



**ESCUELA DE GESTIÓN TURÍSTICA
Y MEDIO AMBIENTE**

**TESIS PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA EN GESTIÓN
TURÍSTICA Y MEDIO AMBIENTE**

**“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EXPERIENCIA
GASTRONÓMICA EN EL RESTAURANTE SWING MESÓN CULTURAL.”**

Autor: Carla Franssine Asanza Gallardo

Director: Juan Carlos Vallejo

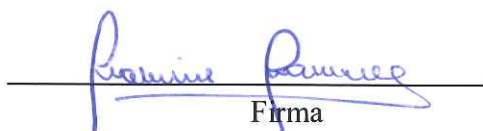
Agosto 2016

Quito – Ecuador

Declaración

Yo, Carla Franssine Asanza Gallardo, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido presentado anteriormente para un grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedo los derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador para que este documento sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



Firma

Carla Franssine Asanza Gallardo

C.C.

Yo, Ing. Juna Carlos Vallejo, en mi calidad de Director de Tesis, certifico que conozco al autor del presente trabajo siendo responsable exclusiva tanto en su originalidad, autenticidad, y de su contenido.



Firma de Director de Tesis

Ing. Juan Carlos Vallejo

Resumen

El propósito general del presente proyecto es el de aportar a través de la creación de un producto en el restaurante Swing Mesón Cultural una experiencia gastronómica enfocado para turistas extranjeros no residentes en Quito.

Varios factores fueron parte fundamental para el desarrollo del proyecto, entre ellos: el mercado al que ha estado enfocado por más de 22 años (nacionales, target adulto) la crisis económica del país, la baja en ventas, espacios inutilizados, pero sobre todo porque en la investigación realizada a lo largo del proyecto, se pudo identificar que en el Ecuador como manera general, pero específicamente en la ciudad de Quito aún no existe la cultura de vender experiencias turísticas dentro del ámbito gastronómico.

En esta investigación se pudo observar algunos casos de éxitos en varios países del mundo, todos sobre experiencias enfocados a la gastronomía que podrían ser aplicados en nuestro país; en la fase inicial se podrá ver algunos ejemplos.

Otra de las finalidades del presente planteamiento es generar otra fuente de ingresos con un mercado meta poco explotado en el ámbito de experiencias gastronómicas.

Se plantea varias estrategias en base a la síntesis de los aspectos mencionados y de un análisis de las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) del proyecto de tesis. Todo lo descrito se encuentra dividido en siete capítulos: introducción, antecedentes, análisis estratégico, análisis de operaciones, análisis organizativo y de RRHH, modelo CANVAS y análisis financiero.

Summary

The general purpose of this project is to provide a product in the restaurant Swing Mesón Cultural, a gastronomic experience focused on foreign tourists who are not residents of Quito.

Several factors were fundamental to the development of the project, including: the market that has been focused for more than 22 years (national, adult target) the economic crisis of the country, low sales, unused spaces, but mainly because In the research carried out throughout the project, it was possible to identify that in Ecuador as a general way, but specifically in the city of Quito there is still no culture to sell tourist experiences within the gastronomic field.

In this research it was possible to observe some cases of success in several countries of the world, all about experiences focused on the gastronomy that could be applied in our country; In the initial phase you can see some examples.

Another purpose of the present approach is to generate another source of income with a target market little exploited in the field of gastronomic experiences.

Several strategies are presented based on the synthesis of the mentioned aspects and an analysis of the main strengths, opportunities, weaknesses and threats (SWOT) of the thesis project. Everything described is divided into seven chapters: introduction, background, strategic analysis, operations analysis, organizational and HR analysis, CANVAS model and financial analysis.

Dedicatoria

Esta tesis quiero dedicarla en primer lugar a Dios por haberme, porque puso en mi camino a personas que me guiaron y ayudaron mucho. A mis padres que me apoyaron para poder seguir estudiando y siempre me daban una palabra de aliento. Y quiero hacer una dedicatoria especial a mi esposo quien, con su empuje, ánimos, aliento, apoyo me daba fuerza para seguir adelante y nunca me dejo desistir.

Franssine Asanza Gallardo

Agradecimiento

Agradezco a Dios por haberme brindado la sabiduría y la fortaleza que me permitieron desarrollar este proyecto y cumplir una meta más en mi vida profesional, a mis padres que me apoyaron para que inicie una carrera profesional, a mi esposo por ser mi pilar en todo el proceso y estar dispuesto a brindarme su ayuda. Un agradecimiento especial a Agurtzane Goyarzu, Celia Ruiz, Roberto Carrillo y Javier Acuña por la guía, apoyo, tiempo y ánimos, pero sobre todo por compartir todos sus conocimientos y experiencias para el desarrollo de este proyecto.

Franssine Asanza Gallardo

Contenido

1	CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1-13
1.1	Objetivo del Trabajo	1-13
1.1.1	Objetivo General.....	1-13
1.1.2	Objetivos Específicos.....	1-13
2	CAPITULO II: ANTECEDENTES – SITUACIÓN ACTUAL.....	2-14
2.1	Planteamiento del problema	2-14
2.2	Justificación y alcance del tema	2-15
2.3	Análisis del sector de alimentos y bebidas en el Ecuador	2-16
2.4	Estadísticas del sector de alimentos & bebidas en Quito.....	2-18
2.5	Conceptualización experiencia gastronómica ligada al turismo	2-20
2.5.1	Definición de Turismo.....	2-20
2.5.2	El turismo, un fenómeno económico y social.....	2-20
2.5.3	Servicios dentro de un Restaurante	2-21
2.5.4	Experiencias turísticas en el ámbito de la gastronomía.....	2-22
2.5.5	Creación y paquetización de experiencias turísticas	2-28
3	CAPITULO III: ANÁLISIS ESTRATÉGICO	3-31
3.1	Análisis de Macro Entorno, PEST	3-31
3.1.1	Análisis de Factores Políticos – Sociales	3-31
3.1.2	Análisis de Factores Tecnológicos	3-37
3.2	Análisis del Micro Entorno	3-38
3.2.1	Nuevos ingresos	3-38
3.2.2	Clientes	3-39
3.2.3	Sustitutos.....	3-39
3.2.4	Proveedores	3-40
3.3	Análisis del Mercado	3-42
3.3.1	Análisis de la Competencia.....	3-42
3.3.2	Análisis FODA.....	3-44
4	CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE OPERACIONES.....	4-46
4.1	Restaurante Swing Mesón Cultural	4-46
4.1.1	Historia y descripción de la empresa	4-47

4.2	<i>Características Swing Mesón Cultural</i>	4-48
4.3	<i>Infraestructura</i>	4-49
4.4	<i>Cartera de Productos</i>	4-52
4.4.1	<i>Cartas</i>	4-52
4.4.2	<i>Carta Swing en español e inglés</i>	4-53
4.4.3	<i>Menús personalizados para grupos</i>	4-54
4.4.4	<i>Maridaje Gastronómico</i>	4-56
4.4.5	<i>Bebidas Tradicionales Ecuatorianas</i>	4-57
4.4.6	<i>Show de música en vivo</i>	4-58
4.4.7	<i>Preparación de platos ecuatorianos junto al chef</i>	4-59
4.4.8	<i>Área privada</i>	4-60
4.4.9	<i>Shuttle bus de cortesía para clientes</i>	4-61
4.4.10	<i>Precio</i>	4-62
5	CAPITULO V: ANALISIS ORGANIZATIVO Y DE RRHH	5-63
5.1	<i>Asistente administrativa</i>	5-63
5.2	<i>Jefe de ventas</i>	5-64
5.3	<i>Jefe administrativo</i>	5-65
5.4	<i>Chef</i>	5-66
5.5	<i>Cocineros</i>	5-68
5.6	<i>Operar equipos y maquinaria:</i>	5-69
5.7	<i>Jefe de salón</i>	5-70
5.8	<i>Barman</i>	5-73
5.9	<i>Saloneros</i>	5-76
5.10	<i>Gestión administrativa de la empresa</i>	5-81
6	CAPÍTULO VI “PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EXPERIENCIA GASTRONÓMICA EN EL RESTAURANTE SWING MESÓN CULTURAL.”	6-82
6.1	<i>Introducción</i>	6-82
6.1.1	<i>Clientes</i>	6-82
6.1.2	<i>Propuesta de Valor</i>	6-82
6.1.3	<i>Canales</i>	6-83
6.1.4	<i>Relaciones con el cliente</i>	6-87

6.1.5	<i>Fuentes de ingresos.....</i>	6-88
6.1.6	<i>Recursos Clave.....</i>	6-88
6.1.7	<i>Actividades Clave.....</i>	6-89
6.1.8	<i>Asociaciones Clave</i>	6-89
6.1.9	<i>Estructura de Costes</i>	6-89
7	CAPITULO VII ANALISIS ECONÓMICO FINANCIERO DE LA PROPUESTA	
	7-91	
7.1	<i>Proyecto Swing Mesón Cultural.....</i>	7-91
7.2	<i>Inversión en Activos Fijos.....</i>	7-91
7.3	<i>Inversión en Activos Intangibles</i>	7-91
7.4	<i>Inversión en Capital de Trabajo</i>	7-92
7.5	<i>Costo Total del Proyecto</i>	7-93
7.6	<i>Financiamiento</i>	7-93
7.6.1	<i>Recursos Propios</i>	7-93
7.6.2	<i>Recursos Externos.....</i>	7-93
7.7	<i>Balance General Inicial.....</i>	7-94
7.8	<i>Segmentación</i>	7-94
7.9	<i>Productos – Costo Ventas y Utilidad.....</i>	7-95
7.10	<i>Presupuesto de Operaciones.....</i>	7-96
7.11	<i>Presupuesto de Ventas</i>	7-97
7.12	<i>Flujo de Caja</i>	7-99
7.13	<i>V.A.N.....</i>	7-100
7.14	<i>T.I.R.....</i>	7-101
7.15	<i>Balance de Pérdidas y Ganancias Proyectada.....</i>	7-102
7.16	<i>Rentabilidad de la Inversión</i>	7-103
7.17	<i>Balance General</i>	7-103
8	CAPITULO VIII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	8-104
9	BIBLIOGRAFÍA.....	9-105
10	ANEXOS.....	10-110

Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Distribución por Actividad Económica en la Ciudad de Quito	2-18
Ilustración 2: Tipo de Actividad en el Sector Alimentos & Bebidas.....	2-18
Ilustración 3 Actividades Económicas Turísticas	2-19
Ilustración 4 Foto recibida de Familia Villacis, New Jersey. USA	2-24
Ilustración 5 2da Feria Iberoamericana de Alimentos y Bebidas 2015	2-26
Ilustración 6 Turistas que recomendarían visitar la ciudad	3-34
Ilustración 7 ¿Cómo el turista organiza su viaje?	3-34
Ilustración 8 ¿Cómo se entera sobre Quito?	3-34
Ilustración 9 Motivo de Viaje del Turista	3-35
Ilustración 10 Distribución del Gasto del Turista del DMQ.....	3-35
Ilustración 11 Grupos de Edad del Turista de Quito.....	3-36
Ilustración 12 Segmentación.....	3-37
Ilustración 13 Proyección de Llegada de Turistas al DMQ.....	3-37
Ilustración 14 Análisis de Micro Entorno de la Empresa	3-38
Ilustración 15: Bodegas Centrales Grupo del Hierro	3-40
Ilustración 16 Bodegas Centrales Grupo del Hierro	3-41
Ilustración 17: Marcas de proveedores	3-42
Ilustración 18 Fachada del SWING MESON CULTURAL	4-47
Ilustración 19 Ubicación SWING MESON CULTURAL.....	4-49
Ilustración 20 Planta baja Swing Mesón Cultural.....	4-50
Ilustración 21: Segundo piso restaurante	4-50
Ilustración 22 Barra del restaurante	4-51
Ilustración 23 Locro de papa con queso y aguacate	4-53
Ilustración 24 Pechuga de pollo rellena en salsa de uvilla.....	4-54
Ilustración 25 Gato Encerrado (emborrachado con miel de panela)	4-55
Ilustración 26 Mousse de fruta de la temporada (uvilla, guanábana, naranjilla)	4-55
Ilustración 27 Chivo en salsa de frutos con ensalada de uvilla y de variedad de lechugas .	4-56
Ilustración 28 Bebidas tradicionales	4-57
Ilustración 29 Show de música en vivo	4-59
Ilustración 30 Show de música en vivo	4-59
Ilustración 31 Ceviche Mixto.....	4-60

Ilustración 32 Área segundo piso.....	4-61
Ilustración 33 Bus de transporte	4-61
Ilustración 34 Página web Swing Mesón Cultural.....	6-84
Ilustración 35: Página fans Facebook Swing Mesón Cultural	6-85
Ilustración 36: Página amigos facebook Swing Mesón Cultural	6-85
Ilustración 37: Página Trip Advisor Swing Mesón Cultural	6-86

Índice de tablas

Tabla 1: Cifras de Empleo en el Sector Turístico en el Distrito Metropolitano Quito	2-19
Tabla 2: Llegadas internacionales turistas no residentes años: 2015.....	3-33
Tabla 3: Inversión de Capital de Trabajo.....	7-92
Tabla 4: Balance General Inicial Swing Mesón Cultural	7-94
Tabla 5: Número de Turistas dentro del Rango de Edades.....	7-94
Tabla 6: Platos estrellas	7-95
Tabla 7: Presupuesto de Operaciones	7-96
Tabla 8: Presupuesto de venta.....	7-97
Tabla 9: Flujo de caja.....	7-99
Tabla 10: V.A.N.....	7-100
Tabla 11: T.I.R.....	7-101
Tabla 12: Balance de Pérdidas y Ganancias Proyectada	7-102
Tabla 13: Balance General.....	7-103

1 CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo General

Diseñar un producto alternativo basado en la creación de experiencias gastronómicas en el restaurante Swing Mesón Cultural.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Determinar lineamientos y características que deben ser contemplados en la creación de las experiencias turísticas.
- Analizar y proponer un producto alternativo basado en la gestión de experiencias.
- Determinar la viabilidad del proyecto tomando en cuenta los resultados financieros.

2 CAPITULO II: ANTECEDENTES – SITUACIÓN ACTUAL

2.1 Planteamiento del problema

Según datos de Quito Turismo (Empresa Pública Metropolitana, 2015), el Distrito Metropolitano de Quito cuenta con 3.316 establecimientos entre restaurantes, cafeterías, fuentes de soda y bares dentro del Sector Alimentos y Bebidas, un número elevado considerando que todos se encuentran ubicados en la ciudad de Quito. Esto genera que los establecimientos desarrollen algunas estrategias, como presentar nuevos menús, promociones, inversiones en remodelaciones, entre otros, para competir en un mercado creciente en el que cada vez participan más empresas de A&B, asimismo incentiva la búsqueda de nuevos segmentos de mercados.

Teniendo en cuenta lo anteriormente descrito, y basándonos en la situación actual de este tipo de mercados, el restaurante Swing Mesón Cultural, pretende diferenciarse dentro del sector de Alimentos y Bebidas mediante la creación de un nuevo producto. Esta necesidad es consecuencia de la situación actual del establecimiento:

- Disminución en las ventas.
- Tiempo de vida del restaurante.
- Reducción de la llegada de clientes al negocio por motivos externos al mismo.

Entre los años 2013 y 2015 las ventas del Swing Mesón Cultural reflejaron una caída del 4.79% (Departamento Contable , 2015) afectando de manera considerable los ingresos del restaurante. La edad de los clientes del restaurante Swing Mesón Cultural va desde los 45 años en adelante. Este aspecto es un punto desfavorable para el restaurante, debido a que la asistencia de los comensales va disminuyendo cada año a causa de diferentes factores tales como, preferencia por otras actividades (familiares), limitaciones en el número de salidas, tesitura económica del país, entre otras.

Swing Mesón Cultural lleva más de 22 años dentro de la industria de alimentos y enfocados a un solo segmento termina generando ventajas y desventajas. Dentro de las ventajas se puede destacar la gran experiencia en el servicio de alimentos y bebidas, fidelización de clientes, y posicionamiento, entre otras. Una de las grandes desventajas del restaurante es el ciclo de vida comercial gracias a la madurez del lugar. Cuando un producto cae en este ciclo,

debe buscar alternativas de invención y renovación, buscar nuevos segmentos de mercado y adaptarse a las necesidades de un cliente exigente.

En términos generales, el presente proyecto con su propuesta para la creación de una experiencia gastronómica en el restaurante Swing Mesón Cultural, busca captar un nuevo mercado, el de turistas internacionales no residentes en Quito, aprovechando los mismos recursos con los que ya cuenta el restaurante y otros que no han sido utilizados como por ejemplo áreas de atención al cliente, recursos humanos, bus para transportar a los clientes, entre otros. De igual forma el proyecto busca convertirse en un generador de nuevas oportunidades para el crecimiento de los colaboradores de la empresa, beneficios para los proveedores y ofrecer a los turistas una nueva forma de vivir una experiencia gastronómica en el restaurante, prometiendo un aporte positivo a la industria del turismo.

2.2 Justificación y alcance del tema

La revista digital Gestión Restaurantes menciona que “La experiencia gastronómica se compone de valores constantes y variables como el precio de los platos, la estética del local y de los elementos que envuelven el servicio, la ambientación, el procedimiento de servicio, la información al cliente y la conexión interpersonal. Al final de una experiencia en el restaurante, nuestro cliente emitirá una valoración global, más o menos consciente de la comida o cena. Esta valoración es la suma de los momentos de verdad o cadena de experiencias con los productos físicos que ha ingerido (gastronomía). El resto, está formado por una gran cantidad de valores intangibles en forma de sensaciones percibidas por nuestro cliente.” (Gestión Restaurantes, 2013).

El presente trabajo se sustenta en varios argumentos; inicialmente el aumento del volumen de ventas al enfocarse en cautivar a un nuevo mercado, que conjuntamente dará apoyo a los meses más bajos como agosto y septiembre (Departamento Contable , 2015), obteniendo como resultado un balance en las ventas generales del restaurante. El producto está orientado a un segmento de turistas internacionales no residentes en Quito de 40 años en adelante, logrando que un mercado más joven se interese en la oferta ayudando a rejuvenecer el target que actualmente mantiene el Swing Mesón Cultural.

Los recursos con los que actualmente cuenta el restaurante son:

- Físicos: espacios inutilizados dentro de las instalaciones, materiales e insumos, entre otros.
- Humanos: chefs, mesero bilingüe, etc.

A todos estos recursos es posible darles un mejor uso y aprovechamiento enfocados en la propuesta planteada.

Por último, al tomar en cuenta todo lo detallado, se busca crear y ofrecer una experiencia memorable, algo que va más allá de la simple comida y servicio, basada en una propuesta de valor como un conjunto de características que construyen esa vivencia a través de la gastronomía dirigido a un segmento determinado. Éste será el eje principal del presente estudio.

2.3 Análisis del sector de alimentos y bebidas en el Ecuador

El sector de alimentos y bebidas es uno de los ejes más importantes alrededor del mundo y Ecuador no es la excepción. Durante el 2013 se registraron en el país un total de 1.123 establecimientos de alimentos y bebidas (restaurantes y similares). Según datos emitidos por el Ministerio de Turismo del Ecuador, del total de estos establecimientos registrados durante el 2013, 475 pertenecen a la categoría de tercera clase, 342 de segunda, 225 de tercera, 75 de primera y se contabilizan seis de lujo. (Ministerio de Turismo, 2013)

En agosto del 2014 el MINTUR acogió iniciativas de parte del sector de alimentos y bebidas donde la Asociación de Chefs del Ecuador presentó una propuesta de soporte técnico para fortalecer un proyecto culinario a nivel nacional. Esta propuesta vincula a los actores sociales para generar una identidad integral a través de la gastronomía. Mauricio Armendaris, representante de la Asociación de Chefs del Ecuador, explicó que las principales acciones radican en el apoyo técnico para definir las mallas curriculares de escuelas de gastronomía, enfocadas al conocimiento de nuestras cocinas regionales y al fortalecimiento del patrimonio alimentario. Además, enfatizó que la propuesta busca determinar la certificación de procesos educativos especializados en áreas productivas como: carnicería, panadería, chocolatería, servicios, barismo, mixología, cervezas artesanales, entre otras e indicó que la calidad del servicio es necesaria para posicionar al país como un destino culinario de excelencia mediante

acciones de promoción que contribuyan a la difusión de la gastronomía ecuatoriana. (MINTUR, 2014)

Carolina Pérez, especialista en Turismo Culinario del MINTUR, manifestó que se trabaja incansablemente para posicionar a la gastronomía ecuatoriana en el ámbito nacional e internacional, demostrando la riqueza y el contexto natural de donde proviene. “Debemos motivar al turista nacional y extranjero a conocer el lugar de origen de los productos que compone nuestra afamada cocina”. (Pérez, 2014). Además, Juan José Aniceto agradeció y puntualizó que, por primera vez, el Gobierno Nacional se preocupa por reconocer la labor de los cocineros ecuatorianos. “Ahora, desde un punto de vista profesional y técnico, somos un soporte primordial en el turismo”, mencionó.

El Ministerio de Turismo impulsa espacios para conocer de cerca la diversidad gastronómica de cada provincia, por esta razón respaldó en el mes de octubre del 2015, la Feria Iberoamericana de Alimentos y Bebidas en el Centro de Convenciones Bicentenario, donde expusieron los más grandes proveedores del sector de alimentos y bebidas a nivel nacional todo el potencial del país, promocionando los productos ecuatorianos y servicios del ámbito gastronómico. La Feria Iberoamericana es organizada por la Asociación de Chefs del Ecuador con el respaldo del Ministerio de Turismo del Ecuador y el aval de la Asociación Mundial de Chefs. (El Comercio , 2015)

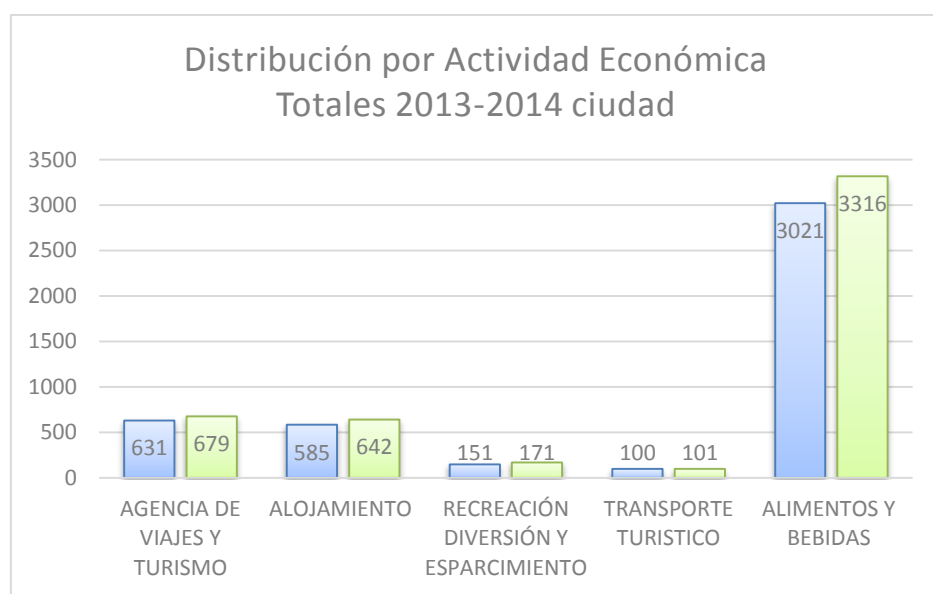
Como se ha mencionado anteriormente, el sector de alimentos y bebidas es uno de los más influyentes para potenciar negocios exitosos, uno de los más importantes de la economía del país y es una fuente generadora de empleo ya que utiliza expertos en microbiología, biotecnología, genética, química, nutrición, entre otros; pues los clientes requieren de una producción eficiente de alimentos. Por lo tanto, su desarrollo permitirá dinamizar la economía, generar valor agregado y responder a las necesidades de empleo.

En tiempos competitivos como los actuales, constantemente se innovar manteniendo siempre en mente quién es nuestro cliente y el servicio que se le presta, teniendo que se esté adecuado a las características de cada uno de los productos ofrecidos. La importancia de la calidad de los servicios es cada vez mayor debido a que los clientes son cada vez más críticos no solo desean un servicio mejor, sino que lo exigen.

2.4 Estadísticas del sector de alimentos & bebidas en Quito

El sector de Alimentos y Bebidas (A&B), forma parte del segmento de hospitalidad, así mismo contribuye de manera significativa para el desarrollo y crecimiento socioeconómico. Una de las grandes ventajas que tiene este sector es que está en crecimiento o se mantiene estable en épocas de crisis, como es el caso del servicio de comida industrial para empresas. Los cuadros de estadísticas del sector de alimentos y bebidas en la ciudad de Quito, exponen un enfoque claro sobre cómo se encuentra en la actualidad.

Ilustración 1 Distribución por Actividad Económica en la Ciudad de Quito



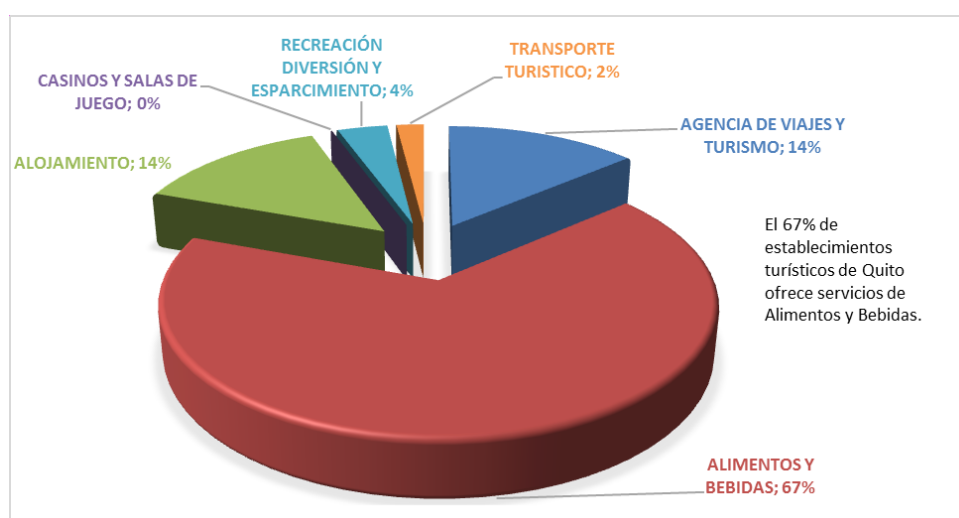
Fuente: Quito Turismo. (Empresa Pública Metropolitana, 2015)

Ilustración 2: Tipo de Actividad en el Sector Alimentos & Bebidas



Fuente: Quito Turismo (Empresa Pública Metropolitana, 2015)

Ilustración 3 Actividades Económicas Turísticas



Fuente: Quito Turismo (Empresa Pública Metropolitana, 2015)

Tabla 1: Cifras de Empleo en el Sector Turístico en el Distrito Metropolitano Quito

	No. De personas empleadas en el Sector Turismo en Quito a Dic-15		
	EMPLEADOS	Empleo Adecuado	Empleo Inadecuado
Alojamiento y Servicios de comida	65.157	34.257	28.744
Total Quito	839.584	584.659	221.999
% Participación	8%	6%	13%

Fuente: Informe de Economía (INEC, 2015)

Se puede concluir que esta industria tiene un gran impacto en el desarrollo socioeconómico. El alojamiento y A&B supone el 81% de las actividades económicas turísticas, siendo este un porcentaje alto, sin embargo, apenas el 8% corresponde al empleo en Quito, un porcentaje demasiado bajo en relación al total de las actividades económicas turísticas.

2.5 Conceptualización experiencia gastronómica ligada al turismo

2.5.1 Definición de Turismo

La Organización Mundial de Turismo (OMT) lo define como “Actividades que desarrollan las personas durante sus viajes y estancias fuera de su entorno habitual por un periodo de tiempo inferior a un año con fines de ocio, negocio u otros motivos no relacionados con el ejercicio de una actividad remunerada en el lugar de destino” (OMT, 2007, p. 1). El Turismo es visto como “un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales o de negocios/profesionales”. (OMT, 2007).

Según el Ministerio de Turismo, este término se basa “en el ejercicio de todas las actividades asociadas con el desplazamiento de personas hacia lugares distintos al de su residencia habitual; sin ánimo de radicarse permanentemente en ellos”. (Ley 97 de Turismo, 2008, p. 2)

2.5.2 El turismo, un fenómeno económico y social

“Durante décadas, el turismo ha experimentado un continuo crecimiento y una profunda transformación, hasta convertirse en uno de los sectores económicos que crecen con mayor rapidez en el mundo. El turismo mundial guarda una estrecha relación con el desarrollo y se inscriben en él un número creciente de nuevos destinos. Esta dinámica ha convertido al turismo en un motor clave del progreso socioeconómico”. (OMT, 2014)

La OMT continúa: “Hoy en día, el volumen de negocio del turismo iguala o incluso supera al de las exportaciones de petróleo, productos alimentarios o automóviles. El turismo se ha convertido en uno de los principales actores del comercio internacional, y representa al mismo tiempo una de las principales fuentes de ingresos de numerosos países en desarrollo. Este crecimiento va de la mano del aumento de la diversificación y de la competencia entre los destinos. El texto que antecede deja bien claro que el turismo por si solo es una fuente económica superior a los mercados del petróleo o los automóviles, que a priori se piensa que son muy superiores”. (OMT, 2007). El turismo internacional en el año 2014 generó 1.5 billones de dólares de ingresos por exportación. Con este informe la OMT está defendiendo al Turismo

como motor económico potente que se mueve en un mercado muy competitivo siendo un factor determinante para el crecimiento.

La OMT también confirma que las llegadas de turistas internacionales a escala mundial crecerá un 3.3% anualmente entre los años 2010 y 2030 hasta alcanzar los 1.800 millones en el 2030, convirtiéndose así una de principales fuentes de ingresos de muchos países en proceso de desarrollo. El turismo es parte fundamental para el desarrollo, la prosperidad y el bienestar de un país.

“Para que el turismo mundial alcance su pleno potencial como agente de desarrollo económico, comprensión internacional, paz, prosperidad y respeto universal de los derechos humanos y las libertades fundamentales, será necesario reconocer los cambios e identificar las tendencias en un futuro de cierta incertidumbre”. (OMT, 2005)

2.5.3 Servicios dentro de un Restaurante

2.5.3.1 Servicios

En su texto Marketing, el autor Charles, W. Lamb (2002) opina que “Una de las principales tendencias a nivel mundial en los últimos años ha sido el impresionante crecimiento de los servicios. Como resultado del aumento de los ingresos, de más tiempo libre y de la creciente complejidad de los productos que requieren un servicio”. Según Kotler, “es cualquier actividad o servicio que una parte puede ofrecer a la otra, que sea especialmente intangible y que no resulte en propiedad de cosa alguna. Su producción puede o no estar vinculado a un producto físico”. (Kotler Philip, 2002). Stanton, Etzel y Walker, definen los servicios "como actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades" (Stanton William, 2004). Según Hair y McDaniel, "un servicio es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios se refieren a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente" (Carl, 2002).

En tiempos competitivos como los actuales, constantemente se innovar manteniendo siempre en mente quién es nuestro cliente y el servicio que se le presta, teniendo que se esté adecuado a las características de cada uno de los productos ofrecidos.

La importancia de la calidad de los servicios es cada vez mayor debido a que los clientes son cada vez más críticos no solo desean un servicio mejor, sino que lo exigen.

2.5.4 Experiencias turísticas en el ámbito de la gastronomía

El turista hoy en día, como señala la Organización Mundial de Turismo (OMT), “con más práctica, renta disponible y tiempo libre, viaja buscando experiencias”. En este ámbito la gastronomía y las rutas gastronómicas están desempeñando un papel cada vez más importante para alargar la estancia en destino y promover el desarrollo económico de su área de influencia. “El mobiliario, instalaciones, todas ellas son tangibles, los servicios son intangibles y las experiencias memorables. Generalmente las experiencias están ligadas a términos como: diversión, entretenimiento, aventura, emoción, pero, actualmente, se extiende mucho más allá de esos conceptos llegando al ámbito de la prestación de servicios turísticos”. (El Marketing de las experiencias gastronómicas, 2012)

A nivel internacional las experiencias turísticas en el ámbito gastronómico están en constante auge, poniendo como punto eje la creatividad y la innovación, creando nuevos productos y servicios turísticos para clientes exigentes y en busca de nuevas alternativas. Durante la investigación que realizó para objetos de este estudio, se encontró una serie de diferentes experiencias diseñadas como Cataluña, que ha creado una web con más de 200 productos de turismo de experiencias, según publicó HOSTELTUR (Cataluña crea una web con más de 200 productos turísticos, 2012), en Barcelona paquetes de Del mercado a la mesa, asimismo Experiencia showcooking o Tour gastronómico por la Boquería. Durante la investigación realizada para este proyecto, hubo un caso específico que se puede emplear para el desarrollo del proyecto, este es ‘Gijón Escapadas’, una experiencia gastronómica que propone al visitante diferentes experiencias únicas cada mes, con el objetivo de amortizar la disminución de turistas dirigida específicamente a los mercados de proximidad, sobre todo en aquellas provincias que se encuentran cerca donde existen potenciales visitantes a Gijón, más aun en feriados y fines de semana.

La campaña de ‘Gijón Escapadas’ es lanzada con una promoción en medios online, en comunidades autónomas cercanas (Galicia, Euskadi, Cantabria y Castilla y León), en Madrid y en principales comunidades emisoras de visitantes a la ciudad asturiana. La acción se enmarca en el Plan de Competitividad Turística de Turismo Gastronómico del Principado de Asturias. ‘Gijón Escapadas’ es uno de los productos que ofrece “Gijón Turismo” donde propone al

visitante diferentes experiencias únicas cada mes, son servicios personalizados, como por ejemplo elaborar su propia sidra y llevársela a su casa, esto con el propósito de que el turista se acerque más a las tradiciones. Esta acción innovadora está enfocada a disminuir el declive del número de turistas y a desestacionalizar la oferta turística para que Gijón siga siendo uno de los referentes turísticos del Principado y de los destinos preferidos del norte de España. (<http://www.gijon.info/>)

La oferta está dirigida a los mercados de proximidad, especialmente a aquellas provincias que por su cercanía son visitantes potenciales de Gijón en puentes y fines de semana, los principales periodos de desplazamientos son en otoño e invierno.

“Gijón Turismo” además propondrá otras actividades como ‘amagüestu’ (degustación de castañas y sidra dulce), rutas a caballo por la zona rural recorriendo los llagares, (lugar de producción de sidra), cocinar la típica pucherada de los ferroviarios en locomotora de vapor en el Museo del Ferrocarril o diferentes talleres de cocina, entre otras. Cada una de estas experiencias se comercializará a un precio competitivo que se publicitará a través de la web de Gijón Turismo. (‘Gijón Escapadas’, una experiencia gastronómica al mes para atraer turismo de proximidad, 2012)

En Ecuador, poco a poco va tomando auge la experiencia gastronómica, tal como nos narra el artículo *La gastronomía en Ecuador...actividad que sí avanza!*” donde destaca que “nuestra gastronomía y el arte de satisfacer los sabores también crecen en calidad en nuestro país” (...) “Esta actividad de la gran cocina ecuatoriana es la única que avanza, mejorando de inmediato nuestra oferta en restaurantes inclusive la inversión que se está produciendo, que se preocupa también de la presentación de sus locales y de algo como es la satisfacción que disfruta el turista por el sabor de nuestras tradiciones y la presentación de sus platos”. (La gastronomía en Ecuador...actividad que sí avanza!, 2013). Se puede apreciar una corriente de inversión extranjera en restaurantes y por supuesto con gastronomía que produce el mejorar la oferta y la competitividad, sin descuidar la oferta mix de los nuestros.

El Ministerio de Turismo ha desarrollado dos publicaciones, dando relieve a la exquisita cultura de la cocina ecuatoriana, sus títulos son: “Ecuador Culinario – Saberes y Sabores” y “Gastronomía Ecuador”, con el propósito de que el turista que posea el libro pueda preparar las varias recetas de los diferentes platos de distintas regiones, como fue el caso de la familia Villacis que replicó un plato típico ecuatoriano (ilustración 1). Adicionalmente en los libros se

encuentra incluido un recorrido por todo el país. El segundo ejemplar, es una publicación producida por la Universidad de las Américas en conjunto con las Asociación de los Chefs del Ecuador, que reúne 52 platos de 27 chefs, con recetas ecuatorianas, preparados y presentados de forma amigable.

Ilustración 4: Foto recibida de Familia Villacis, New Jersey. USA



Fuente: La gastronomía en Ecuador... actividad que sí avanza

Desde el año 2011 Ecuador ha venido realizando varias actividades para promover la gastronomía del país, es el caso de ferias gastronómicas como Latitud Cero que por quinto año consecutivo muestran lo mejor de la comida ecuatoriana, Ecuador Cultura Gourmet 2015, una de las ferias más importantes de Latinoamérica en la que se destaca el potencial gastronómico y cultural con el uso de productos ecuatorianos, la feria Ciudadana del Buen Vivir 2013 donde MINTUR exhibió una variada oferta gastronómica, presentando platos tradicionales de todas las regiones, la Feria turística XXXIII Fitur 2013 celebrada en Madrid, en la que se dio a conocer Ecuador como destino turístico megadiverso donde se puede participar en demostraciones culturales, artísticas y gastronómicas, la feria Turística del Mediterráneo 2011, donde Ecuador expuso sus atributos turísticos, culturales y culinarios. Asimismo, se impulsan charlas especializadas como, por ejemplo: *Las redes sociales, problema o ventaja en la comunicación gastronómica dirigida a periodistas y Ecuador*, y otras que tratan temas sobre: *El potencial gastronómico para la industria turística*.

Es preciso destacar que Ecuador, en noviembre del 2015, fue sede del evento gastronómico más importante del continente, la competencia internacional “Global Chefs Challenge 2015”, organizado por la Asociación Mundial de Chefs del Ecuador.

Es un evento gastronómico que tiene como objetivo promocionar al Ecuador como destino turístico gastronómico y consolidar la riqueza culinaria del país a nivel nacional e internacional, con la participación de los miembros de la Asociación Mundial de Chefs (WACS), chefs ecuatorianos, profesionales nacionales e internacionales del sector gastronómico y más de 19 conferencistas. El Ministerio de Turismo incorporó en el evento un espacio recreativo denominado “Ecuador tiene sentido”, donde los niños disfrutaban de una experiencia llena de sabores, sonidos, aromas y texturas de nuestros alimentos.

“Dentro del Ministerio de Turismo y bajo un ambicioso proyecto que busca impulsar productos y un plan gastronómico apuntamos a que en el corto tiempo Ecuador pueda convertirse en Potencia Gastronómica y esto será el resultado de un trabajo conjunto con todos los actores” manifestó el subsecretario Christian Mera, al finalizar su intervención, donde además dio por inaugurado la 2da Feria Iberoamericana de Alimentos y Bebidas 2015 y la competencia internacional “Global Chefs Challenge 2015”. (Ecuador, sede del evento gastronómico más importante del continente, 2015)

Dominic Hamilton, Viceministro de Promoción Turística, precisó que es importante apoyar a estos eventos porque permite posicionar a Ecuador como un destino culinario a escala internacional y hacer del país un destino agroturístico con experiencias inolvidables. Ruiz destaca que “Ecuador al promocionar sus expresiones culturales, gastronómicas y artísticas mejora las condiciones en el sector turístico, porque en forma directa se puede entablar un interés por parte de los potenciales clientes tanto como para invertir en el país o en su defecto contar con la presencia de más visitantes extranjeros en territorio nacional. “Lo fascinante es poder captar afluencia en el sector turístico en base a nuestros productos que definen nuestra idiosincrasia y particularidad como país”. (Ruiz, 2013)

Ilustración 5 2da Feria Iberoamericana de Alimentos y Bebidas 2015



Fuente: www.turismo.gob.ec

Al tomar en cuenta lo detallado anteriormente, existen cada vez más países en el mundo que se van sumando para ofrecer una alternativa nueva de hacer turismo, no convencional que se adapta a todo tipo de turista.

En el año 2011 la periodista de turismo Gabriel O'Rorke escritora de medios de comunicación como el Daily Mail y el Travel Trade Gazette de Inglaterra, visitó Quito y sus alrededores realizando un tour gastronómico centrándose en los sabores típicos del país, además de visitar los restaurantes gourmet de la capital. Este viaje fue organizado por Quito Turismo con el objetivo de promocionar a nivel internacional a Quito y sus alrededores como potencial destino turístico.

Las experiencias turísticas - gastronómicas vividas por Gabriel O'Rorke en Quito y sus alrededores fueron publicadas, en reportajes que llegaron a más de cinco millones de personas que acceden a medios como el Travel Trade Gazette (TTG) con 50.000 lectores y el Daily Mail que ha registrado más de 5 millones y medio de lectores a diario. (Quito y su gastronomía recorrerán el mundo, 2011).

Sobre las experiencias turísticas gastronómicas en la ciudad de Quito, podemos considerar varias ventajas que esta podría tener, una de ellas y muy importante es que Quito ha obtenido por cuarta ocasión consecutiva el galardón como Destino Líder de Sudamérica en el “Oscar” del Turismo, en el World Travel Awards, premiando a las iniciativas turísticas en la capital ecuatoriana, convirtiéndose en la llave de una gran promoción a nivel mundial por sus bellos paisajes, sitios coloniales y por su puesto su gastronomía.

De igual forma, poco a poco el desarrollo de experiencias gastronómicas se va introduciendo en los restaurantes de la capital, así es el caso del restaurante “Cedrón” ubicado dentro del Hotel Casa Gangotena. La gastronomía del hotel recibió el premio “La Rosa de Oro” en 2014 y en 2015, ofrece a los visitantes una experiencia gastronómica matizada con diferentes texturas, colores y sabores. En su cocina se utilizan conocimientos ancestrales y técnicas modernas, y se apuesta por el patrimonio gastronómico ecuatoriano en presentación gourmet, integrando sabores que llegan desde los Andes hasta la Costa.

Su experiencia gastronómica se basa en brindar una muestra de los platos en forma de degustación, un ceviche de pargo fresco presentado de una forma artística, luego una entrada de enrollados rellenos de carne de llama sobre una pasta de ají rocoto (ecuatoriano) y una confitura de guayaba. Luego unas chuletitas de cordero de producción nacional con salsa de verduras, hierbas y especias ecuatorianas llamadas Ruta de la Seda.

Para finalizar el postre, una trilogía de torta de chocolate de cacao ecuatoriano fino de aroma al 60%, un parfait de coco con un praliné de nueces y toffe con un sorbete tipo helado de paila de mandarina. Ofrecen además una carta que varía día a día con menús cortos de las diferentes cocinas regionales, con platos emblemáticos todos elaborados a partir de las mejores recetas antiguas de casas de familia al estilo tradicional usando productos traídos expresamente de las distintas zonas del país con el propósito de producir la cocina ecuatoriana de una manera auténtica.

Su chef, Andrés Dávila, es un joven profesional de primer orden; ha desarrollado una carta variada con platos originales de su autoría y una cocina de alto nivel; sin ser rebuscada o complicada, y quizá la mejor de este género en el país.

Otro caso que podemos nombrar es el del restaurante de la Hacienda Rumiloma que ofrece también experiencias interesantes como un Tour de Degustación de Chocolate, con

visita al mercado incluía; un Tour Gastronómico, con clases de cocina y cata de vinos; y la visita a la Chaupi Estancia, para conocer de cerca el proceso de producción de uno de los vinos ecuatorianos más importantes: el Chaupi.

Como ejemplo de experiencias de lujo se puede nombrar a Luxury Destinations Ecuador con sus hoteles de lujo La Mirage, Mansión Alcázar y Mansión del Ángel, que ofrecen un tour gastronómico con experiencias gastronómicas inolvidables en sus reconocidos restaurantes al mezclar la tradición en el uso de ingredientes ancestrales, calidad, presentación y un servicio impecable. (Luxury Destinations Ecuador)

Estos son algunos de los ejemplos de experiencias gastronómicas en restaurantes en Quito y Ecuador, sin embargo, sigue siendo muy baja la oferta que los turistas pueden encontrar. No se debe olvidar que la experiencia que un restaurante propone a sus clientes tiene que adecuarse con los elementos de identidad, propuesta gastronómica, diseño y decoración, y por encima de todas las cosas, la calidad del servicio. Es primordial saber transmitir la experiencia al cliente cuando le recibimos, le hablamos y la actitud al servirle. Se debe evitar transferir mensajes negativos que rompen con el concepto que se quiere vender. Resumiendo, convertir la experiencia en un hecho memorable es hacer que se la recuerde y que se desee volver a transitarla. Y eso es exactamente lo que logran los negocios exitosos. (El Marketing de las experiencias gastronómicas, 2012). Todas las experiencias turísticas gastronómicas buscan como objetivo aprovechar los patrimonios culturales y naturales conjugándolo con la innovación, creación y sensación.

2.5.5 Creación y paquetización de experiencias turísticas

La creación y paquetización de experiencias turísticas es una nueva alternativa dentro de la oferta turística, que se ha venido desarrollando en varios países a nivel mundial, es así el caso de España, que a través de Turespaña y del Instituto de Estudios Turísticos (IET), en colaboración con el Instituto Tecnológico Hotelero (ITH), han impulsado un estudio titulado “Creación y Paquetización de Experiencias Turísticas”, que tiene como objetivo poner énfasis en la creatividad y la innovación, ofreciendo nuevos productos y servicios turísticos de calidad y originales que hacen sentir al turista sensaciones y experiencias inolvidables, para que estos, a su vez, generen recomendaciones en el país destino. Turespaña ha impulsado el análisis de 11 casos de éxito de turismo experiencial en un estudio titulado ‘Experimentando el éxito: creación y paquetización de experiencias turísticas, casos de éxito y experiencias de éxito para

el turismo'. Según ha publicado Hosteltur el turismo de experiencias y el shopping son tendencias de futuro. (Turismo de experiencia: 11 casos de éxito, 2013).

Por otro lado, M2M-Innovation Factory y SEGITTUR desarrollan un concepto de comunicación integral y de experiencia, basado en proponer a los seniors europeos amantes del turismo a unirse a la comunidad Senior Tourism en Facebook, con dos objetivos claros: ser la mayor comunidad de seniors viajeros en Facebook y conocer a fondo las ventajas del programa. Dicho programa trata de una oferta paquetizada de producto turístico para seniors (mayores de 55 años) principalmente a turistas europeos en un sistema de viajes en grupos a diferentes destinos españoles, desarrollando una oferta de integración de productos y servicios turísticos en temporada media y baja. Los paquetes incluyen transporte, alojamiento en hoteles de cuatro estrellas, manutención, actividades recreativas y seguros de viaje. El principal objetivo es fomentar el intercambio cultural y de experiencias de viaje con otros seniors europeos, en un ambiente pensado para su comodidad y que promueva una filosofía de envejecimiento activo y el turismo social.

El atractivo de España como destino turístico europeo, con un clima suave, que ofrece un amplio abanico de actividades, servicios de buena calidad, una gastronomía variada y diferente, oferta cultural y atractivos naturales; son factores clave para atraer a este tipo de turista. Las claves del éxito se encuentran en factores como la calidad y el tipo de paquete turístico ofertado, la participación de sector público y privado, el tipo de comercialización implicando al sector turístico de cada país y el segmento al que se dirige. Los datos más relevantes de los beneficios que ha originado desde el año 2009 al 2013 se destacan:

- Un impacto agregado en destino de prácticamente 70 millones de euros.
- 1.758 puestos de trabajo directo en destino en el sector turístico.
- Prácticamente el 46% del impacto en destino recae en el sector hotelero/restauración.
- Generación de unos 286 puestos de trabajo directo en origen en el sector turístico.

El programa “Europe Senior Tourism” ha tenido un impacto muy positivo, desde el punto de vista de clientes del producto, en generación de empleo, generación de ingresos, etc. El valor promedio del paquete tiene un precio 463.4 Euros. (Turismo Experimental , 2013).

Basados en este enfoque, el principal planteamiento de este proyecto es poder crear nuevas alternativas gastronómicas, a través de servicios de paquetes y con el fin de brindar

sensaciones, donde el turista no solo podrá conocer sobre los productos ecuatorianos, sino ser parte de una experiencia. Es preciso resaltar que el cliente actual desea descubrir y vivir emociones para obtener el éxito deseado, cada involucrado debe trabajar de forma conjunta apuntando a un cambio en el producto turístico, como una oferta flexible, completa, adaptable, que responde a una experiencia demandada por el cliente que proporcionará beneficios para todos los participantes: empresas, clientes y empleados.

En el siguiente capítulo se desarrollará el análisis estratégico donde se realizará un análisis de los aspectos externos basados en la metodología PEST, cuyo acrónimo es Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos y poder saber cómo se encuentra el mercado y como ha afectado al mismo.

3 CAPITULO III: ANÁLISIS ESTRATÉGICO

3.1 Análisis de Macro Entorno, PEST

A continuación, se realizará un análisis de los aspectos externos de la empresa bajo la metodología de evaluación PEST, cuyo acrónimo es Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos. El objetivo de esta evaluación es identificar en que parte se encuentra el negocio en el mercado.

3.1.1 Análisis de Factores Políticos – Sociales

En este apartado vamos a analizar cuáles son las políticas o legislaciones que afectan al establecimiento del negocio. Se evaluará la normativa que regula los establecimientos turísticos de restauración a nivel estatal y de la ciudad de Quito.

3.1.1.1 Normas o leyes que afectan a la operación del restaurante.

En junio del 2010 el Ministerio de Turismo a través del numeral 1 del artículo 154 de la Constitución de la República regula la venta de bebidas alcohólicas de cualquier tipo en establecimientos registrados como turísticos, dentro de la regulación determinaron horarios para la venta, acortando así el tiempo de cierre de los establecimientos.

Como restaurante esta normativa afecto de forma considerable las ventas hacia la baja, ya que el establecimiento debía cerrar al menos dos horas antes.

Otra normativa que afecto al restaurante fue la ley de las importaciones y los impuestos que grabaron a los productos, obligando al restaurante a buscar nuevas alternativas de productos para remplazar aquellos ingredientes que eran utilizados para la preparación de los platos.

Con estas restricciones era cada vez más difícil de encontrar los productos para la preparación de platos y aquellos que se lograban conseguir estaban fuera de alcance por tema de costos. Por esta razón el restaurante se vio obligado a ver otras alternativas de productos o ingredientes más accesibles e incluso algunos platos sufrieron variaciones, remplazándolos con productos ecuatorianos.

El restaurante también ha optado por adquirir sus insumos directamente del productor y ya no a través de intermediarios, de esta manera busca un ahorro.

3.1.1.2 Análisis Económico Nacional

La crisis que está cruzando el Ecuador desde agosto 2015, ha afectado a muchos sectores del país como la construcción y el sector Horeca quienes han bajado sus ventas desde agosto 2015 – 2016 en un 8.8% (Ekos, Cumbre Empresarial 2016).

“Pese a que nos acercamos a la época más dinámica del año, los dueños de restaurantes aseguran que pasan por un mal momento. Sus ventas se habrían reducido en un 30 por ciento y sienten un incremento de precios en los mercados”. (ventas, 2015)

El segmento de restaurantes quiteños ha sentido, de hecho, una contracción en número de establecimientos. Hasta el 1 de marzo de 2016, según el registro del Sistema de Catastro de Quito Turismo, se contabilizaron 2 242 restaurantes en la capital, 21 menos que los registrados hasta el cierre del 2015.

Los hábitos han cambiado debido a que la población está siendo más restrictiva en el consumo. “Hay una reducción en los gastos de entretenimiento y crecen las posibilidades de ahorro dentro del hogar”, dice Alberto Acosta Burneo, editor de la publicación económica Análisis Semanal.

De acuerdo con el estudio Consumer Watch 2015, realizado por la consultora Kantar Worldpanel, el ecuatoriano busca economizar en sus compras y un 22% de la población desea ahorrar para un futuro. “Los escenarios económicos y reformas gubernamentales han causado en el consumidor ecuatoriano una mayor incertidumbre, llevándolo a ser más cauteloso en cuanto a sus gastos”, anotó la consultora.

Kantar Worldpanel señaló que un 31% de hogares el año pasado tuvo que cortar gastos que destinaban a diversión y entretenimiento, rubro que engloba el consumo en restaurantes. Además, identificó que el consumo de alimentos dentro del hogar creció a escala nacional, pues “resulta en una mejor ecuación de valor para el bolsillo familiar”.

“Sí, en general, hay menos frecuencia en los restaurantes. Las personas optan por cargar comida de casa”, argumentó el Gerente de La Casa de la Roca.

Este lamentablemente es el panorama de muchos de los restaurantes en Quito, siendo para el Swing un motivo más para buscar nuevos mercados, en este caso el extranjero.

3.1.1.3 Tendencias de consumo en restaurantes de clientes Internacionales

En el Ecuador se muestran los siguientes datos:

Tabla 2 Llegadas internacionales turistas no residentes años: 2015

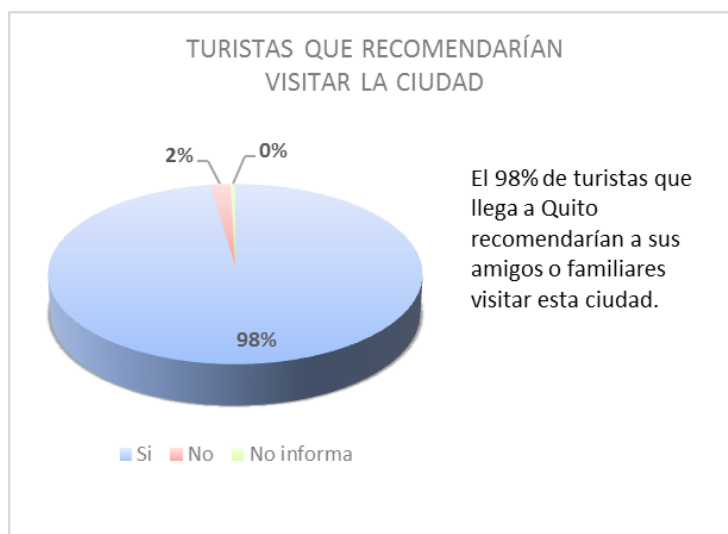
variable/periodo	Años						Estructura porcentual		Tasa de variación 2014/2013	Tasa de variación 2015/2014
	2013	2014	2015	2013	2014	2015				
	variación									
Grupo nacionalidad										
Ecuatorianos	46.931	53.856	65.394	7,5	7,7	9,3	14,8	21,4		
Extranjeros	581.999	649.159	641.455	92,5	92,3	90,7	11,5	-1,2		
Total	628.930	703.015	706.848	100,0	100,0	100,0	11,8	0,5		
	0,0			0,0						
Sexo										
Mujeres	280.616	316.775	319.858	44,6	45,1	45,3	12,9	1,0		
Hombres	348.314	386.240	386.990	55,4	54,9	54,7	10,9	0,2		
Total	628.930	703.015	706.848	100,0	100,0	100,0	11,8	0,5		
	0,0			0,0						
Grupo de edad										
de 0 a 10 años	29.855	29.888	30.657	4,7	4,3	4,3	0,1	2,6		
de 11 a 20 años	45.699	47.449	51.815	7,3	6,7	7,3	3,8	9,2		
de 21 a 30 años	116.339	137.213	136.691	18,5	19,5	19,3	17,9	-0,4		
de 31 a 40 años	136.086	155.514	151.027	21,6	22,1	21,4	14,3	-2,9		
de 41 a 50 años	118.147	132.616	131.258	18,8	18,9	18,6	12,2	-1,0		
de 51 a 65 años	135.073	141.811	149.165	21,5	20,2	21,1	5,0	5,2		
más de 65 años	46.192	57.912	56.007	7,3	8,2	7,9	25,4	-3,3		
no informa	1.539	612	229		0,1	0,0		-62,6		
Total	628.930	703.015	706.848	100,0	100,0	100,0	11,8	0,5		

Fuente: Quito Turismo (Empresa Pública Metropolitana, 2015)

Según los datos proporcionados por Quito Turismo (2015) el número de turistas extranjeros que ingresaron a la ciudad de Quito en el año 2015 son 706.848 personas, considerando que el grupo de edades interesados en el producto del Swing Mesón Cultural va desde los 41 años hasta más de 65 años tenemos como mercado meta un número total de 336.43 como posibles clientes o interesados. Por lo tanto, del total de ingresos nuestro mercado meta corresponde al 47,59%. El poder manejar datos exactos nos da mayor claridad a porcentaje de clientes vamos a direccionarnos, creando así un producto mucho más específico y personalizado, con la alterativa de irse adaptándose según la necesidad o demanda.

Quito Turismo presenta los siguientes resultados:

Ilustración 6 Turistas que recomendarían visitar la ciudad



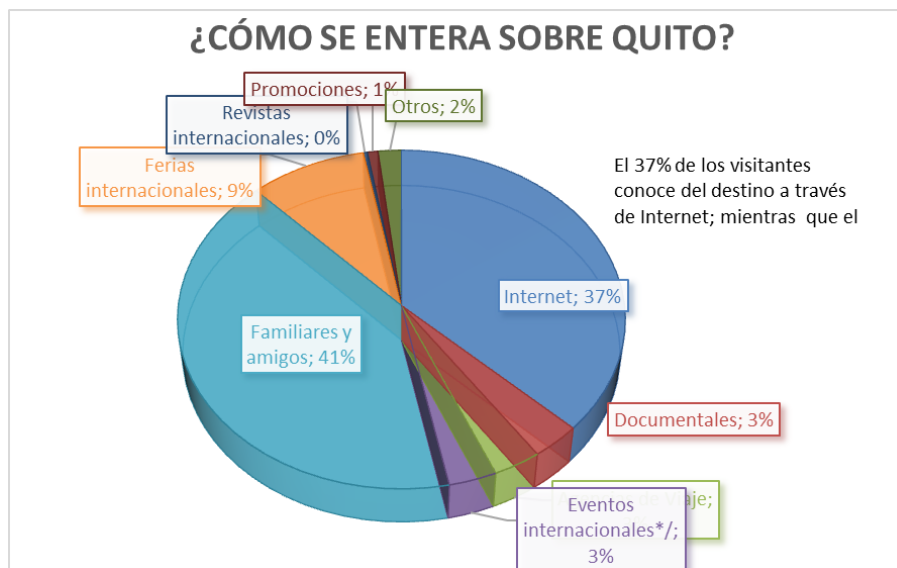
Tomado de: Quito Turismo (Empresa Pública Metropolitana, 2015)

Ilustración 7 ¿Cómo el turista organiza su viaje?



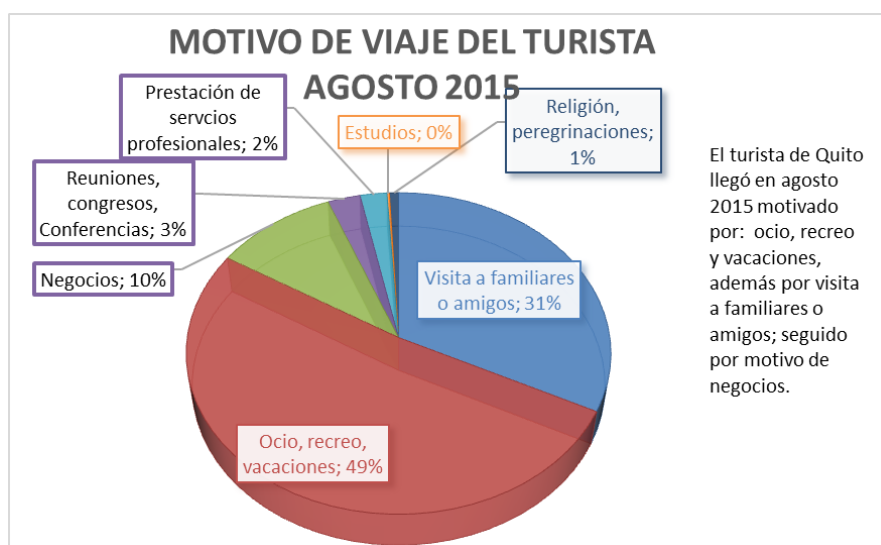
Tomado de: Quito Turismo. (Empresa Pública Metropolitana, 2015)

Ilustración 8 ¿Cómo se entera sobre Quito?



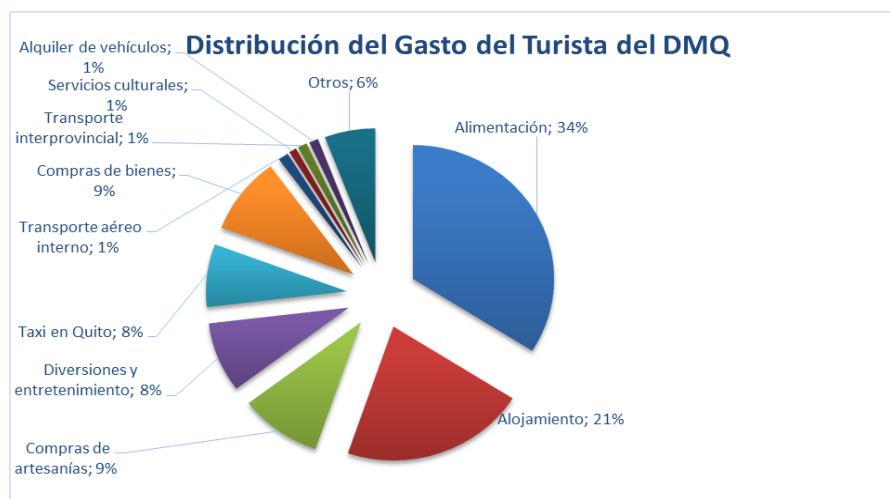
Tomado de: Quito Turismo. (Empresa Pública Metropolitana, 2015)

Ilustración 9 Motivo de Viaje del Turista



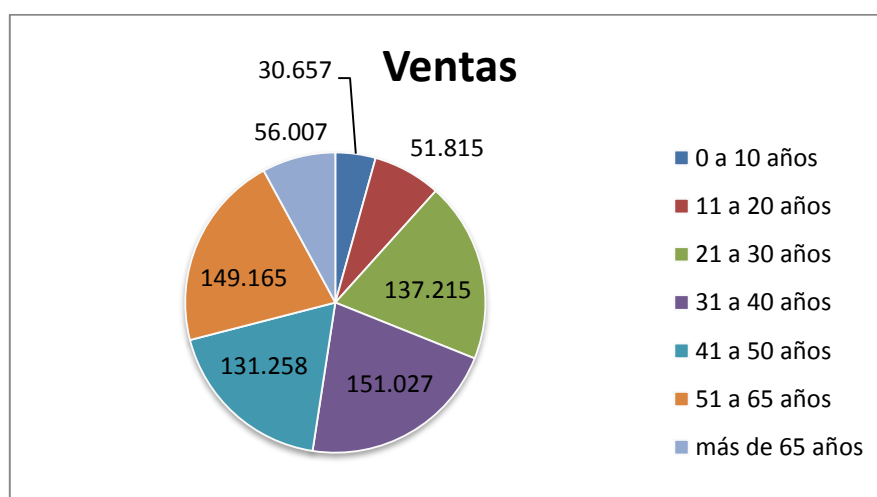
Tomado de: Quito Turismo (Empresa Pública Metropolitana, 2015)

Ilustración 10 Distribución del Gasto del Turista del DMQ



Tomado de: Quito Turismo (Empresa Pública Metropolitana, 2015)

Ilustración 11 Grupos de Edad del Turista de Quito



Tomado de: Quito Turismo (Empresa Pública Metropolitana, 2015)

De los datos anteriormente mencionados se puede concluir que la recomendación de familiares y amigos de visitar nuestra ciudad tiene un porcentaje de casi 100%, este resultado iría vinculado al producto debido que esta creado pensando en una experiencia que a su vez lo puedan recomendar.

En la actualidad, los turistas organizan su viaje de dos formas: directa y a través de intermediarios, por esa razón el producto planteado se lo canalizará por ambos medios, esto se lo podrá ver a detalle en el capítulo 4.

Otra de las ventajas de crear un producto pensado en el mercado de turistas es que casi el 50% de los visitantes vienen por ocio, recreo y vacación, destinando el 34% de sus gastos en alimentación.

El documento también expone una segmentación, la misma que es la siguiente:

Ilustración 12 Segmentación

EXTRANJEROS QUE VIAJAN A QUITO		
		VALORES
EDAD TURISTA	desde 41 años hasta 65 en adelante	336.430 turistas
MOTIVO DE VIAJE	49% viaja por ocio, recreo y vacaciones	164.850 turistas
INSTRUCCIÓN	61% tiene instrucción superior	100.558 turistas
PSICOGRÁFICO	15% personas que les va a gustar mi producto	15.084 turistas
RELIGIOSO	No aplica	15.084 turistas
SEGURIDAD	36% Margen de seguridad para el mercado meta	5.430 turistas

Tomado de: Quito Turismo (Empresa Pública Metropolitana, 2015)

Según este mismo documento, se proyecta la llegada de turistas a Quito:

Ilustración 13 Proyección de Llegada de Turistas al DMQ



Tomado de: Quito Turismo (Empresa Pública Metropolitana, 2015)

Del siguiente análisis se concluye que existe un mercado potencial para este negocio el mismo que sería de aproximadamente 5.430 clientes al año, es decir 450 clientes al mes, según los datos antes analizados.

3.1.2 Análisis de Factores Tecnológicos

En el tema de factores tecnológico, actualmente el restaurante cuenta con el programa SAR que aporta un control sobre la información de inventaros, facturación, ventas, etc.

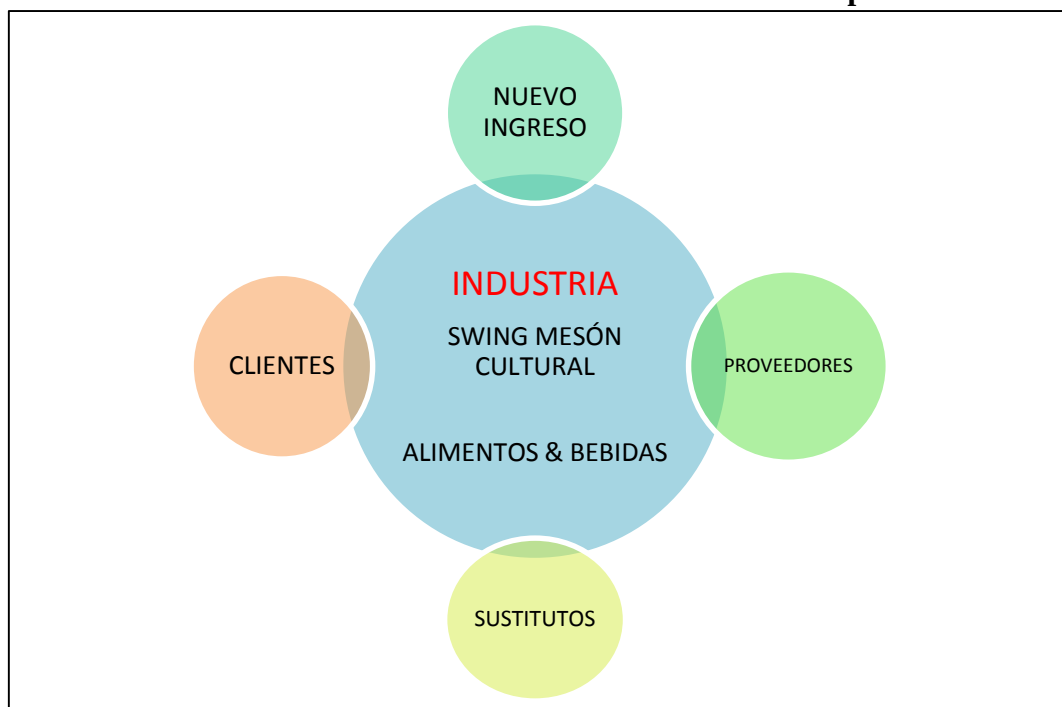
Para el restaurante la tecnología es un elemento importante al ser la ventana de comunicación hacia los clientes, entre ellos están Facebook, página web, Instagram, Twitter, donde los clientes tendrán acceso a toda la información sobre el restaurante y los productos a ofrecer, horarios, tipo de comida, entrenamiento entre otros.

Actualmente las aplicaciones son otro factor importante dentro de la tecnología, de esa manera poder darse a conocer entre los clientes. Una de las más utilizadas a nivel mundial es Trip Advisor, en la cual el restaurante se encuentra activo.

3.2 Análisis del Micro Entorno

“El microentorno consiste en que los participantes cercanos a la compañía que afectan su capacidad para servir a sus clientes, es decir, la compañía misma, los proveedores, los intermediarios de marketing, los mercados de clientes, los competidores y los públicos” (Kotler, 2012, p. 10).

Ilustración 14 Análisis de Micro Entorno de la Empresa



Elaborado por: Franssine Asanza

3.2.1 Nuevos ingresos

Los productos que ofrecen el Restaurante Swing Mesón Cultural son pensados en la satisfacción del cliente tratando de cubrir todas sus necesidades donde puedan encontrar un

servicio integral; por lo tanto, no hay en el horizonte una empresa que quiera crear un producto igual al que ofrece Swing Mesón Cultural.

Más que la búsqueda de nuevos

3.2.2 Clientes

Es importante comenzar planteando la pregunta: ¿En qué negocio nos encontramos? De los datos anteriormente analizados y como conclusión dentro de este apartado, se ha definido al cliente actual del restaurante con el siguiente perfil.

De acuerdo a la definición del Restaurante los clientes son:

- Mayores de 40 años a más de 65 años
- Nacionales y extranjeros
- Status medio – medio alto
- Alta capacidad económica
- Conocimiento cultural medio – alto
- Gusto por la gastronomía
- Gusto por la música en vivo
- Quieran vivir experiencias

Es importante tener en cuenta que para que el cliente pueda disfrutar a plenitud del producto y la experiencia que el restaurante está ofreciendo, debe cumplir al menos con 3 de los puntos anteriormente descritos.

3.2.3 Sustitutos

En la actualidad existen otros restaurantes que ofrecen algunos de nuestros productos, pero no su totalidad, sin embargo más adelante estos podrían en algún momento crear, ofrecer y complementar poco a poco hasta llegar al 100% lo que nosotros ofrecemos al cliente, como por ejemplo, show de música en quevivo, shuttle bus de cortesía o la gastronomía vivencial, entre otros, así en un futuro convirtiendose de sustituto a competencia directa.

Por lo tanto, siempre se debe realizar un buen trabajo, ofrecer un gran servicio y productos de calidad para que el cliente se quede con nosotros (fidelización del cliente) con el objetivo de que si en algún momento existen susutitutos el cliente no busque otra opción o alternativa.

3.2.4 Proveedores

De acuerdo con Kotler (2012), los proveedores “brindan los recursos que la compañía necesita para producir sus bienes y servicios” (p. 12)

Nuestros proveedores son clasificados dentro de empresas grandes, medianas, pequeñas y agricultores que son controlados por el departamento de compras y centralizadas en las bodegas de Gourmet Food Service, empresa aliada ubicada en el sector de El Condado. El Restaurante Swing Mesón Cultural actualmente cuenta con una gran variedad de proveedores a su disposición. Las opciones de platos que se ofrecen en su mayoría utilizan productos de origen ecuatoriano.

Una de las grandes fortalezas que tiene el restaurante, es que gracias a que pertenece al Grupo del Hierro, puede acceder a la bodega de Gourmet Food Service donde existe una gran variedad de insumos y materia prima que se utiliza diariamente en la elaboración de 10.000 almuerzos diarios. De esta manera, si en algún momento algún proveedor llegará a fallar, existe la alternativa de la bodega para luego realizar una reposición, garantizando así el cumplimiento de menús para los clientes.

Ilustración 15: Bodegas Centrales Grupo del Hierro



Tomado de: Archivo Empresa Gourmet Food Service

Ilustración 16 Bodegas Centrales Grupo del Hierro



Tomado de: Archivo Empresa Gourmet Food Service

Actualmente tiene 80 proveedores en las diferentes categorías, contando con grandes marcas como:

Ilustración 17: Marcas de proveedores



Tomado de: SWING MESÓN CULTURAL

El restaurante ofrece mayor garantía a sus clientes en la preparación de alimentos que contengan verduras, frutas y hortalizas, gracias a la empresa Huayrayacu otra línea de negocio del Grupo del hierro.

Huayrayacu se encarga del manejo desde la semilla hasta la cosecha bajo estándares de calidad, son cultivadas en invernadero y su riego es por goteo con agua de manantial.

Para el control de plaga en los cultivos Huayrayacu utiliza pesticidas de etiqueta verde, tratando de ser amigable con el ambiente.

Luego de post cosecha, las verduras, hortalizas y frutas son distribuidas a los restaurantes para su consumo.

3.3 Análisis del Mercado

3.3.1 Análisis de la Competencia

Swing Mesón Cultural no tiene una competencia directa que pueda ofrecer exactamente el mismo producto y servicios; sin embargo, si tenemos los sustitutos que en algún momento podrían convertirse en una competencia directa. El siguiente paso es hacer un análisis en la industria, para definir la cantidad de servicios que puede ofrecer para satisfacer las necesidades de consumo del cliente; en nuestro caso pudimos descubrir que no existe una gran variedad, sin embargo, cada una de ellas puede sobresalir en la identidad del propio servicio dentro del mercado que tiene.

A continuación, detallamos varios establecimientos que consideramos puede ofertar algo similar al Swing Masón Cultural:

- Mal Santiguado
- Café Toledo
- Pepe Botella
- Misquilla
- Lo Nuestro

Caracterización de la competencia

Para caracterizar a la competencia se han identificado cuatro indicadores, que se describen a continuación:

- Originalidad
- Liderato en costos
- Participación de mercado
- Segmentación de mercado

Con estos indicadores se procedió a evaluar cuantitativamente cada uno de los establecimientos definidos como competencia del nuevo producto Swing Masón Cultural.

Tabla 3 Valoración de la Caracterización de la competencia versus Swing Mesón Cultural

Establecimiento	Originalidad	Liderato en costos	Participación de mercado	Segmentación de mercado	Total
Mal Santiguado	2	1	2	2	7
Café Toledo	1	2	1	1	5
Pepe Botella	2	1	1	1	5
Misquilla	3	1	2	2	8
Lo Nuestro	2	1	2	2	7
Swing Masón Cultural	3	2	3	2	10

Valoración: Altamente competitivo=3, Competitividad=2, Baja competitividad=1

Elaborado por: Franssine Asanza

Los resultados definen una clara contrastación entre la presente propuesta con la competencia, además por la información generada en el FODA se establece que no hay un producto sucedáneo a esta propuesta. Swing Masón Cultural tiene una ventaja adicional con estos

establecimientos, que es el contar con personal especializados no solo gastronomía, sino también el Gestión Turística y Medio Ambiente.

3.3.2 Análisis FODA

El análisis FODA nos va a ayudar a identificar de mejor manera el estado en el que se encuentra la empresa. Es necesario estudiar a profundidad cada uno de los aspectos de la empresa con el objetivo de ver las ventajas competitivas y planear una estrategia.

3.3.2.1 Fortalezas

- Infraestructura moderna.
- Espacios versátiles.
- Gran experiencia en servicios gracias a la trayectoria.
- Show de música en vivo con varios artistas.
- Horarios flexibles.
- Gran variedad de bebidas no alcohólicas, cócteles y licores.
- Chef Personalizado para cada grupo.
- Platos nacionales e internacionales.
- Ubicación estratégica.
- Parqueadero.
- Servicio de shuttle bus para clientes.
- Personal bilingüe.
- Servicio diferenciado.
- Constante capacitación al personal.
- Cartas bilingües y menús personalizados.
- Seguridad privada.
- Certificación “Q”
- Premios otorgados al Restaurante Swing Mesón Cultural por parte del Quito Turismo en conjunto con el Municipio de Quito como uno de los doce establecimientos más emblemáticos de Quito en el año 2012 y 2013.

3.3.2.2 Debilidades:

- Organización y comunicación interna no es la adecuada.
- Ausencia de publicidad y difusión.
- Limitadas estrategias de lanzamiento y comercialización.
- Show de música enfocado solamente para clientes de 50 años en adelante.

3.3.2.3 Oportunidades:

- El mercado meta está en constante crecimiento.
- Flexibilidad de producto implementación de nuevo producto en referencia a la competencia.
- Desarrollo conjuntamente con apoyo de la UIDE de esta propuesta.
- Identificación de posibles clientes potenciales en base a la base de datos de clientes efectivos que visitaron Swing Masón Cultural en los últimos cinco años.
- Premios turísticos internacionales otorgados a la ciudad de Quito.

3.3.2.4 Amenazas:

- Crisis económica.
- Días feriados que afectan las ventas.
- Cambios puntuales en las leyes de operatividad de los restaurantes
- Competencia copie el producto con precios más bajos.

3.3.2.5 Conclusión del FODA:

Se debe realizar un análisis de cada ítem para el desarrollo y éxito de propuesta, se deberá aprovechar de mejor manera las fortalezas, tratando de implementar cada una de ellas en la propuesta como una propuesta de valor, sin descuidar las debilidad y amenazas, en donde pienso se deberá plantear un plan de estrategias con el objetivo de minimizar las mismas, todo esto apoyándose en la metodología CANVAS que es la que más se adapta a la necesidad del proyecto, dando la pauta que el proyecto posee muchos puntos a favor para implementación adecuada del mismo.

4 CAPÍTULO IV: ANALISIS DE OPERACIONES

4.1 Restaurante Swing Mesón Cultural

El Restaurante Swing Mesón Cultural pertenece a la Compañía “Grupo del hierro” que tiene más de 22 años de experiencia en servicio de alimentación, banquetes y eventos. Está integrada por un conglomerado de 6 líneas de negocios:

- “Gourmet Food Service” es una empresa de Catering Industrial que brinda alimentación a nivel institucional con un servicio de 10.000 comidas diarias direccionada a los colaboradores de empresas privadas y públicas. GFS cuenta con la certificación ISO 22000 – 2005, la más alta certificación a nivel mundial en inocuidad alimenticia.
- En el año 2004 se crea “Hacienda & Gran Salón Villavieja”, lugar creado para la atención de eventos sociales y corporativos con una capacidad desde 35 personas hasta 2.000, ubicada en un lugar privilegiado en la ciudad de Quito, en el Sector el Condado.
- “Huayrayacu” es una empresa creada pensando en la salud y bienestar de los consumidores de las varias empresas del Grupo del Hierro, por esa razón en agosto del 2013 se comenzó con el proyecto del cultivo de verduras, hortalizas y frutas de alta calidad, para ser procesadas y distribuidas a las diferentes líneas de negocio del Grupo del Hierro.
- El Restaurante “Kubata” es una nueva propuesta de Restaurante Bar basado en un diseño eco-amigable que ofrece servicio de alimentos y bebidas; presentando una propuesta totalmente diferente para el sector del sur de la ciudad de Quito.
- Glitch Bar – Restaurante, con su concepto “un error que no es un error” presenta un ambiente divertido, nada convencional, que atiende las necesidades del sector con un componente de ambiente urbano y cultural; con una ubicación estratégica en el centro norte de la ciudad.
- Por último, tenemos al Restaurante Swing Mesón Cultural creado en el año 1994, empresa con la cual se inició la compañía Grupo del Hierro, completando así las 6 líneas de negocio que forman parte del Grupo.

4.1.1 Historia y descripción de la empresa

Swing Mesón Cultural comienza a hacer historia desde el año 1994, con un concepto único e innovador, un Art – Concert – Resto –Bar, que conjuga cuatro diferentes alternativas en una sola, ofreciendo al público una opción variada y versátil. El restaurante fue la primera empresa con la se fundó el Grupo del Hierro. Su principal atractivo hasta la actualidad ha sido su Show de Música en Vivo, que realiza presentaciones desde los días miércoles a sábados a partir de las 20h30, acompañado de platos nacionales e internacionales y una gran variedad de cócteles y licores.

En la parte cultural, el restaurante ofrece exposiciones y galerías de arte que están en constante cambio; cada dos o tres meses contamos con un artista ecuatoriano diferente que expone sus obras, que pueden adquirir los clientes, dando apoyo a los artistas de nuestro país. Al inicio de cada exposición se realiza un cóctel de apertura, invitando a clientes y recibéndolos con bocados y cócteles de la carta, con dos objetivos, la fidelización de nuestros clientes y que puedan degustar los productos del restaurante, haciendo una combinación de cultura y gastronomía. El restaurante trata de estar en constante cambio, en el año 2010, realizó una remodelación y readecuación de un segundo piso, que será utilizado para el proyecto, contando con personal e infraestructura válida para alcanzar los objetivos deseados.

Ilustración 18 Fachada del SWING MESON CULTURAL



Fuente: Archivos de SWING MESON CULTURAL

Pensando en brindar nuevas alternativas a los clientes, Swing ofrece un servicio de Karaoke, en el segundo piso totalmente independiente para mayor comodidad del cliente. Luego de una larga trayectoria en la capital, Swing Mesón Cultural tiene su primera sucursal ubicada en Cumbayá dentro del Club Jacarandá, con el nombre de Swing Bayá que permite ser parte de eventos sociales y corporativos. Swing Bayá, es un lugar donde la habitual atención, amabilidad y oferta gastronómica se replica para todos los clientes del lugar.

Los horarios de atención son: lunes y martes desde las 12h00 del medio día hasta las 18h00 de la tarde, miércoles y jueves del medio día hasta las 00h00, los días viernes desde las 12h00 del medio día hasta las 02h00 AM y los días sábados desde las 19h00 hasta las 02h00 AM, los domingos el restaurante está cerrado, pero se podrá atender bajo reservación para los grupos.

Swing Mesón Cultural pensando en la seguridad de sus clientes, cuenta con guardianía permanente y dentro de sus instalaciones tiene el sistema de circuito cerrado de cámaras para mayor control. El Restaurante de igual manera pone a disposición de los clientes un shuttle bus para 35 personas para el transporte de grupos hacia el Restaurante, para seguridad del comensal.

4.2 Características Swing Mesón Cultural

En el año de 1994 Swing Mesón Cultural abrió sus puertas al público convirtiéndose en uno de los primeros restaurantes - bares con show de música en vivo que existía en la capital. Swing se caracteriza por ser un lugar único que conjuga la atención personalizada ideal si desea celebrar momentos especiales en familia o con amigos.

Pone a disposición una amplia oferta gastronómica con alternativas de comida nacional e internacional, bebidas, licores y cócteles, acompañado de un show que brinda un repertorio variado de música para todos los gustos, generando así un ambiente alegre, sano, distendido y acogedor brindando un espacio confortable a nuestros clientes.

Cuenta con una capacidad de atención para 180 personas, además con un segundo piso privado disponible para capacitaciones o reuniones de trabajo para un total de 60 personas, ofrece a los clientes karaoke, pantallas led, circuito cerrado, wi-fi, salas lounge, parqueadero, guardia, shuttle bus, cubriendo así sus necesidades.

El restaurante está ubicado en el céntrico sector de “La Pradera” en el Centro Norte de Quito, en las calles Mariano Aguilera 326 y Pasaje Martín Carrión esquina, en Quito – Pichincha. Este sector se caracteriza por ser accesible y estratégico, en una zona financiera donde se encuentran empresas multinacionales, ministerios, bancos, etc., logrando así atender las necesidades del sector con un componente de productos y servicio de calidad

Ilustración 19 Ubicación SWING MESON CULTURAL



Fuente: Departamento de Diseño e Imagen de SWING MESON CULTURAL

4.3 Infraestructura

Sobre la infraestructura el restaurante cuenta actualmente con dos pisos, con un área total de 460 mt². El primer piso cuenta con 4 áreas tipo salones pequeños distribuidos en todo el primer piso, la primera se encuentra al ingreso del restaurante tiene una capacidad para 45 personas sentadas, la segunda área corresponde al bar y al show de música en vivo, la tercera área tiene capacidad para 35 personas y la última área un capacidad para 60 personas distribuidas en diferentes mesas, sumando todas las áreas nos da un total de 140 puestos. El segundo piso, totalmente independiente tiene una capacidad para 60 personas sentadas.

Ilustración 20 Planta baja Swing Mesón Cultural



Fuente: Archivos Swing Mesón Cultural

Si sumamos todas las áreas del primer y segundo piso nos da un total para atención de 200 personas sentadas a la mesa. En caso de cóctel la capacidad en el primer piso es de 280 personas y en el segundo de 120 personas.

Ilustración 21: Segundo piso restaurante



Fuente: Archivo Swing Mesón Cultural

El segundo piso del restaurante cuenta con un sistema de audio totalmente independiente del primer piso, evitando que la música, presentaciones, etc., interfiera el uno con el otro.

Gracias a este audio independiente se puede ofrecer a las agencias de viajes, o clientes durante el almuerzo o cena puedan proyectar en las pantallas de circuito cerrado las fotos del viaje y experiencias durante su estadía en nuestro país o simplemente disfruta de música en vivo o de ambiente

Ilustración 22 Barra del restaurante



Fuente: Archivo Swing Mesón Cultural

La barra del bar es originaria de 1988, el mesón es un tablón de madera de roble, está es la única área del restaurante que no ha sido modificada. El bar también se caracteriza por ser la zona de bienvenida, donde los clientes pueden disfrutar de una variedad de cócteles y bebidas mientras esperan su mesa. Las vigas de madera, que se puede observar dentro del restaurante son de madera de eucalipto e igual a la barra han estado ahí desde 1988, siendo parte del diseño del lugar. El restaurante durante su trayectoria ha ido presentando varios cambios, como en su fachada exterior dándole un toque más contemporáneo, en su parte interior de igual manera se realizó una remodelación con el propósito de ofrecer espacios más confortables, modernos, móviles que demanda el cliente actualmente.

En el año 2010 se construyó el segundo piso del restaurante, un área privada con capacidad de atención para 60 personas, que cuenta con mesas, sala lounge, pantallas plasmas, que hacen de este espacio un lugar perfecto para los grupos de turistas, además cuenta con un espacio para fumadores en la parte exterior. La infraestructura que ofrece el Swing Mesón Cultural es versátil y trata de adaptarse a la necesidad del cliente, optimizando el espacio del que se dispone y pudiendo así enfocarse al desarrollo de nuevos mercados, en este caso el del turismo.

4.4 Cartera de Productos

“Un producto es una opción elegible, viable y repetible que la oferta pone a disposición de la demanda, para satisfacer una necesidad o atender un deseo a través de su uso o consumo” (Kloter, 2010). Para brindar un mejor servicio a los clientes del restaurante se crearon dos alternativas de menús para cubrir las diferentes necesidades:

4.4.1 Cartas

Dentro del restaurante se puede encontrar varias opciones de carta, teniendo entre ellas: Carta del menú para almuerzos y cenas, la carta de picadas, sánduche y hamburguesas, la carta de postres y cafés y por último la carta de bebidas suaves, vinos y cócteles, ofreciendo una amplia variedad de alternativas para todos los gustos.

En las cartas podemos encontrar platos típicos del Ecuador tales como: variedad de ceviches, empanadas de morocho, empanadas de verde, mote con chicharrón, locro de papa, fritada u opciones de cárnicos que vienen acompañados de salsa como es el caso del pollo a la plancha en salsa de uvillas o quinua, costa brava que es la combinación de carne con mariscos o el famoso plato de lomo a la piedra volcánica que es una de las especialidades del restaurante.

La idea principal es seguir manteniendo los platos que se han descrito anteriormente ya que pueden funcionar y adaptarse al producto que se quiere ofrecer, sin embargo, también se quiere ir aumentando más platos a las opciones de menú tales como: caldo de patas, corvina encocada con arroz amarillo, trilogía de merengues, guanábana, helado de vainilla y coulis de mora, entre otros, tratando de destacar productos típicos de nuestro país.

Gracias al equipo de cocina se puede crear opciones de platos para personas vegetarianas, veganas o alérgicos.

Es importante resaltar que, a pesar de tener opciones de platos ecuatorianos, estos no tenían una alta demanda, por lo tanto el objetivo es poder tomar estas alternativas y volverlas atractivas para un nuevo mercado como es el turismo y combinarlos con ideas nuevas para volverlos productos atractivos y convertirlos en experiencias gastronómicas.

Podemos citar algunas de las ideas; menús personalizados y hechos a la medida, preparación de platos ecuatorianos junto al chef, visita a los mercados para conocer los productos nacionales, menús maridajes con vinos ecuatorianos, entre otras. Siendo así la posible solución para el problema que presenta actualmente el negocio, trayendo así un cliente renovado.

4.4.2 Carta Swing en español e inglés

Para brindar un mejor servicio a los clientes del restaurante (cliente directo e intermediario) se crearon dos alternativas de menús para cubrir las diferentes necesidades:

- Carta español (la que tienen actualmente)
- Carta inglés

El principal objetivo de tener dos opciones, es brindar un mejor servicio al comensal el momento de la visita y pueda familiarizarse mejor con el menú y los platos que se ofrecen. Cada plato tendrá una descripción detallada de lo que contiene.

Es importante recalcar que no todos los turistas van a llegar al restaurante a través de un intermediario o si lo hacen, no todos tomaran el menú personalizado, el cual se detallará más adelante, por esa razón se pensó en tener también la carta en inglés.

Anexo 1: Carta en inglés

Anexo 2: Carta en español

Ilustración 23 Locro de papa con queso y aguacate



Fuente: Archivo Swing Mesón Cultural

Ilustración 24 Pechuga de pollo rellena en salsa de uvilla



Fuente: Archivo Swing MESON CULTURAL

4.4.3 Menús personalizados para grupos

El menú personalizado cuenta con 2 opciones de entradas, 2 opciones de platos fuertes y 2 opciones de postres a elegir, de las cuales cada cliente puede armar su menú como desee o

el contacto e intermediario en este caso el hotel o la agencia de viajes haga el pedido anticipadamente de una sola opción de menú.

El precio en esta modalidad se maneja con valores fijos acordados con el intermediario que varían desde los \$ 22.00 más impuestos hasta \$ 26.00 más impuestos por persona, los precios son manejables dependiendo del paquete y requerimiento del cliente, estos precios no están totalmente definidos.

Ambas alternativas se pueden aplicar para almuerzos y cenas e incluyen variedad de pan hecho en casa y una bebida suave por persona y un canelazo por persona de bienvenida.

Anexo 3: Opciones de menú paquete turistas

Ilustración 25 Gato Encerrado (emborrajado con miel de panela)



Fuente: Archivo Swing Mesón Cultural

Ilustración 26 Mousse de fruta de la temporada (uvilla, guanábana, naranjilla)



Fuente: Archivo Swing Mesón Cultural

4.4.4 Maridaje Gastronómico

Una alternativa más que se puede ofrecer al turista es un menú de maridaje, esto consiste en crear un menú específico con varias opciones de entrada, plato fuerte y postre basándonos en nuestras opciones de comida ecuatoriana que se pueden enlazar con distintas opciones de vinos o licores ecuatorianos que se conjuguen con cada plato.

Para que el menú gastronómico sea diferente, se realizó un acercamiento con la empresa ecuatoriana espíritu del Ecuador, donde además de realizar con ellos el menú de maridaje, el turista puede participar en una visita a la planta de producción en Quito de uno de los licores más conocidos del país, logrando así una experiencia gastronómica diferente.

Ilustración 27 Chivo en salsa de frutos con ensalada de uvilla y de variedad de lechugas



Fuente: Archivo Swing Mesón Cultural

4.4.5 Bebidas Tradicionales Ecuatorianas

De igual manera el restaurante cuenta con una carta con opciones de bebidas calientes y coctelería, promocionando bebidas típicas como el canelazo, espíritu del Ecuador, o uno muy típico llamado Bandera que lleva los colores de nuestro país, entre otros; adicional una amplia variedad de cócteles y vinos ecuatorianos a elección del cliente

Como alternativa, en un futuro se puede formar alianzas estratégicas para ofrecer a los clientes catas de vino o de espirituosos ecuatorianos y cata de café o chocolate ecuatoriano.

Ilustración 28 Bebidas tradicionales



Fuente: Archivos Swing Mesón Cultural

4.4.6 Show de música en vivo

El show de música en vivo se ha llevado a cabo desde el año 1994, siendo esta una de las principales atracciones y esencia del Restaurante, que se mantiene hasta la actualidad. Los shows de música en vivo son desde el día jueves a sábado a partir de las 20h30 PM, contando con varios artistas, entre ellos, Una Buena Escusa, con Gabriela Rodríguez, Matías Castellón, Freddy Flores, Jorge Briseño, Carlos Bedoya, entre otros que realizan 5 presentaciones durante toda la noche con una duración de una hora aproximadamente, ofreciendo varios estilos de música desde románticas, pasillos, baladas, entre otras, con el propósito de complacer todos los gustos de los clientes.

Para los grupos de turistas se ofrece alternativas de artistas en exclusiva para acompañar su cena o almuerzo con música ecuatoriana o show de baile típico y así conjugar la deliciosa gastronomía, la música y bailes únicos que nos caracterizan, brindando así una vivencia inolvidable.

Ilustración 29 Show de música en vivo



Fuente: Archivos Swing Mesón Cultural

Ilustración 30 Show de música en vivo



Fuente: Archivos Swing Mesón Cultural

4.4.7 Preparación de platos ecuatorianos junto al chef

El principal objetivo de esta iniciativa es brindar al turista un momento inolvidable. En su visita al restaurante vivirán una experiencia gastronómica a través de una presentación en vivo del chef del restaurante, quien les enseñará a preparar a los turistas uno de los platos del

menú que se van a servir en el almuerzo o cena, pero además el turista podrá participar en la preparación, viviendo aún una experiencia más cercana.

Como alternativa de plato para la presentación se recomienda preparar un plato frío, como por ejemplo un ceviche. El chef prepara el plato propuesto paso a paso frente a los comensales, quienes podrán seguir el proceso de la preparación gracias a un recetario que será colocado en cada puesto con la receta en español/inglés del plato que está preparando el chef, este recetario será entregado como recuerdo por parte del restaurante.

Toda esta experiencia tiene como objetivo que el turista prepare nuevamente el mismo plato aprendido junto al chef en su hogar, logrando transportarse al lugar donde vivió su experiencia gastronómica, para luego recomendarla a amigos y familiares.

Ilustración 31 Ceviche Mixto



Fuente: Archivos Swing Mesón Cultural

4.4.8 Área privada

El restaurante Swing Mesón Cultural implementó un área privada en el segundo piso del restaurante, con capacidad para 60 personas.

Aquí se ofrece a los clientes áreas de sala lounge, pantallas plasmas con circuito cerrado, con un concepto más íntimo para grupos que desean tener privacidad.

Si desean los clientes pueden disfrutar del show de música en vivo que se transmite en las pantallas o el acompañamiento de algún artista durante el almuerzo o la cena.

Ilustración 32 Área segundo piso



Fuente: Archivos Swing Mesón Cultural

4.4.9 Shuttle bus de cortesía para clientes

Para comodidad de los clientes el restaurante pone a disposición el servicio de shuttle bus, un bus diseñado para transportar a los turistas desde el lugar de hospedaje hacia el restaurante y luego de regreso hacia el hotel, brindando un servicio seguro y completo para los clientes. La capacidad del bus es de 35 personas.

Ilustración 33 Bus de transporte



Fuente: Archivos Swing Mesón Cultural

4.4.10 Precio

Luego de verificar los costos, se ha definido trabajar con platos que vayan en un rango desde \$ 14.00 hasta \$ 18.00. La segunda alternativa de precio se ha fijado desde \$ 22.00 hasta \$ 26.00 dólares, dependiendo del paquete que el cliente escoja dentro de las tres alternativas (almuerzo, cenas, menú ecuatoriano y menú personalizado).

El restaurante tratará de adaptarse al presupuesto que este manejando el cliente, esto será definido en base a los requerimientos.

5 CAPITULO V: ANALISIS ORGANIZATIVO Y DE RRHH

El modelo de estructura organizacional que se plantea para Swing Mesón Cultural está trazado en base a los departamentos que requiere la compañía y el número de colaboradores que pertenecen a cada uno de los departamentos.

El equipo de Swing Mesón Cultural está conformado por 25 empleados distribuidos en las áreas administrativas, de seguridad, servicio, cocina, entre otras.

Es importante recalcar que el sistema de aprendizaje que se aplica en la compañía es rotativo, esto quiere decir; poder capacitar a todo el personal en las diferentes áreas, así brindarles la oportunidad de crecimiento.

El departamento de Talento Humano junto con el departamento de capacitaciones realiza cursos, charlas de formación, capacitaciones a los colaboradores de la empresa según el área bajo un cronograma que establecido a inicios de cada año.

El objetivo principal es establecer las funciones del personal del restaurante con el fin de mantener responsabilidades preestablecidas que permita tener control sobre las actividades de trabajador y optimizar el tiempo en las labores diarias de la empresa, llevando las funciones con responsabilidad, ética profesional, compromiso y entusiasmo.

A continuación, se describirá los job descriptions del restaurante:

5.1 Asistente administrativa

- Alinearse con la misión, visión, valores y objetivos de la empresa
- Apertura del local
- Manejo de Correspondencia Diaria
- Archivo General de la Empresa
- Manejo de Caja Chica
- Registro y seguimiento de Cuentas por Cobrar
- Cuadre diario y registro de Caja Ventas
- Envío, recepción y Control de Valija
- Recepción y revisión de Facturas
- Control de Permisos de Funcionamiento
- Control de hora de ingreso del personal

- Elaboración de reportes diarios de Ventas:
- Reporte de ventas diaria y acumulado
- Reporte de registro de músicos
- Reporte de 10%
- Reporte de ventas vs pax
- Reporte de registro de presentaciones de músicos
- Manejo de inventarios:
- Registro y pedido de licores y alimentos
- Control de precios de licores vs la factura de compra
- Etiquetar las botellas de licores y llevar el control contra egresos
- Recepción de pedidos de licores y alimentos
- Despacho diario de alimentos de bodega y cocina
- Registro de despacho diario en archivo de inventario de alimentos y licores
- Control diario de faltantes de inventario
- Envío de reporte diario de inventarios a contabilidad
- Cuadre semanal de inventarios
- Realizar inventario mensual conjuntamente con contabilidad
- Elaboración de reportes de inventario
- Trabajo en equipo para logro de objetivos

5.2 Jefe de ventas

- Alinearse con la Misión, Visión, Valores y objetivos de la empresa
- Trabajar enfocada a los presupuestos de ventas de la empresa
- Planificación de Ventas Semanales y Mensuales de acuerdo a Presupuesto
- Planificación, seguimiento y registro de llamadas y visitas
- Control y elaboración de Convenios con Empresas
- Planificación y seguimiento de Eventos y exposiciones
- Planificación de Marketing y Proyectos
- Manejo y Control de Reservas:
- Cotizaciones
- Manejo de anticipos de reservas
- Asignación de Mesas

- Elaboración de Instructivos
- Coordinación de menús con el chef
- Cuentas por cobrar por reservaciones
- Manejo y control de anticipos por reservaciones
- Coordinación de eventos con salón y cocina
- Ingreso, control y elaboración de estadísticas de encuestas.
- Elaboración de reporte mensual de efectividad de cotizaciones, reservaciones.
- Manejo, control y actualización de la página web
- Envío de correos masivos
- Elaboración de reportes mensuales de efectividad de correos masivos
- Elaboración de procesos del área
- Manejo, control y actualización de base de datos
- Mantener las ventas en crecimiento continuo
- Presentar objetivos mensuales y anuales del área de ventas
- Capacitar al personal de ventas
- Realizar reuniones con el personal de ventas
- Supervisión de Planificación del Show
- Manejo de Material Promocional
- Trabajo en equipo para logro de objetivos

5.3 Jefe administrativo

- Alinearse con la Misión, Visión, Valores y objetivos de la empresa
- Trabajar enfocada a los presupuestos de ventas de la empresa.
- Cumplir con los presupuestos semanales, mensuales y anuales.
- Conocer a plenitud los productos y precios que ofrece el restaurante:
- Alimentos
- Licores
- Bebidas no alcohólicas
- Show
- Planificar semanalmente las llamadas y visitas a clientes activos y potenciales
- Pasar reportes diarios de las gestiones de ventas realizadas
- Enviar cotizaciones de acuerdo a los requerimientos de los clientes

- Registro de cotizaciones y llamadas recibidas en el formato establecido
- Registro de llamadas de telemarketing en el formato establecido
- Elaboración de reporte mensual de efectividad de gestión de telemarketing (llamadas salientes)
- Coordinar con la coordinadora de ventas en la parte logística
- Promocionar eventos especiales que realice el restaurante
- Desarrollo de nuevos proyectos de marketing y ventas:
- Colegios y universidades
- Exposiciones de pintura
- Te juegos, etc.
- Realizar seguimiento de las visitas y llamadas realizadas
- Promocionar el restaurante para atraer huéspedes a medio día y tarde
- Trabajo en equipo para logro de objetivos

5.4 Chef

- Alinearse con la Misión, Visión, Valores y objetivos de la empresa
- Es responsable del personal de cocina:
- Controla el comportamiento del personal e informa a gerencia sobre cualquier comportamiento inadecuado.
- Establece y controla los horarios del personal de cocina de acuerdo al movimiento del restaurante.
- Controla el uso adecuado de uniformes, los cuales deben estar limpios y planchados.
- Es responsable de la higiene del personal: afeitados, manos pulcras, unas aseadas, cabello limpio, bien peinados, pelo recogido (mujeres), uso de cofias
- Controla que las funciones asignadas a su personal sean cumplidas a cabalidad y de acuerdo a los estándares de calidad y servicio.
- Coordina las vacaciones del personal
- Es responsable que todo su personal sea entrenado bajo los estándares y procedimientos requeridos por el restaurante y su administración
- Realiza reuniones con su personal
- Apoyar al equipo:
 - Apoyar al entrenamiento de ayudantes durante el trabajo;

- Capacitación y entrenamiento continuo al personal
- Capacitación y entrenamiento al personal de salón sobre los platos de la carta
- Desarrollar acciones motivadoras, de cooperación y espíritu de equipo
- Acompañar la ejecución del trabajo; reorientar el proceso;
- Transmitir nuevos conocimientos;
- Observar la adhesión del ayudante al estándar de servicio;
- Planificar, distribuir y coordinar tareas junto al ayudante;
- Atender a reclamos del salón;
- Mantenimiento y control de limpieza:
 - Implementar y capacitar sobre los manuales de limpieza
 - Implementar el uso de check list de limpieza
 - Responsable de las siguientes áreas de limpieza:
 - Cocina
 - Cuarto frío
 - Posillería
 - Comedor del personal
 - Baños del personal
 - Responsable de que todas las áreas antes indicadas y todos los implementos de cocina se encuentren impecables.
- Inventarios de Cocina:
 - Manejo y control del inventario de alimentos y de implementos de cocina.
 - Determinar máximos y mínimos de los de los productos alimenticios, de acuerdo a las estadísticas de consumo.
 - Elaborar el pedido diario para bajar de bodega
 - Elaborar listado de compras extras, en caso de ser necesario, y realizar las respectivas compras.
 - Elaborar el pedido semanal de compras para revisión y aprobación de gerencia
 - Implementar y hacer seguimiento de uso de kardex de los productos que ingresan y egresan de cocina
 - Controlar que se utiliza el método PEPS (primero entra, primero sale) en la utilización de los productos.

- Validar calidad, gramaje y porcionamiento de los productos. Será su responsabilidad si éstos no cumplen con los estándares de la ficha de porcionamiento vigente.
- Almacenamiento y Conservación de los Productos:
 - Elaborar e implementar el proceso de almacenamiento, manipulación, conservación y producción de los alimentos, de acuerdo a las normas de higiene.
 - Costeo y elaboración de las recetas de la carta:
 - Elaboración y capacitación de las recetas estándar
 - Es responsable que todos los platos de la carta sean elaborados de igual manera por todo el personal de cocina, manteniendo la calidad y presentación del plato.
 - Elaborar manual con los costos y las recetas de los platos que se sirven en el restaurante.
 - Calidad y Rentabilidad
 - Servicio de los platos en la cantidad y calidad adecuada dentro del tiempo establecido de servicio.
 - Mix de productos con alto margen de rentabilidad y alta popularidad
 - Soluciones adecuadas y oportunas a la información proveniente del reporte de Ingeniería del Menú.
 - Cierre de Cocina
 - Elaboración de Proceso y check list de cierre de cocina.
 - Responsable del cumplimiento
 - Trabajo en equipo para logro de objetivos

5.5 Cocineros

- Alinearse con la Misión, Visión, Valores y objetivos de la empresa
- Apoyar al chef de cocina en la administración de existencias (stock) y control de consumo de productos:
- Tener el conocimiento de la producción de platillos de la carta o el menú.
- Recibir, verificar y almacenar la cantidad de la mercadería comprada o solicitada.
- Verificar calidad y fecha de caducidad de producto perecible.
- Organizar y rotar el producto del cuarto frío.
- Apoyar el control diario de consumo de ingredientes, productos y material, evitando desperdicio.

- Orientar a los ayudantes en la realización de cortes y preparación de carnes, aves, caza, mariscos, pescado y vegetales:
 - Condimentar y marinar alimentos.
 - Utilizar técnicas de congelamiento y deshielo, manipulación, corte, almacenamiento y conservación de alimentos.
 - Utilizar técnicas de aprovechamiento, porcionamiento y sustitución de ingredientes, que resulten en pérdidas mínimas.
 - Cocinar, asar, freír, rehogar, saltear, guisar y gratinar alimentos:
 - Utilizar técnicas de cocción.
 - Observar punto, textura, sabor, color y conservación de las propiedades del alimento.
 - Controlar tiempo y temperatura de acuerdo con el equipo y el producto alimenticio.
- Preparar, montar y presentar platos calientes y fríos de la cocina nacional e internacional:
 - Montar y presentar plato en recipiente apropiado de acuerdo con el tipo de servicio.
- Cuidar del área de trabajo, planificar y organizar el propio trabajo:
 - Preparar y arreglar el área de trabajo para la puesta a punto (mise en place);
 - Cerrar el servicio de la cocina;
 - Realizar la limpieza; mantener higiene y seguridad permanente en el área de trabajo.

5.6 Operar equipos y maquinaria:

- Operar cocina, horno, plancha, horno de microondas, cuarto frío, refrigeradora, batidora, freidora, mezcladora, licuadora, picadora, y otros equipos destinados a la preparación del alimento.
- Cuidar de la higiene, seguridad alimentaria y presentación personal:
 - Aplicar los procedimientos de higiene y seguridad alimentaria en la manipulación de alimentos, limpieza de máquinas, instrumentos y utensilios.
 - Aplicar técnica de control de contaminación; mantener el ambiente limpio, seguro y saludable.

- Cuidar de la higiene del uniforme y accesorios que influyen en la seguridad alimentaria y en la presentación personal.
- Conocimientos:
 - Procedimientos de inventario y rotación de existencias (stock).
 - Técnicas de manipulación, conservación y almacenamiento de alimentos.
 - Procedimientos de limpieza e higienización de ambientes, utensilios y maquinaria.
 - Procedimientos de emergencia.
 - Procedimientos de apertura y cierre del área de trabajo.
 - Técnicas de corte, moldeado, aprovechamiento y porcionamiento de alimentos.
 - Ingredientes e insumos básicos de la cocina, alternativas de sustitución, formas de temperar y marinar alimentos.
 - Datos históricos y recetas básicas de platos calientes y fríos, guarniciones y postres de la cocina.
 - Nacional e internacional, para los varios tipos de servicios.
 - Técnicas de descongelación, cocción, con observación de punto, tiempo, textura, sabor, color y conservación de las propiedades de los alimentos.
 - Técnicas de combinación de alimentos de acuerdo con color, textura, aroma, paladar y aspecto visual.
 - Principales tipos de servicios y presentación de platos.
 - Maquinaria, equipos y utensilios básicos de la cocina.
 - Vocabulario técnico relativo a la cocina nacional e internacional.
 - Requisitos de higiene y presentación personal adecuados a la ocupación.
 - Trabajo en equipo para logro de objetivos

5.7 Jefe de salón

- Alinearse con la Misión, Visión, Valores y objetivos de la empresa
- Es responsable del personal de salón:
 - Controla el comportamiento del personal e informa a gerencia sobre cualquier comportamiento inadecuado.
 - Establece y controla los horarios del personal de salón de acuerdo al movimiento del restaurante.

- Controla el uso adecuado de uniformes, los cuales deben estar limpios y planchados.
- Es responsable de la higiene del personal: afeitados, manos pulcras, unas aseadas, cabello limpio, bien peinados, etc.
- Controla que las funciones asignadas a su personal sean cumplidas a cabalidad y de acuerdo a los estándares de calidad y servicio.
- Coordina las vacaciones del personal
- Es responsable que todo su personal sea entrenado bajo los estándares y procedimientos requeridos por el restaurante y su administración
- Evaluar desempeño de los colaboradores;
- Gestionar conflictos;
- Supervisar personalmente el progreso del servicio y coordinar la integración de nuevos colaboradores
- Realiza reuniones con su personal
- Apoyar al equipo:
 - Apoyar al entrenamiento de ayudantes durante el trabajo.
 - Capacitación y entrenamiento continuo al personal
 - Capacitación y entrenamiento al personal de salón sobre los platos de la carta.
 - Desarrollar acciones motivadoras, de cooperación y espíritu de equipo
 - Acompañar la ejecución del trabajo, reorientar el proceso.
 - Transmitir nuevos conocimientos.
 - Observar la adhesión del ayudante al estándar de servicio.
 - Planificar, distribuir y coordinar tareas junto al ayudante.
 - Atender a reclamos de los huéspedes.
 - Ayudar y orientar al equipo en el arreglo, limpieza y aseo del salón, mesas, utensilios y equipos.
 - Ayudar en la toma y entrega de pedidos.
 - Mantenimiento y control de limpieza
 - Implementar y capacitar sobre los manuales de limpieza
 - Implementar el uso de check list de limpieza
- Responsable de las siguientes áreas de limpieza:
 - Salón
 - Bar

- Caja
- Vidrios
- Baños
- Exteriores
- Oficinas
- Responsable de que todas las áreas antes indicadas y todos los implementos de salón y bar se encuentren impecables.
- Inventarios Salón
- Manejo y control del inventario de vajilla, cristalería, cubertería, mantelería, muebles y demás artículos que se encuentren en las áreas de su responsabilidad;
- Elaboración de inventarios trimestrales.
- Control de la existencia del menaje necesario para la atención adecuada de nuestros huéspedes.
- Elaborar listado de compras, en caso de ser necesario, y realizar las respectivas compras.
- Acoger al cliente:
 - Controlar reserva de mesas.
 - Recibir y ayudar en la acomodación del cliente.
 - Investigar preferencias y necesidades.
 - Aplicar procedimientos de seguridad o privacidad en la recepción de clientes.
 - Aplicar procedimientos de llegada y acomodación de clientes especiales.
 - Ayudar a recibir y guardar cartera y objetos.
 - Ofrecer bebidas y menú.
 - Presentar al mesero.
 - Sugerir, recomendar y vender productos
 - Tomar comandas
 - Coordinar la producción de la demanda en la cocina
 - Servir o encargar el servicio a un mesero
- Supervisar la finalización de la atención:
 - Aclarar dudas sobre el consumo del cliente
 - Explicar y acordar la forma de pago
 - Hacer evaluación final del servicio junto al cliente
 - Despedirse de manera que lo incentive a retornar al establecimiento.

- Representar y vender:
- Apoyar la gestión de venta en la toma de reservaciones, en la venta de eventos especiales.
- Incentivar al cliente a consumir otros productos y servicios.
- Prestar atención personalizada al cliente frecuente o recomendado.
- Evaluar los resultados de eventos ejecutados.
- Gestionar el servicio de eventos especiales.
- Asegurar la satisfacción del cliente:
 - Aproximarse al cliente sin necesidad de ser llamado
 - Recibir solicitudes, quejas, reclamos y dar solución
 - Supervisar el despacho de platillos, acompañar al equipo y verificar la calidad del servicio.
 - Ofrecer información sobre el establecimiento
 - Aclarar dudas sobre reservaciones, precios, productos y servicios.
- Apoyar a la administración:
 - Investigar la satisfacción del cliente;
 - Reemplazar al mesero;
 - Sugerir cambios y determinar necesidades de personal.
 - Dar atención diferenciada:
 - Aplicar lenguaje de señas como método de comunicación con su equipo de trabajo.
- Apoyar a la gestión del negocio:
 - Orientar a otros empleados;
 - Participar de la acción de implantación de programas de calidad;
 - Viabilizar la organización y conservación de todas las instalaciones del establecimiento;
 - Sugerir solución para la mejora del desempeño.
 - Trabajo en equipo para logro de objetivos

5.8 Barman

- Alinearse con la Misión, Visión, Valores y objetivos de la empresa
- El barman debe:
 - Recibir al cliente en la barra

- Presentar y explicar la carta de bebidas
- Investigar preferencias y necesidades
- Inventarios de Licores y Bebidas
- Manejo y control del inventario de Licores, Bebidas e implementos del Bar;
- Determinar Máximos y Mínimos acuerdo a las estadísticas de consumo;
- Elaborar el pedido diario para bajar de bodega;
- Elaborar listado de compras extras, en caso de ser necesario, y realizar las respectivas compras.
- Elaborar el pedido semanal de compras para revisión y aprobación de Gerencia
- Implementar y hacer seguimiento de uso de Kardex de los productos que ingresan y egresan del Bar.
- Controlar que se utiliza el método PEPS (primero entra, primero sale) en la utilización de los productos.
- Atender los pedidos del cliente y de los meseros.
- Preparar y crear bebidas:
 - Preparar cócteles, jugos, bebidas con hielo picado finamente (frapés), cafés, aperitivos,
 - Bajativos y digestivos,
 - Decorar bebidas de manera creativa;
 - Crear nuevas bebidas y cócteles.
- Finalizar la atención en barra:
 - Asegurar que el cliente desea terminar el servicio
 - Solicitar la cuenta al cajero
 - Presentar la cuenta al cliente
 - Recibir pagos
 - Encaminar el pago para el cajero
 - Despedir al cliente
 - Incentivar su regreso.
- Controlar existencias (stock):
 - Controlar la cantidad de bebidas en existencia (stock) del bar
 - Controlar la existencia de los utensilios, cristalería, tazas, mezclador de bebidas
 - Controlar puesta a punto (mise en place)
- Cuidar de la seguridad de los alimentos:

- Aplicar los procedimientos de higiene y seguridad en el manejo de bebidas, hielo, y en la limpieza de los utensilios.
- Cuidar del área de trabajo:
 - Mantener limpio y organizado el local de trabajo
 - Limpiar los utensilios utilizados
 - Limpiar los equipamientos del bar
 - Organizar bebidas, cristales, utensilios y materiales utilizados en el bar
 - Limpiar y organizar el ambiente de trabajo para el día siguiente
 - Dar mantenimiento correcto a los equipos e instalaciones usadas en el bar
- Operar equipos:
 - Operar máquina de café, refrigeradora, equipo de servicio de bebidas gaseosas, congelador, licuadora, coctelera.
 - Cuidar de la presentación personal:
 - Cuidar de la higiene personal, uniforme y accesorios que influyen en la apariencia.
- Coordinar y apoyar al equipo:
 - Supervisar y orientar el trabajo de los ayudantes de bar
 - Ayudar en el arreglo, limpieza y aseo del bar
 - Sustituir al mesero
 - Trabajo en equipo para logro de objetivos
- Conocimientos:
 - Normas de etiqueta para servir bebidas
 - Servicios de un bar y restaurante
 - Tipos de bar
 - Principios básicos de enología y del servicio de vinos
 - Tipos, clasificación y técnicas de preparación y servicio de bebidas alcohólicas.
 - Normas de seguridad y manipulación de los alimentos y de bebidas frescas, embotelladas, en cartón u otro recipiente, y según su tipología.
 - Vocabulario técnico relativo al servicio de alimentos y bebidas.
 - Procedimientos de emergencia
 - Requisitos de higiene personal adecuados a la ocupación
 - Uso de utensilios y operación de los equipos de bar

5.9 Saloneros

- Alinearse con la Misión, Visión, Valores y Objetivos de la Empresa
- El salonero debe:
 - Realizar la puesta a punto (mise en place):
 - Limpieza del establecimiento interna y externamente de acuerdo a los manuales de limpieza.
 - Revisar y llenar los check List para validar que todo está en orden.
 - Realizar montaje de mueblería, mantelería, vajilla, cristalería, cubertería, y menaje menor.
- Recibir a los clientes:
 - Recibir y acomodar al cliente en la mesa
 - Identificar una mesa adecuada a la preferencia del cliente o según la reservación y disponibilidad.
 - Acomodar al cliente.
 - Presentar el menú o carta.
 - Informar la disponibilidad de los platos del menú, composición, acompañamiento y cantidad.
 - Anotar pedidos.
 - aconsejar y orientar al cliente en la elección e incentivar el consumo;
 - Informar el tiempo de preparación.
- Servir al cliente a la mesa:
 - Servir según las políticas de servicio establecidas
 - Ejecutar servicio del plato
 - Finalizar plato
 - Servir durante la sobremesa, café, licor y bebidas en general.
- Atender la mesa ocupada:
 - Reponer bebida, cubiertos, vajilla y utensilios
 - Limpiar la mesa y retirar lo que no está en uso.
 - Actuar como nexo entre el cliente y demás áreas del restaurante:
 - Entregar y retirar pedidos en la cocina y monitorear su progreso
 - Establecer la conformidad de los platos con lo que fue solicitado
 - Solucionar problemas

- Determinar prioridades
- Cuidar de la seguridad de los alimentos:
 - Aplicar procedimientos de higiene y seguridad en la manipulación de los alimentos y en la sanidad de los utensilios utilizados.
- Finalizar la atención y recibir el pago:
 - Asegurarse que el cliente desea finalizar el servicio
 - Solicitar la cuenta al cajero
 - Verificar el consumo
 - Pedir datos al cliente para la emisión de la factura
 - Presentar la cuenta al cliente
 - Aclarar dudas sobre el consumo
 - Acordar sobre la forma de pago
 - Recibir y entregar pagos
 - Hacer llenar la encuesta y el libro
- Asegurar la satisfacción del cliente:
 - Anticiparse a la expectativa del cliente
 - Acercarse sin haber sido llamado por el cliente
 - Investigar la opinión del cliente sobre productos y servicios
 - Recibir reclamos y aplicar soluciones.
- Cuidar de la presentación personal:
 - Cuidar de la higiene personal, uniforme y accesorios que influyen en la apariencia.
- Apoyar al equipo:
 - Identificar diferencias entre comandas y facturas
 - Atender al llamado en el área de otro mesero
 - Apoyar en el arreglo, limpieza e higienización del salón, mesa, utensilios y equipos.
- Conocimientos:
 - Normas de etiqueta y protocolo en la mesa y en el salón
 - Tipos de servicio a la mesa
 - Preparación y finalización de platos y salsas
 - Técnicas para servir bebidas, licores y vinos
 - Vocabulario técnico relativo al servicio de alimentos y bebidas

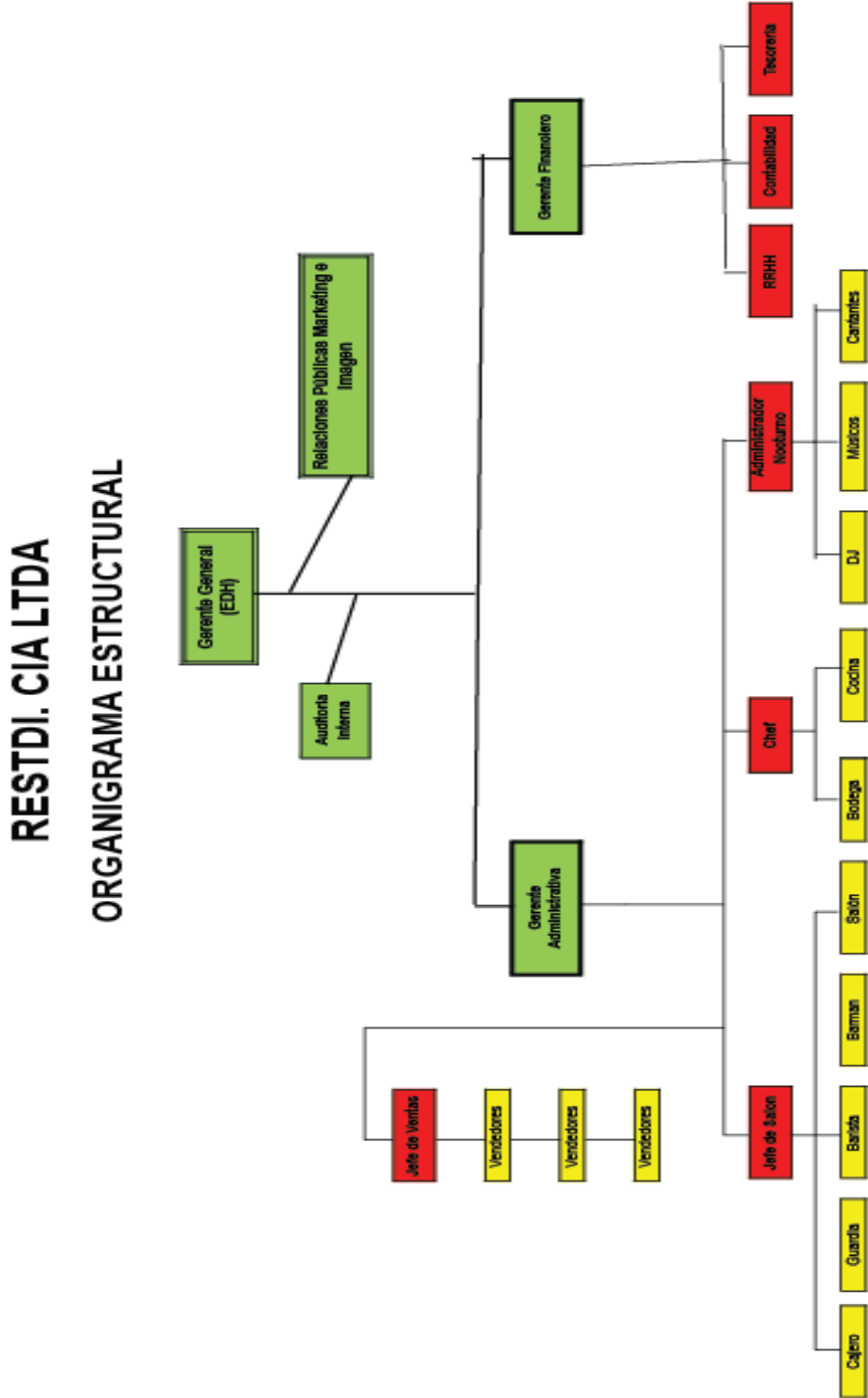
- Funciones y responsabilidades de los diversos servicios de un restaurante
- Procedimientos de emergencia
- Primeros auxilios básicos
- Requisitos de higiene personal adecuados a la ocupación
- Montaje de mesas
- Habilidades:
 - Cálculo acertado de las cuatro operaciones aritméticas
 - Lectura y escritura legible para anotación de pedidos y llenado de formularios
 - Comunicación oral clara y articulada, con empleo de gramática y vocabulario adecuados
 - Integración para ejecutar trabajo en equipo
 - Interpretación de lenguaje corporal, en particular gestual
 - Memoria de corto plazo para recordar detalle de pedido específico
 - Capacidad para transportar pequeños pesos, permanecer de pie o andando durante la jornada de trabajo.
- Actitudes:
 - Detallista. Metódico, ordenado, preciso, le gusta tener cada cosa en su sitio.
 - Confiable. Establece relaciones fácilmente, sabe cómo actuar y qué decir, hace que otros se sientan cómodos.
 - Atento. Cordial con el cliente, considerado hacia los otros, ayuda a aquellos que lo necesitan.
 - Tolerante, comprometido.
 - Equilibrado emocionalmente. No transparenta emociones, reservado en sus sentimientos.
 - Controla explosiones temperamentales.
- Servir vino:
 - Sugerir el vino adecuado de acuerdo al plato elegido o a la ocasión
 - Hacer los preparativos para el servicio del vino
 - Efectuar ritual conforme al vino elegido.
- Recibir al cliente:
 - Verificar los datos de la reserva
 - Orientar a los funcionarios de seguridad y recepcionistas sobre el procedimiento de llegada.

- Para clientes especiales.
- Vender servicio extra:
 - Sugerir cuando fuere aplicable, otros servicios del establecimiento, a fin de aumentar las ventas.
 - Apoyar al área de ventas.
 - Apoyar a la gestión del negocio.
 - Trabajo en equipo para logro de objetivos

La rotación del personal dentro del restaurante es muy baja, el equipo de trabajo lleva varios años en la empresa, teniendo como ejemplo que el empleado más antiguo tiene 22 años trabajando y el empleado más reciente 4 años dentro de la empresa.

Este es un punto favorable para el proyecto, ya que al tener una rotación tan baja se familiarizan de una manera más rápida con el producto y el cliente, logrando un dominio en el manejo de este, siendo esto crucial tomando en cuenta que serán ellos quienes van a vender la experiencia a los clientes.

Ilustración 31: Organigrama Restaurante Swing Mesón Cultural



Fuente: Archivos Swing Mesón Cultural

5.10 Gestión administrativa de la empresa

El nombre de Swing Mesón Cultural es la razón comercial y su razón social y con la cual es reconocida legalmente hace 23 años es de “Restdi. Cía. Ltda.”, que viene de las palabras restaurantes y distracciones.

El restaurante no es una franquicia, sin embargo, tiene una sucursal ubicada en Cumbayá. La línea de negocio está enfocada a la industria de A&B.

El tipo de administración que maneja se maneja es privada, ya que utiliza recursos de origen privado, siendo así más flexible en cuanto al manejo, al cambio y tiene más facilidad de responder a los deseos del consumidor.

6 CAPÍTULO VI “PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EXPERIENCIA GASTRONÓMICA EN EL RESTAURANTE SWING MESÓN CULTURAL.”

6.1 Introducción

Para este proyecto se está planteando la creación de productos novedosos, personalizados, diseñados a medida, cuidando el servicio, la calidad, ofreciendo comodidad y adaptándose a los requerimientos y necesidades de los clientes que será llevado a cabo en un espacio poli funcional.

En el siguiente capítulo voy a desarrollar todo lo que se propone en base al análisis realizado anteriormente.

6.1.1 Clientes

El producto está dirigido a turistas internacionales no residentes que llegan a Quito, hombres y mujeres de edad entre 40 a más de 65 años, logrando que un mercado más joven se interese en la oferta ayudando rejuvenecer el target que actualmente mantiene el restaurante, con un perfil socioeconómico medio – medio alto con gusto por la gastronomía, que deseen conocer productos con origen ecuatoriano y deseen vivir experiencias. (Nicho de mercado)

6.1.2 Propuesta de Valor

Como valor añadido podemos detallar:

- **Producto Novedoso:**
 - Cocina con el chef
 - Visita al mercado combinado con menú personalizado
 - Platos y bebidas diseñados a medida/temática
 - Forma de presentación de platos y bebidas
 - Menús maridajes
 - Catas
 - Curso de coctelería ecuatoriana
 - Shows de música en vivo con temática
 - Galería de cuadros ecuatorianos
- **Personalizado:**

- Servicio personalizado dentro de cocina (platos diseñados según necesidad del cliente y para un mercado de nicho específico) y salones (servicio de meseros personalizado, son quienes venden la experiencia y servicio de meseros bilingües)
- Adaptarse según requerimiento, solicitud o necesidad del cliente para los shows, menús, coctelería, etc.
- Diseño:
 - Espacios poli funcionales, infraestructura versátil, se puede atender varios eventos simultáneamente.
- Comodidad:
 - Shuttle bus de cortesía para clientes (round trip)
 - Seguridad para el cliente al ofrecer un transporte propio

6.1.3 Canales

La promoción es un punto clave para que el producto se pueda dar a conocer, para esto se plantea usar algunos canales de promoción como: redes sociales, página web, flyers, medios de comunicación como prensa y revistas escrita, revistas virtuales, entre otras que serán detalladas a continuación:

6.1.3.1 Flyers

Un canal de promoción es a través de flyers, que se pueden enviar como adjuntos en medios de comunicación como periódicos y revistas, o ser entregados en las cuentas de los clientes, en los exhibidores las agencias de viajes y volanteo a las empresas ubicadas en el sector aledaño al restaurante.

6.1.3.2 Página web y redes sociales

El restaurante actualmente cuenta con una página web que contiene información gastronómica, bebidas, shows, paquetes, ubicación, formulario etc., así el cliente puede acceder a todo de información, la página es en español, pero actualmente se está trabajando en su versión de inglés.

Las redes sociales se han convertido en parte fundamental de la promoción de un lugar, a través de ellas (Facebook, Instagram, Twitter, TripAdvisor entre otras) podemos llegar

nuestro mercado meta de formas más ágil y constante, generar interés de forma permanente y publicitar promociones, descuentos, eventos, etc., a bajo costo. Cada vez son más alternativas de opciones de redes sociales que se van creando con el objetivo de poder llegar a más personas de manera distinta. Los adelantos en las comunicaciones, ahora permiten a la gente y a las organizaciones realizar negocios desde casi cualquier lugar a cualquier hora del día. Los avances tecnológicos también afectan la forma en que se realiza el marketing; la sociedad al igual que la tecnología está evolucionando y se encuentra en constante cambio, y al ser un lugar prestador de servicio se debe ir adaptando a las necesidades del cliente. El marketing digital, considerando los adelantos en las comunicaciones, ahora permiten a la gente, organizaciones y clientes acceder a información y realizar todo tipo de reservación desde casi cualquier lugar del mundo a cualquier hora. Por este motivo el restaurante cuenta con varias alternativas de acceso fácil para cliente; como la página web, dentro de esta página web se designará una sección para promocionar nuestros paquetes especiales para extranjeros y cuenta con un formulario para datos y reservas, cuenta además con página de Facebook e Instagram así los clientes pueden realizar sus peticiones de forma directa; si no desean hacerlo a través de la agencia de viajes.

Uno de los objetivos del restaurante es trabajar en aplicaciones para celulares como, por ejemplo, una llamada Riks donde el cliente puede acceder a información como: precio, servicios, tipo de comida, ubicación, etc., y próximamente poder ser parte de más aplicaciones.

El restaurante se encuentra actualmente en la red tripadvisor, además de publicidad en la revista TransPort del Ecuador, Tierra Incógnita, entre otras, tratando así de promocionarse en el mercado extranjero.

Ilustración 34 Página web Swing Mesón Cultural



Fuente: www.swingmesoncultural.com (Swing Mesón Cultural, 2015)

Ilustración 35: Página fans Facebook Swing Mesón Cultural



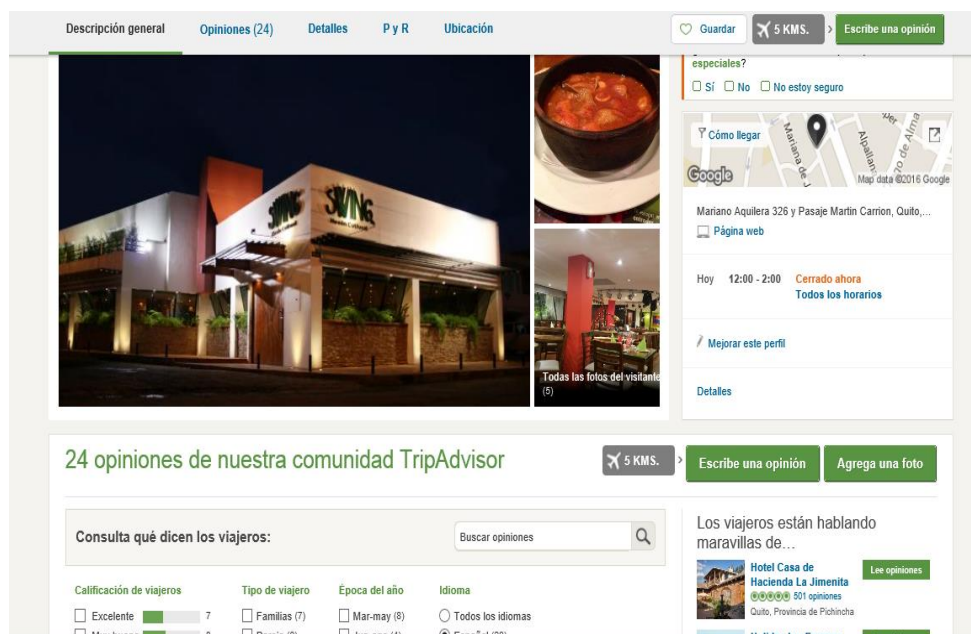
Fuente: Facebook Swing Mesón Cultural. (Swing Mesón Cultural, 2015)

Ilustración 36: Página amigos facebook Swing Mesón Cultural



Fuente: Facebook Swing Mesón Cultural (Swing Mesón Cultural, 2015)

Ilustración 37: Página Trip Advisor Swing Mesón Cultural



Fuente: Trip Advisor (2015)

6.1.3.3 Prensa escrita

6.1.3.4 Revista escrita y virtual

Las revistas ahora no solamente son escritas, sino virtuales; para promocionar el producto se plantea usar los dos medios de comunicación.

6.1.3.5 Equipo comercial

El restaurante cuenta con un equipo comercial quienes se encargarán de: enviar información de los productos a ofrecer, reservaciones, cotizaciones y dar respuesta a cualquier requerimiento del cliente.

6.1.3.6 Intermediarios

Dentro de los canales el restaurante trabajará con intermediarios que en este caso puntual son: hoteles, agencias de viajes receptoras, guías turísticos, etc.

Por últimos es importante nombrar las fases dentro del canal, ya que este no se limita al aspecto comercial (de venta), sino a la relación completa con el cliente.

1 Información: Intermediarios y restaurante Swing

2 Evaluación: Intermediarios y cliente

3 Compra: Intermediarios y cliente de forma directa al restaurante

4 Entrega: Solamente el restaurante puede hacer la entrega del producto ofrecido

5: Postventa: Se puede realizar una encuesta de satisfacción de forma paralela al cliente por parte del intermediario y del restaurante, inclusive para evitar sesgos.

6.1.4 Relaciones con el cliente

- Asistencia personal:
 - Atención personalizada dudas, requerimiento, problema, etc., siempre brindando un servicio de calidad.

- Comunidad de usuarios:
 - Marketing on line
 - Redes Sociales
 - Tripadvisor
 - Aplicaciones
- Captar nuevos clientes:
 - A través de la oferta gastronómica de manera permanentemente
 - Fidelización del cliente a través del voice of customer para que de clientes se conviertan en fans del producto.
- Estimular la venta aprovechando la base de clientes (intermediarios)

Para cerrar es importante recalcar como parte complementaria a las relaciones públicas que se tenga con el cliente, el marketing directo y las alianzas estratégicas que se puedan formar entre empresas para ser más competitivas y brindar un valor extra al consumidor.

6.1.5 Fuentes de ingresos

- Venta de activos:
 - Venta de un producto por un precio determinado
 - ✓ Precio determinado en base a costos y demanda
 - ✓ Negociación específica de precios, por ejemplo: grupos o convenios (economía en escala.
 - Publicidad

6.1.6 Recursos Clave

- Recursos Físicos:
 - Instalaciones como cocina, área de servicio, bar, entre otros.
 - Materiales, insumos y productos nacionales para la elaboración de los platos y bebidas.
- Recursos Humanos:
 - Chef, asistente de cocina, pastelero, administrador restaurante, departamento comercial, jefe de salón, meseros, barman, guardia, etc. Una empresa oes buena gracias a las personas que la componen o son parte de ella.
- Recursos Económicos:

- Fuentes de ingresos para la compra de insumos y recursos para los productos y gastos como publicidad, marketing, etc.

6.1.7 Actividades Clave

- Elaboración de producto:
 - En el caso del restaurante viene a ser una de las actividades claves para el cumplimiento de lo ofertado.
- Plataforma o red:
 - Página web siempre operativa y actualizada y alineada al resto de redes sociales.

6.1.8 Asociaciones Clave

- Intermediarios como:
 - Agencias de viajes
 - Hoteles
 - Guías turísticos
 - Quito Turismo
 - Revista transport, entre otros.
- Proveedores:
 - Alianza con proveedores para tener siempre producto fresco y en stock
 - Descuentos por compras al por mayor (beneficia al costo)
 - Apoyo en las bodegas de Gourmet Food Service, que es otra línea de negocio dentro del Grupo al cual recurriremos cuando falle el proveedor (plan B).
 - Finca Huayrayacu, otra línea de negocio dentro del Grupo que provee de verduras, frutas y hortaliza al restaurante.

Anexo 4: Carta de agencia de viajes Haugan Cruises sobre producto

6.1.9 Estructura de Costes

En la estructura de costes dentro del modelo canvas se centra en dos tipos: costes y los que se centran en el valor, en este caso puntual la propuesta de valor es la más importante

debido a que lo que se enfoca en la experiencia gastronómica, basado en el valor que el restaurante está entregando a los clientes.

Sin embargo, en este proyecto también se aplica la economía de escala, pero en menos magnitud, en casos especiales o específicos. En el siguiente capítulo se realizará un análisis más profundo de la estructura de costes.

7 CAPITULO VII ANALISIS ECONÓMICO FINANCIERO DE LA PROPUESTA

7.1 Proyecto Swing Mesón Cultural

Toda empresa al querer iniciar un nuevo proyecto debe realizar el debido análisis financiero para ver si este resulta rentable, qué riesgos existen y si se va alcanzar el objetivo planteado.

El proyecto debe basarse en:

- Inversión de Activos Fijos
- Inversión en Activos Intangibles
- Inversión en Capital de Trabajo

7.2 Inversión en Activos Fijos

Los Activos Fijos deben durar al menos un año y nos sirven para poder trabajar y llevar a cabo el proyecto.

En nuestro caso vamos a utilizar los mismos recursos con lo que cuenta Swing Mesón Cultural como por ejemplo; el menaje, sillas, mesas, etc., por lo tanto, para el proyecto no hay inversión en Activos Fijos. El en futuro se podrá ir realizando el análisis de si se va a necesitar algún tipo de inversión, pero esto se definirá en el camino del proyecto.

7.3 Inversión en Activos Intangibles

Como su nombre lo dice, un activo intangible es aquel que no puede ser percibido físicamente, no es tangible, pero igual de importante.

Si hablamos de la Inversión en Activos Intangibles para nuestro proyecto de igual forma no existe, ya que usaremos los mismo Activos Intangibles, como el nombre o marca patentada, programación, sistema, software, entre otros.

- Inversión en Activos Intangibles  No existe

7.4 Inversión en Capital de Trabajo

El Capital de Trabajo es lo necesario de liquidez que debemos tener para afrontar los primeros gastos de la empresa hasta que pueda generar ingresos. El Capital de Trabajo está previsto para gastos del primer mes.

En nuestro caso se ha tomado un mes como tiempo prudencial por el giro de negocio que tenemos.

Tabla 3: Inversión de Capital de Trabajo



A) Administrativos		3.747,28
Sueldos (1)		1.850
IESS		206,28
Beneficios Sociales		481,00
Servicios Básicos		200,00
Arriendo (2)		560,00
Utilería de Oficina		100,00
Utilería de Limpieza		150,00
Publicidad		200,00
B) Operacionales		5.525,00
Costo Ventas		675,00
Transporte		100,00
Alimentación		100,00
Uniformes		500,00
Mantenimiento		
Equipos		150,00
Readecuación (3)		4.000,00
Total Capital de Trabajo		9.272,28

Elaborado por: Franssine Asanza

Detalle

1.- Sueldo

2 Empleados para cocina	600	400	1000
2 Empleados para salón	2	425	850

2.- Proporcional del Arriendo Total

3.- Readecuación del local para este propósito

7.5 Costo Total del Proyecto

Como pudimos ver en el detalle del cuadro de Inversión de Capital de Trabajo el costo de nuestro proyecto es de \$ 9.272,28., que servirán para comenzar a trabajar.

- Costo del Proyecto 9.272,28

7.6 Financiamiento

En el caso específico para el financiamiento de este proyecto, al ser una cifra manejable para el restaurante se lo hará con recursos propios, ya que Swing Mesón Cultural estaría en la capacidad de capitalizar este valor.

7.6.1 Recursos Propios

Para llevar a cabo este proyecto el financiamiento será por parte de la empresa Swing Mesón Cultural, es decir 100% recursos propios.

- Financiamiento 100% recursos propios

7.6.2 Recursos Externos

En este caso no aplica los Recursos Externo, ya que como se mencionó anteriormente los recursos son propios y no se recurrirá a ningún préstamo externo.

7.7 Balance General Inicial

Como se puede ver en el siguiente cuadro en el caso de Swing Mesón Cultural nos da que la sumatoria de los Activos es igual al Patrimonio (financiamiento propio).

Tabla 4: Balance General Inicial Swing Mesón Cultural

BALANCE GENERAL INICIAL SWING MESÓN CULTURAL

ACTIVOS		PASIVOS	
Caja / Bancos	9.272,28		0
		PATRIMONIO	
		Capital	9.272,28
$\sum$ Activos =	9.272,28	$\sum$ Pasivos +	
		Patrimonio	9.272,28

Elaborado por: Franssine Asanza

7.8 Segmentación

Tabla 5: Número de Turistas dentro del Rango de Edades

Número de Turistas Dentro del Rango de Edades		336.430,00
		VALORES
EDAD TURISTA	desde 41 años hasta 65 en adelante	336.430 turistas
MOTIVO DE VIAJE	49% viaja por ocio, recreo y vacaciones	164.850 turistas
INSTRUCCIÓN	61% tiene instrucción superior	100.558 turistas
PSICOGRÁFICO	15% personas que les va a gustar mi producto	15.084 turistas
RELIGIOSO	No aplica	15.084 turistas
SEGURIDAD	36% Margen de seguridad para el mercado meta	5.430 turistas

Tomado de: Quito Turismo. (Empresa Pública Metropolitana, 2015)

Basándonos en las cifras del cuadro de segmentación, tenemos como resultado nuestro mercado meta de 5.430 clientes por año, dividido para los 12 meses nos como resultado de 452 clientes al mes, cifra que hemos manejado en presupuesto.

Este valor equivale al 16% del número de turistas dentro del rango de edades que ingresan a la ciudad de Quito por año.

7.9 Productos – Costo Ventas y Utilidad

Para el análisis de este punto, se consideró tomar como muestra los 3 platos más vendidos en el restaurante durante el año 2015, después de la selección viene la revisión del precio de costo por plato y el precio de venta al público (sin impuestos).

Tabla 6: Platos estrellas

3 PLATOS ESTRELLAS	Precio Costo	Precio Venta
1.- Lomo fino de res a la piedra, bañado en chimichurry	4,50	13,90
2.- Pechuga de Pollo con Salsa de Uvilla	2,20	13,60
3.- Lomo Costa Brava	4,50	16,90

Tomado de: SWING MESÓN CULTURAL

Nuestro mercado meta es de 450 clientes al mes, se toma el promedio para cada uno de ellos:

Opción #	
1	150
Opción #	
2	150
Opción #	
3	150

Tomado de: SWING MESÓN CULTURAL

En el tema de bebidas, el margen de ganancia es de más del 100%.

Es importante tener presente, que solo se ha considerado la venta de un plato por cliente.

7.10 Presupuesto de Operaciones

Tabla 7: Presupuesto de Operaciones

PRESUPUESTO DE OPERACIÓN													
MESES													
Concepto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
Sueldos	1.850	1.850	1.850	1.850	1.850	1.850	1.850	1.850	1.850	1.850	1.850	1.850	22.200,00
IESS	206,28	206,28	206,28	206,28	206,28	206,28	206,28	206,28	206,28	206,28	206,28	206,28	2475,36
Beneficios Sociales	481,00	481,00	481,00	481,00	481,00	481,00	481,00	481,00	481,00	481,00	481,00	481,00	5772,00
Servicios Básicos	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	2400,00
Arriendo	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	6720,00
Utilería de Oficina	100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		600,00
Utilería de Limpieza	150,00		150,00		150,00		150,00		150,00		150,00		900,00
Publicidad	200,00		200,00		200,00		200,00		200,00		200,00		1200,00
Costo Ventas	675,00	1.350,00	1.350,00	1.350,00	1.687,50	1.687,50	1.687,50	1.687,50	1.687,50	1.687,50	1.687,50	1.687,50	18225,00
Transporte	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1200,00
Alimentación	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1200,00
Uniformes	500,00												500,00
Mantenimiento Equipos	150,00		150,00		150,00		150,00		150,00		150,00		900,00
Readecuación	4.000,00												4.000,00
TOTALES	9.272,28	4.847,28	5.447,28	4.847,28	5.784,78	5.184,78	5.784,78	5.184,78	5.784,78	5.184,78	5.784,78	5.184,78	68.292,36
Según Precios de Costo por Unidad.													

Tomado de: Archivo Swing Mesón Cultural

El presupuesto de operación es lo necesario que debo tener para enfrentar todos los gastos del año.

7.11 Presupuesto de Ventas

Tabla 8: Presupuesto de venta

PRESUPUESTO DE INGRESOS													
MESES													
Concepto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
ITEM A	60,00	120,00	120,00	120,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	
ITEM B	60,00	120,00	120,00	120,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	
ITEM C	60,00	120,00	120,00	120,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	
INGRESO A	834,00	1.668,00	1.668,00	1.668,00	2.085,00	2.085,00	2.085,00	2.085,00	2.085,00	2.085,00	2.085,00	2.085,00	22518,00
INGRESO B	816,00	1.632,00	1.632,00	1.632,00	2.040,00	2.040,00	2.040,00	2.040,00	2.040,00	2.040,00	2.040,00	2.040,00	22032,00
INGRESO C	1.014,00	2.028,00	2.028,00	2.028,00	2.535,00	2.535,00	2.535,00	2.535,00	2.535,00	2.535,00	2.535,00	2.535,00	27.378,00
INGRESO TOTAL	2664,00	5.328,00	5.328,00	5.328,00	6.660,00	6.660,00	6.660,00	6.660,00	6.660,00	6.660,00	6.660,00	6.660,00	71928,00
Según Precios de Venta por Unidad.													

Tomado de: Archivo Swing Mesón Cultural

El presupuesto de ingresos se refiere a las ventas, que es igual al precio de venta de los productos estrellas anteriormente mencionadas.

Los resultados de este cuadro están basados solamente en la venta de un plato por cliente.

5.12 Flujo de Caja

Tabla 9: Flujo de caja

FLUJO DE CAJA												
Concepto	MESES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Saldo al Inicio	9.272,28	2.664,00	3.144,72	3.025,44	3.506,16	4.381,38	5.856,60	6.731,82	8.207,04	9.082,26	10.557,48	11.432,70
Más Ventas	2.664,00	5.328,00	5.328,00	5.328,00	6.660,00	6.660,00	6.660,00	6.660,00	6.660,00	6.660,00	6.660,00	6.660,00
Total Entradas a Caja	11.936,28	7.992,00	8.472,72	8.353,44	10.166,16	11.041,38	12.516,60	13.391,82	14.867,04	15.742,26	17.217,48	18.092,70
Salidas Efectivo												
Sueldos	1.850	1.850	1.850	1.850	1.850	1.850	1.850	1.850	1.850	1.850	1.850	1.850
IESS	206,28	206,28	206,28	206,28	206,28	206,28	206,28	206,28	206,28	206,28	206,28	206,28
Beneficios Sociales	481,00	481,00	481,00	481,00	481,00	481,00	481,00	481,00	481,00	481,00	481,00	481,00
Servicios Básicos	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Arriendo	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00
Utilería de Oficina	100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00	
Utilería de Limpieza	150,00		150,00		150,00		150,00		150,00		150,00	
Publicidad	200,00		200,00		200,00		200,00		200,00		200,00	
Costo Ventas	675,00	1.350,00	1.350,00	1.350,00	1.687,50	1.687,50	1.687,50	1.687,50	1.687,50	1.687,50	1.687,50	1.687,50
Transporte	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Alimentación	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Uniformes	500,00											
Mantenimiento Equipos	150,00		150,00		150,00		150,00		150,00		150,00	
Readecuación	4.000,00											
Total Salidas Efectivo	9.272,28	4.847,28	5.447,28	4.847,28	5.784,78	5.184,78	5.784,78	5.184,78	5.784,78	5.184,78	5.784,78	5.184,78
Balance	2.664,00	3.144,72	3.025,44	3.506,16	4.381,38	5.856,60	6.731,82	8.207,04	9.082,26	10.557,48	11.432,70	12.907,92

Tomado de: Archivo Swing Mesón Cultural

Tenemos como saldo final \$ 12.907,92

7.13 V.A.N

Tabla 10: V.A.N

$$\text{V.A.N} = \frac{\sum \text{Flujos Netos de Caja}}{\text{Traídos a Valor Presente}} - \text{Inversión Inicial}$$

= Aplicada la Tasa de Descuento

Tasa de Descuento = Inflación + Riesgo País

Inflación = 4% anual

Riesgo País = 8% Anual

= Nos da como resultado 12% anual y 1% mensual

$$\text{V.A.N} = \sum \text{Flujos Netos de Caja} - \text{Inversión Inicial}$$

Se aplica la Tasa de Descuento = Inflación Anual + Riesgo País

Tasa de Descuento = 12% anual

$$71.134,11 - 9.272,28 = \mathbf{61.862,13}$$

Elaborado por: Franssine Asanza

7.14 T.I.R

Tabla 11: T.I.R

$$\text{T.I.R} = \frac{\text{V.A.N}}{0}$$

$$0 = \sum \text{Flujos Netos de Caja} - \text{Inversión Inicial}$$

$$\text{Inversión Inicial} = \sum \text{de flujos de caja}$$

-9272,28	
2664	
3144,72	
3025,44	
3506,16	
4381,38	
5856,6	
6731,82	
8207,04	
9082,26	
10557,48	
11432,7	
12907,92	41%

Elaborado por: Franssine Asanza

En el cuarto mes la sumatoria de Flujos Netos de Caja es igual \$12.026,19 por lo tanto ahí se recupera la inversión, aproximadamente en el cuarto mes.

7.15 Balance de Pérdidas y Ganancias Proyectada

Tabla 12: Balance de Pérdidas y Ganancias Proyectada

BALANCE DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADAS	
Ventas	71.928,0
(-) Costo de Ventas	18.225,0
1) Utilidad Bruta Ventas	53.703,0
Descuentos	0,0
Devoluciones	0,0
2) Ventas Netas	53.703,0
(-) Gastos Administrativos	42.267,36
(-) Gastos Operacionales	7.800,0
3) Utilidad en Operación	3.635,64
+ Otros Ingresos	0,0
- Otros Gastos	0,0
4) Utilidad en Operación	3.635,64
- 15% Participación Trabajadores	545,35
5) Utilidad Imponible	3.090,29
- 25% Impuesto a la Renta	772,57
6) Utilidad Neta	2.317,72

Elaborado por: Franssine Asanza.

7.16 Rentabilidad de la Inversión

$$R.I = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} = \frac{2.317,72}{9.272,28} = 24,99\% \text{ de rendimiento} = \text{excelencia}$$

El rendimiento del Proyecto es muy bueno.

Si hubiera invertido los \$ 9.272,28, en un banco, éste me hubiera pagado máximo un 4% de interés anual, el proyecto me está pagando casi un 25%, es decir más de 6 veces.

7.17 Balance General

Tabla 13: Balance General

ESTADO DE SITUACIÓN FINAL PROYECTADO			
ACTIVOS		PASIVOS	
Caja/Bancos	12.907,92	Participación Trabajadores por Pagar	545,35
		Impuesto a la Renta por Pagar	772,57
			1317,92
		PATRIMONIO	
		Capital	9.272,28
		Utilidad Neta	2.317,72
			11.590,00
Σ Activos =		Σ Pasivos + Patrimonio	
	12.907,92		12.907,92

Elaborado por: Franssine Asanza.

8 CAPITULO VIII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Para que cualquier tipo de proyecto se pueda llevar a cabo con éxito, existen puntos fundamentales que deben estar alineados, proyectándose siempre hacia el objetivo principal. Por esta razón nos concentraremos en:

- Siempre mantener la calidad del producto y del servicio ofrecido.
- Formas de fidelización con nuestros clientes.
- Contar y formar un personal apto, comprometido y solvente.
- Brindar un buen ambiente de trabajo y fomentar el compañerismo.
- Capacitar al personal de salón y cocina constantemente.
- Mantener precios competitivos.
- Seguir innovándonos con nuevos productos para nuestros clientes.
- Mantener aquellos productos de aceptación y éxito.
- Ser sostenibles en el tiempo.
- Marcar importantes alianzas estratégicas.

En la parte financiera se puede concluir:

- Basados en los resultados de los análisis, el proyecto es totalmente viable.
- No se ha considerado el total del mercado meta, por lo tanto, tranquilamente se puede lograr un crecimiento a futuro.
- Las cifras de inversión y recuperación, de igual manera son totalmente positivas.

RECOMENDACIONES

- Mantener altos estándares de calidad en el servicio y en el producto con la finalidad de cuidar la imagen y prestigio.
- Se ha utilizado la segmentación en base al rango de edades. Para términos de un nuevo análisis, sería de mucha utilidad la segmentación por nacionalidad de turistas, a fin de identificar sus preferencias.

9 BIBLIOGRAFÍA

‘Gijón Escapadas’, una experiencia gastronómica al mes para atraer turismo de proximidad. (12 de noviembre de 2012). *www.hosteltur.com*. Obtenido de http://www.hosteltur.com/115910_gijon-escapadas-experiencia-gastronomica-al-mes-atraer-turismo-proximidad.html

(2005). *Informe: Destinos turísticos inteligentes: construyendo el futuro*.

El turismo de inmersión como vía alternativa para impulsar el desarrollo económico de pequeñas poblaciones en México . (22 de Mayo de 2014). Obtenido de Blog UDLAP: <http://blog.udlap.mx/blog/2014/05/elturismodeinmersion/>

Bellafante, G. (10 de Julio de 2012). New Frontier for Tourists: Your Home. *New York Times*.

Botto, F. (7 de Junio de 2009). *Marketing y Comercialización*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/febot/marketing-comercializacion>

Carl, H. J. (2002). *Marketing* (Sexta Edición ed.).

Cataluña crea una web con más de 200 productos turísticos. (17 de Noviembre de 2012). *www.hosteltur.com*. Obtenido de http://www.hosteltur.com/117200_turismo-experiencias-cataluna-crea-web-200-productos.html

Charles, W. L. (2002). *Marketing*. Colombia: Internacional Thomson Editores S.A. Sexta Edición.

Departamento Contable . (2015). *Comparativo de ventas* . Quito: Swing Mesón Cultural .

Di-Bella, M. G. (1994). *Introducción al Turismo*. México: Trillas Editorial.

Ecuador, sede del evento gastronómico más importante del continente. (25 de Octubre de 2015). *www.turismo.gob.ec*. Obtenido de <http://www.turismo.gob.ec/ecuador-sede-del-evento-gastronomico-mas-importante-del-continente/>

El Comercio . (23 de Octubre de 2015). *Se inauguró la Feria Iberoamericana de Alimentos y Bebidas*. Obtenido de *www.elcomercio.com*: <http://www.elcomercio.com/tendencias/feriadealimentosybebidas-gastronomia-cocina-inauguracion-huecas.html>

El Marketing de las experiencias gastronómicas. (09 de Febrero de 2012). *www.gestionrestaurantes.com*. Obtenido de <http://www.gestionrestaurantes.com/el-marketing-de-las-experiencias-gastronomicas/>

Empresa Pública Metropolitana. (2015). *Quito Turismo*. Quito: www.quito.com.ec.

- Empresa Pública Metropolitana. (2015). *Quito Turismo* . Quito : www.quito.com.ec.
- Ficher, L., & Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia*. México: McGraw Hill, Interamericana Editores, S.A Cuarta Edición.
- Gestión Restaurantes. (17 de Enero de 2013). <http://www.gestionrestaurantes.com>.
Obtenido de CÓMO MEJORAR LA EXPERIENCIA GASTRONÓMICA DE NUESTRO CLIENTE: <http://www.gestionrestaurantes.com/como-mejorar-la-experiencia-gastronomica-de-nuestro-cliente/>
- Gilmore, J. P. (1998). *The Experience Economy*.
<http://www.gijon.info/>. (s.f.).
- INEC. (2015). *Informe de Economía*. Quito: Editorial del Instituto Nacional de Estadística y Censos.
- Instituto Nacional del Consumo. (13 de Julio de 2000, p. 5). *Las tendencias del consumo y del consumidor en el siglo XXI*. Obtenido de <http://www.aecosan.msssi.gob.es/AECOSAN/docs/documentos/consumo/estudios/tendenciasConsumidorSXXI.pdf>
- Johnson, R., & Kuby, P. (2005). *Estadística elemental*. Thomson: Tercera edicion.
- Kloter. (2010). *Marketung*. ESpaña.
- Kotler Philip, P. H. (2002). *Dirección de Marketing Conceptos Escenciales* .
- Kotler, P. (21 de Junio de 2012). *Marketing*. Obtenido de Capítulo 3: Análisis del entorno de marketing: <http://es.slideshare.net/marcvsantonivs/kotler-marketing-captulo-3>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principios de marketing. trad. Yago Moreno López (12ª edición)* . Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006, p. 54). *Dirección de Marketing*. Mexico: Pearson Educación.
- Kotler, P., Blom, P., & Hayes, T. (2004, p. 35). *El marketing de servicios profesionales*. Barcelona: Paidós Ibérica Editorial.
- Kuby, R. J. (2005). *Estadística elemental*. . Thomson: Tercera Edición.
- La gastronomía en Ecuador...actividad que sí avanza! (13 de Junio de 2013).
www.ricardomedinao.wordpress.com. Obtenido de <https://ricardomedinao.wordpress.com/2013/06/13/la-gastronomia-en-ecuadoractividad-que-si-avanza/>

- Ley 97 de Turismo. (29 de Diciembre de 2008, p. 2). *Ley 97 de Turismo*. Quito: Congreso Nacional.
- Luxury Destinations Ecuador. (s.f.). *www.luxurydestinationsecuador.com* . Obtenido de <http://luxurydestinationsecuador.com/about-2>
- Maida, H. (16 de Abril de 2012). *Marketing Mix Turístico*. Obtenido de es.slideshare.net/hmaida/marketing-mix-turstico
- Marketing de futuro. (16 de Agosto de 2010, p. 1). *Marketing de futuro*. Obtenido de Exito Comercial en Latinoamerica: <http://exitocomercialenlatinoamerica.blogspot.com/2010/08/marketing-de-futuro.html>
- Ministerio de Turismo. (2013). *Más de mil establecimientos de alimentos y bebidas registrados*. Obtenido de www.turismo.gob.ec: <http://www.turismo.gob.ec/mas-de-mil-establecimientos-de-alimentos-y-bebidas-registrados-al-2013/>
- MINTUR. (21 de Agosto de 2014). *Mintur acoge iniciativas del sector de alimentos y bebidas*. Obtenido de www.turismo.gob.ec: <http://www.turismo.gob.ec/MINTUR-ACOG-INITIATIVAS-DEL-SECTOR-DE-ALIMENTOS-Y-BEBIDAS/>
- MINTUR Acoge iniciativas del sector de alimentos y bebidas. (21 de Agosto de 2014). www.turismo.gob.ec. Obtenido de <http://www.turismo.gob.ec/mintur-acoge-iniciativas-del-sector-de-alimentos-y-bebidas/#>
- OMT. (2005). *Libro Blanco*. Hyderabad, India.
- OMT. (10 de Mayo de 2007). *Entender el turismo: Glosario Básico*. Obtenido de Glosario Básico Organización Mundial del Turismo: <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>
- OMT. (2014). *El turismo: un fenómeno económico y social*. Obtenido de [www.2.unwto.org](http://www2.unwto.org): <http://www2.unwto.org/es/content/por-que-el-turismo>
- OMT, E. e. (s.f.). *Media.unwto.org*. Recuperado el 2016, de <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>
- Pedreño, A., & Rodríguez, A. (2008). EL TURISMO: GLOBALIZACIÓN, COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD. *Colección Mediterráneo Económico: "El Futuro de la economía española"*, 230-237.
- Pérez, C. (2014). Turismo Culinario Mintur .

- Pine, J., & Gilmore, J. (1999). *The Experience Economy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Quito y su gastronomía recorrerán el mundo. (14 de Octubre de 2011).
www.revistafamilia.com.ec. Obtenido de
<http://www.revistafamilia.com.ec/index.php/articulos-mi-ecuador/2712-quito-y-su-gastronomia-seran-conocidas-por-mas-de-cinco-millones-de-personas>
- Revista Ekos. (2014). Zoom al Sector Alimenticio. *Revista Ekos*.
- Romo, J. A. (2000). *EL USO TURÍSTICO DEL ESPACIO RELIGIOSO*. Gobierno Vasco: Instituto de Estudios de Ocio. Universidad de Deusto.
- Ruiz, M. D. (2013). Introducción al arte culinario.
http://gye.ecomundo.edu.ec/doc_aula_virtual_ecotec/tareas/2013E/HTL222/alum/2009404326_4937_2013E_HTL222_Estrategias_de_promoci_n_de_la_cocina_o_comida_Ecuatoriana.pdf.
- Sachs, A. (23 de marzo de 2012). "Coming and Going: New hotel booking site, travel trends and more news". *Washington Post*.
- Schmitt, B. H. (1999). Experiential Marketing: A New Framework for Design and Communications. Design Management Institute. *Design Management Journal*.
- SESSA, A. (1975). *Une nouvelle approche théorique au marché touristique*. The Tourist Review Vol 30.
- Sistema Institucional de Indicadores Turísticos, SIIT. (10 de Julio de 2014). *Indicadores de Turismo Ecuador*. Obtenido de <http://slideplayer.es/slide/8670120/>
- Stanton William, E. c. (2004). *Fundamentos del Marketing*.
- Swing Mesón Cultural. (2 de Julio de 2015). *Sitio de Facebook de Swing Mesón Cultural*. Obtenido de <https://www.facebook.com/swingmesoncultural/>
- Toffler, A. (1971). *El shock del Futuro*. Barcelona: LAZA & JANES, S. A., Editores Virgen de Guadalupe.
- Toffler, A. (1990). *El shock del futuro*. . Plaza y Janés.
- Trip Advisor. (2 de Julio de 2015). *Swing Mesón Cultural*. Obtenido de https://www.tripadvisor.es/Restaurant_Review-g294308-d3200478-Reviews-Meson_Cultural_Swing-Quito_Pichincha_Province.html

Turismo de experiencia: 11 casos de éxito. (15 de Febrero de 2013). *www.hosteltur.com*.
Obtenido de http://www.hosteltur.com/134010_turismo-experiencias-11-casos-exito.html

Turismo Experimental . (2013). *www.hosteltur.com*. Obtenido de
http://static.hosteltur.com/web/uploads/2013/02/Turismo_experiencial_ITH_IET_2.pdf

ventas, R. r. (26 de noviembre de 2015). *www.teleamazonas.com*. Obtenido de
<http://www.teleamazonas.com/2015/11/restaurantes-reportan-un-mal-momento-en-ventas-e-incremento-de-precios/>

Wahab, S. E. (1975). *Tourist management*. Londres: Tourism International Press.

Zong, X. (18 de Septiembre de 2013). *Interview on Experiential Marketing with Prof. Schmitt Bernd*. Obtenido de Crienglish:
<http://english.cri.cn/3130/2007/09/18/262@275168.htm>

10 ANEXOS