



Powered by
Arizona State University

Maestría en

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN EN INNOVACIÓN**

Trabajo de Grado previo a la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas mención en Innovación

AUTORES:

*Rubén Andrade
Roberto Baldeón
Jorge Bucheli
Javier Haz
Andrea Lárraga
Jorge Zambrano*

TUTORES:

Mgr. Javier Mencía
Mgr. Arancha Burgos
Mgr. Javier Traba Aguado

**PLAN DE NEGOCIO DE UNE RESTAURANTE TEMÁTICO ESPECIALIZADO EN COMIDA NACIONAL E
INTERNACIONAL**

Nosotros, Rubén Andrade, Roberto Baldeón, Jorge Bucheli, Javier Haz, Andrea Lárraga y Jorge Zambrano, declaramos que somos los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal. Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de nuestra sola y exclusiva responsabilidad.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



Rubén Andrade
1711144319



Firmado electrónicamente por:
**ROBERTO FERNANDO
BALDEON SALAZAR**

Roberto Baldeón
1711144319



Jorge Bucheli
1718853714



Javier Haz
0702311325



Andrea Lárraga
1719026039



Jorge Zambrano
0703184184

Nosotros, Héctor López y Javier Mencía, declaramos que, personalmente conocemos que los graduados: Rubén Andrade, Roberto Baldeón, Jorge Bucheli, Javier Haz, Andrea Lárraga y Jorge Zambrano, son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.

Mgtr Héctor López
Coordinador del UIDE

Mgt. Javier Mencía
Director de EIG

DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

Dedicamos esta tesis de grado, a Dios en primer lugar, por habernos permitido culminar este nuevo proyecto de vida, por escuchar nuestras peticiones, darnos salud y fuerza para llevar a cabo nuestras metas y objetivos planteados.

A nuestras familias por su amor incondicional, su apoyo y comprensión en todo momento siendo nuestro aliciente más grande para seguir adelante.

Agradecemos a tan prestigiosas Universidades como son: UIDE y EIG business school, quienes, junto a sus docentes de alto nivel, supieron guiarnos con todo su conocimiento y experiencia en el aprendizaje de la Maestría en Administración de Empresas e Innovación.

A cada uno de nosotros, que decidimos unirnos como un equipo para llevar adelante nuestro plan de negocios, por el apoyo, comprensión, confianza y trabajo en equipo realizado para lograr juntos la culminación de este nuevo reto que decidimos alcanzar.

- Rubén Andrade
- Roberto Baldeón
- Jorge Bucheli
- Javier Haz
- Andrea Lárraga
- Jorge Zambrano

INDICE GENERAL

| | |
|---|-----------|
| 1. Parte Introductoria | 14 |
| 1.1. Interés o definición del proyecto | 14 |
| 1.2. Fines y Objetivos del Trabajo | 14 |
| Objetivo General:..... | 14 |
| Objetivos Específicos: | 14 |
| 2. Parte General | 15 |
| 2.1. Idea de negocio | 15 |
| Herramienta Canvas..... | 15 |
| 2.2. Análisis del entorno, Competidores y Sector..... | 20 |
| Herramienta PESTEL | 20 |
| Análisis de las 5 Fuerzas de Porter: | 25 |
| Análisis del Mercado: | 27 |
| Herramienta FODA..... | 29 |
| 2.3. Estrategia competitiva..... | 33 |
| Conclusiones del entorno y modelo de negocio | 33 |
| Objetivos Estratégicos:..... | 34 |
| Planificación Estratégica:..... | 34 |
| 3. Plan de Marketing..... | 36 |
| 3.1. Introducción | 36 |
| 3.2. Descripción de la situación actual..... | 36 |
| Producto: | 36 |
| Precio: | 37 |
| Plaza: | 39 |
| Canales de Venta Directo:..... | 40 |
| Canales de Venta Indirecto: | 40 |
| Promoción: | 41 |
| 3.3. Definir Objetivos del Plan de Marketing | 41 |
| 3.4. Estrategia de Promoción..... | 41 |
| Campañas de lanzamiento o introducción:..... | 42 |
| Campañas de Crecimiento: | 42 |

| | |
|---|-----------|
| Campañas de Fidelización: | 42 |
| 3.5. Organización y Estructura..... | 43 |
| 3.6. Roles y Responsabilidades..... | 43 |
| 3.7. Riesgos y planes de acción | 45 |
| 4. Plan Comercial..... | 47 |
| 4.1. Introducción | 47 |
| 4.2. Objetivos Smart del Plan Comercial..... | 47 |
| 4.3. Público Objetivo | 47 |
| 4.4. Rango de Precios | 49 |
| 4.5. Estrategia y tácticas de ventas | 49 |
| Conocer tu consumidor:..... | 49 |
| Explorar las ventajas de tu producto o servicio:..... | 49 |
| Ventaja Degustativa: | 51 |
| Ventaja de Servicio:..... | 51 |
| Estrategias de venta:..... | 52 |
| 4.6. Herramientas y aplicativos | 55 |
| 4.7. Equipo Comercial..... | 56 |
| 4.8. Indicadores Clave de Desempeño KPI's | 56 |
| 4.9. Presupuesto..... | 58 |
| 5. Plan de Customer Service | 60 |
| 5.1. Introducción | 60 |
| 5.2. Pilares Servicio al Cliente | 60 |
| 5.3. Objetivos Servicio al Cliente | 61 |
| 5.4. Proceso de Customer Services..... | 61 |
| Escuchar y obtener Información | 63 |
| Resolución del Problema (Roberto)..... | 63 |
| Finalización y despedida | 64 |
| 5.5. Evaluación del Proceso de Customer Services..... | 65 |
| 5.6. Definir estrategia de Customer Services..... | 65 |
| Estrategia Omnicanal | 65 |
| Plan Financiero..... | 67 |

| | | |
|------------|---|-----------|
| 6. | Estructura Organizacional | 67 |
| 6.1. | Organigrama Estructural | 67 |
| 6.2. | Organigrama Estructural | 67 |
| 6.3. | Personal Requerido | 69 |
| 7. | Estructura de Ingresos y Gastos..... | 71 |
| 7.1. | Inflación | 71 |
| 7.2. | Ingreso..... | 71 |
| 7.3. | Costo de Ventas | 73 |
| 7.4. | Gastos Operativos OPEX | 75 |
| 7.5. | CAPEX..... | 76 |
| 7.6. | Gastos de Financiación del proyecto | 77 |
| 8. | Punto de Equilibrio | 78 |
| 8.1. | Punto de Equilibrio en cantidad | 78 |
| 8.2. | Punto de Equilibrio en dólares | 78 |
| 9. | Estados Financieros | 79 |
| 9.1. | Estado de Resultados | 79 |
| 9.2. | Balance General | 80 |
| 9.3. | Flujo de Efectivo | 81 |
| 9.4. | Indicadores Financieros | 81 |
| 10. | Rentabilidad del Proyecto | 84 |
| 10.1. | Tasa de retorno requerida | 84 |
| 10.2. | Flujo de Caja del Proyecto | 85 |
| | Valor actual neto del proyecto | 85 |
| | Tasa Interna de Retorno TIR | 86 |
| 10.3. | Flujo de Caja del Inversionistas..... | 86 |
| | Tabla No.31 Flujo de Caja Inversionista | 86 |
| | Valor actual neto Inversionista:..... | 86 |
| | Tasa interna de retorno TIR..... | 87 |
| 3. | Conclusiones y Aplicaciones | 88 |
| 3.1. | Conclusiones Generales | 88 |
| 3.2. | Conclusiones Específicas | 88 |

4. Referencias Bibliográficas.....90

INDICE DE TABLAS

| | | |
|--------------|--|----|
| Tabla No. 1 | Herramientas Canvas | 15 |
| Tabla No. 2 | Herramientas PESTEL | 20 |
| Tabla No. 3 | Ingresos Promedios en Ecuador | 27 |
| Tabla No. 4 | Análisis FODA | 30 |
| Tabla No. 5 | Organigrama Funcional | 43 |
| Tabla No. 6 | Presupuesto Plan de Marketing | 59 |
| Tabla No. 7 | Roles y responsabilidades de los colaboradores | 68 |
| Tabla No. 8 | Resumen de ingresos por cargos | 69 |
| Tabla No. 9 | Gastos de Personal | 69 |
| Tabla No. 10 | Proyección de Inflación | 71 |
| Tabla No. 11 | Proyección de venta en cantidad | 72 |
| Tabla No. 12 | Proyección de venta en monto | 72 |
| Tabla No. 13 | Proyección de costo de ventas | 72 |
| Tabla No. 14 | Proyección de materia prima | 73 |
| Tabla No. 15 | Costos Indirectos de Fabricación | 74 |
| Tabla No. 16 | Costos Indirectos por producto | 75 |
| Tabla No. 17 | Detalle PP&E | 77 |
| Tabla No. 18 | Aporte de los accionistas | 78 |
| Tabla No. 19 | Punto de Equilibrio en unidades | 78 |
| Tabla No. 20 | Punto de Equilibrio en dólares | 79 |
| Tabla No. 21 | Estado de Resultados | 79 |
| Tabla No. 22 | Balance General | 80 |
| Tabla No. 23 | Flujo de Efectivo | 81 |
| Tabla No. 24 | Índices Financieros | 81 |
| Tabla No. 25 | Flujo de Efectivo Operativo | 85 |
| Tabla No. 26 | Variación Capital de Trabajo | 85 |
| Tabla No. 27 | Inversión en Propiedad Planta y Equipo | 85 |
| Tabla No. 28 | Flujo de Caja del Restaurante Temático | 85 |
| Tabla No. 29 | Valor Actual Neto Restaurante Temático | 86 |
| Tabla No. 30 | Tasa Interna de Retorno Restaurante Temático | 86 |
| Tabla No. 31 | Flujo de Caja Inversionista | 86 |
| Tabla No. 32 | Valor Actual Neto Inversionista | 86 |
| Tabla No. 33 | Tasa Interna de Retorno Inversionista | 87 |

RESUMEN

En nuestro restaurante temático especializado nos dedicamos a proporcionar experiencias únicas, transportando a nuestros visitantes a la identidad y la cultura de su comida favorita, las cuales, son preparadas con productos de calidad, conservando las cadenas de frío y calor requeridas por nuestro chef especialista.

Contamos con un ambiente temático dentro del restaurante, ambiente que, transporta al cliente a una experiencia memorable e inolvidable. Las adecuaciones, vestimenta y trato de nuestros meseros y colaboradores harán sentir a nuestros visitantes, como si estuvieran degustando su platillo seleccionado en su país de origen.

Nuestro ambiente temático cuenta con mesas, sillas, utensilios, cuadros, adornos, infraestructura y decoración que describen a detalle el país de origen del menú especializado brindando la experiencia visual, única y diferente a cada uno de nuestros clientes.

Experiencia qué, al ser acompañada a nuestras políticas de: orientación en el servicio, calidad en el producto, preservar cadenas de custodia, y selección de personal ayuden a nuestros clientes a disfrutar experiencias únicas en cada visita.

La orientación en el servicio radica en que nuestros colaboradores aporten a generar la experiencia inolvidable a nuestros visitantes brindando un asesoramiento ágil, práctico y personalizado. Así también, transmitir la identidad y cultura del ambiente temático.

La formación de nuestros Chefs en comida típica argentina y un menú infantil; junto a la calidad y conservación de cadena de frío y calor de los insumos utilizados, permitirá a nuestro menú alcanzar un reconocimiento de sabor, calidad y variedad en cada uno de nuestros platillos. Aspectos que son desarrollados en la política de selección de personal y preservar cadenas de valor.

Como representantes legales creemos que el desarrollo de tecnologías, innovación, inclusión y variedad de eventos, son pilar fundamental para el posicionamiento, crecimiento y expansión del restaurante temático especializado en la ciudad de Quito, Para lo cual promoveremos los siguientes aspectos que aporten a generar experiencias inolvidables:

- Uso de pulseras electrónicas y App's para que los clientes puedan realizar sus reservaciones, pedidos y pagos.

- Un programa de cocina libre donde podrán observar a nuestro chef de turno preparando su pedido, mientras disfrutan de nuestros cocteles de temporada.
- Un programa de música en vivo, donde podrán disfrutar la música más representativa de cada una de las regiones y la especialidad de nuestros músicos.
- Un programa de al término que te guste donde podrán preparar sus alimentos a la parrilla a su gusto, en el cual, proporcionaremos una parrilla individual para que mientras disfruta de la experiencia del local prepare con comodidad sus alimentos.
- Dentro de la identidad del restaurante, sus accionistas y colaboradores fomentaremos una política de conservación ambiental, disminuyendo el uso de papel dentro del local.

Según datos del INEC en su estudio anual muestra que los consumos en Ecuador de alimentos y bebidas no alcohólicas representa \$584,5 mil millones de dólares mientras que el para restaurantes y hoteles \$184.7 mil millones de dólares a nivel macro. Mientras que a nivel de consumos familiares podemos identificar que las familias con ingresos superiores a \$1,046 dólares americanos mantienen un gasto mensual en consumos de alimentos, bebidas y restaurantes de \$301.32.

Como restaurante temático buscamos complementar la experiencia de sentirse en el lugar donde el menú tome el protagonismo de la cultura gastronómica de su país de origen con el sabor y calidad de nuestros productos. Para lo cual hemos establecido varios segmentos de mercado en función a variables generales y específicas:

Variables Generales:

- Edad del Cliente: Clientes entre 25 y 60 años.
- Gustos y Preferencias: Variedad de Tipos de carnes.
- Sexo: Hombres y mujeres.
- Zona: Persona que vivan en zona urbana.
- Ingresos promedio: Superiores a \$ 1,200.
- Estudios Finalizados: Bachiller.

Variables Específicas:

- Estado Civil: Solteros, Casados, unión libre y divorciados
- Tamaño del Hogar: de 1 a 4 personas.
- Lugar de trabajo: Cerca al restaurante o indistinto.
- Tipo de trabajo: Relación de dependencia y libre ejercicio profesional.
- Disponibilidad: Tiempo en días y hora para visitar el restaurante.
- Motivo de la visita: Satisfacer necesidad y búsqueda de experiencia.

En base a las variables mencionadas hemos establecido los siguientes segmentos:

Segmento Trabajador: Utilizamos las variables generales e incluimos las variables específicas respecto: que su lugar de trabajo sea cerca del restaurante, se encuentre trabajando en relación de dependencia, su disponibilidad de horario este dentro de 12:30 a 14:30 lunes a viernes y el motivo de su visita sea el de satisfacer la necesidad de alimentación.

Segmento independiente: Utilizamos las variables generales e incluimos las variables específicas respecto: que se encuentre trabajando en libre ejercicio profesional, su disponibilidad de horario este dentro de 12:30 a 16:30 lunes a viernes y el motivo de su visita es satisfacer una experiencia inolvidable.

Segmento Socializador: Utilizamos las variables generales e incluimos las variables específicas respecto: que su lugar de trabajo sea cerca del restaurante, su disponibilidad de horario este dentro de 18:00 a 23:30 lunes a viernes y el motivo de su visita sea el de satisfacer una experiencia inolvidable.

Segmento Grupal: Utilizamos las variables generales e incluimos las variables específicas respecto: grupos sociales o grupos familiares con 3 o 4 miembros y su disponibilidad de horario este dentro de 12:30 a 23:30 sábados y domingos, el motivo de su visita sea el de satisfacer una experiencia inolvidable.

La propuesta de valor de nuestro restaurante radica en brindar una experiencia visual y gastronómica única, adecuando y capacitando a nuestros colaboradores con la cultura e identidad de Argentina que junto a la calidad de nuestros productos brinde al cliente un placer al degustar cada una de las variedades del menú transportándolo a su lugar de origen.

Los socios fundadores y promotores de esta idea de negocio somos un grupo homogéneo de emprendedores y estudiantes del MBA con mención en innovación, que nos encontramos desempeñando nuestras actividades en relación de dependencia cumpliendo diferentes roles y responsabilidad en empresas y ONG reconocidas a nivel nacional e internacional. De la participación y colaboración en los diferentes módulos cursados en la maestría, ha surgido un gran compromiso, compañerismo y trabajo en equipo que son pilar fundamental para el éxito de este proyecto.

Rubén Andrade auditor de profesión con más de 10 años de experiencia en la banca, es el responsable del control y monitoreo operativo de las agencias y sucursales a nivel nacional. Rubén es proactivo, carismático y capaz de trabajar bajo presión. EL rol que desarrollara en el proyecto es de control y calidad.

Roberto Baldeón Gerente de pasivos con más de 15 años de experiencia en la banca ecuatoriana, emprendedor de vocación, con experiencia en desarrollo, adquisición y administración de locales comerciales y micro emprendimientos. Trabajador, comprometido, proactivo, y capaz de tomar decisiones bajo presión por ser una persona intuitiva e investigadora. Su rol es de desarrollar procesos y procedimientos para la elaboración, preparación y custodia de alimentos.

Jorge Bucheli es Máster en Finanzas con más de diez años de experiencia en instituciones financieras con un gran conocimiento de proyecciones financieras, estudios de mercados, análisis de riesgos, y determinación de análisis de umbrales y apetito, así como el establecer controles e indicadores tácticos y estratégicos para que las organizaciones puedan cumplir con sus objetivos estratégicos. Sus virtudes dentro del ámbito personal son su compromiso, seriedad y orientación al trabajo en equipo y cumplimiento de objetivos. Sus funciones y responsabilidades serán el rol financiero y contable.

Javier Haz se desempeña en el Cargo de Gerente Regional y representante legal en Guayaquil de Fundación Espoir, organización dedicada al desarrollo de emprendedores y pymes en la ciudad de Guayaquil con 3 oficinas y más de 60 colaboradores, Javier brindara soporte con sus habilidades de manejo de personal, como en el desempeño de tareas operativas y administrativas. Esto le ha permitido ser analítico y asertivo en las decisiones. Sus funciones y responsabilidades serán de Gerente y encargado del área de recursos humanos.

Andrea Larraga ingeniera en finanzas internacionales, especialista en elaboración de informes económicos a nivel nacional, también es responsable del control y monitoreo de partidas contables y encargada del seguimiento y monitoreo de proyectos y contratos en el sector público. Sera responsable de contabilidad y temas normativos.

Jorge Zambrano, Ing. En Marketing, Encargado del funcionamiento y administración de un Concesionario de Maquinarias de Construcción en la Ciudad de Machala, superviso el departamento de ventas y post venta manejo de inventario, ejecución de ventas a clientes del sector Público y Privado, realizo estudios de mercado elaboración de proyectos, amplio conocimiento en contratación pública y elaboración de ofertas. Con fortalezas como: capacidad de cierre de negocios, me adapto rápidamente, facilidad de palabra, trabajo bajo presión, analítico, estratégico, creativo, enfocado, constante, liderazgo. Sus principales funciones serán elaborar el plan de marketing y plan comercial.

Juntos conformamos un equipo de trabajo que se distingue por su motivación de generar un negocio, rentable, sustentable, replicable que aporte fuentes de trabajo, y reduzca la huella ambiental de la industria y el capitalismo.

La Visión es: Ser el restaurante temático especializado más reconocido en el Ecuador, por las adecuaciones de servicio en sus instalaciones, así como, el brindar experiencias gastronómicas excepcionales a sus visitantes.

La Misión es: Ofrecer una experiencia visual y gastronómica inolvidable a todos nuestros visitantes, al poder degustar de nuestros deliciosos platillos como si estuvieran de visita en su lugar de origen. Mediante nuestra decoración temática, vestimenta y servicios buscamos transportar al cliente a las principales costumbres, identidad y cultura por medio de nuestra cocina especializada.

Palabras claves: (5 o 6)

- Cocina Especializada
- Satisfacer la necesidad
- Ambiente Temático
- Segmentación de Clientes
- Comida Argentina

1. Parte Introductoria

1.1. Interés o definición del proyecto

El tener una independencia económica que se origine de la rentabilidad del negocio, cumpliendo muchos sueños del ser humano, como mejorar la calidad de vida de cada uno de sus fundadores, aportar al crecimiento social y económico de las personas que trabajan con nosotros, y del país por medio de la creación de fuentes de empleo y tributos al estado.

El justificar y poner en práctica todo el conocimiento, el criterio, el ímpetu, entregado por todos los grandes maestros que hemos tenido el privilegio de escuchar en cada una de sus materias, de esta manera que las Instituciones UIDE-EIG, vean que el esfuerzo tanto de los profesos como de los alumnos se plasme en un trabajo sustentando académicamente, más el ingrediente de un sueño innovador de emprendedores.

Crear un negocio innovador, único, con un servicio especializado y una gastronomía que garantice los más exigentes gustos de las personas. Adicionalmente que el mismo funcione en un espacio temático fuera de lo tradicional, donde a primera vista se perciba, confort, seguridad, paz, armonía, diversión y más diversión.

1.2. Fines y Objetivos del Trabajo

Objetivo General:

Desarrollar, elaborar e implementar un plan de negocios rentable y replicable para un restaurante temático en la ciudad de Quito que brinde experiencias únicas e inolvidables a sus visitantes.

Objetivos Específicos:

- Elaborar un modelo de negocio rentable, replicable a nivel nacional.
- Elaborar un plan estratégico de marketing que permita entender, comprender e investigar el mercado de consumo de carnes, costumbres, gustos y preferencias del consumidor final en la ciudad de Quito.
- Definir el público objetivo y propuesta de valor adecuada.
- Definir un esquema de fijación de precios adecuado que genere mayor rentabilidad para el restaurante.

2. Parte General

2.1. Idea de negocio

Nuestra idea de negocio es la de crear un restaurante temático en la Ciudad de Quito, con la finalidad de proporcionar experiencias únicas, transportando a nuestros visitantes a la identidad y la cultura de sus comidas favoritas, las cuales, son preparadas con productos de calidad.

Herramienta Canvas

Tabla No.1 Herramientas Canvas

| Socios Claves | Actividades Clave | Propuesta Valor | Relación con Clientes | Segmento Clientes |
|--|---|--|---|--|
| Proveedor <ul style="list-style-type: none"> Alimentos e insumos Bebidas Decoración <ul style="list-style-type: none"> Propietario del Local <u>Influencers</u> | Espacios Físicos <ul style="list-style-type: none"> Arrendamiento Local Contrato Estratégico Proceso <ul style="list-style-type: none"> Proceso de preparación y cadenas de conservación I+D nuevos sabores y mejoras | Generar experiencias únicas, transportando a nuestros visitantes a la identidad y cultura de sus comidas favoritas | <ul style="list-style-type: none"> Asesoramiento ágil, práctico y personalizado Agilidad y calidad en el servicio Cercanía y calidez en el trato Calidad en los productos | Sociodemográfica <ul style="list-style-type: none"> Hombres y Mujeres Ingresos superior a 5 1,200 Edad de 25 a 60 años Formación mínima Bachiller Psicológica y social <ul style="list-style-type: none"> Apertura nuevas experiencia Extrovertido Creativo Sociable Carismático Empático |
| | Recursos Claves | | Canales | |
| Recurso Físicos <ul style="list-style-type: none"> Local comercial Parqueaderos Infraestructura Adecuaciones Maquinaria, accesorios Recurso Humano Recursos Financieros Alimentos | | | <ul style="list-style-type: none"> Redes Sociales (Facebook, WhatsApp e Instagram) Página web y blogs Publicidad en radio Publicidad en <u>APP's</u> | |
| Estructura de Costos <ul style="list-style-type: none"> Preparación de alimentos, meseros, chefs, guardias, parqueadero Alimentos e insumos requeridos Decoraciones y arriendos de local, influencers Servicios básicos e internet. Maquinarias, remodelaciones, desarrollador web, publicidad | | | Estructura de Ingresos <ul style="list-style-type: none"> Consumo de alimentos y bebidas ofertadas | |

De acuerdo con nuestro modelo de negocio podemos identificar 4 segmentos de mercado. El Segmento Trabajador busca satisfacer su necesidad de alimentación, Mientras que los segmentos independiente, Socializador y Grupal buscan compartir con su círculo social nuevas experiencias. Esta segmentación permite afluencia permanente en el restaurante de acuerdo con su disponibilidad y motivo de visita.

Según las características de nuestro mercado hemos definido varios Buyer personas, detallados a continuación:

Buyer George: Persona entre 25 y 60 años que trabaje en relación de dependencia, la ubicación de su trabajo se encuentra cerca del restaurante, que sea amigable, sociable,

extrovertido, creativo, carismático, con ingresos promedio superiores a \$ 1.200, con un título de bachiller, y estado civil soltero cuyo horario de almuerzo es de 12:30 a 14:30 de lunes a viernes.

Buyer Andrea: Personas entre 25 y 60 años que se encuentren económicamente activos cuyos ingresos sean superiores a \$ 1,200 dólares americanos con un título de bachiller, estado civil casado o soltero, su personalidad es amigable, sociable, extrovertido, creativo, carismático, y fomenta la relación de amistad en el trabajo su disponibilidad es de 18:00 hasta a 23:30 que busque nuevas experiencias.

Buyer Robert: Personas entre 25 y 60 años que se encuentren económicamente activos cuyos ingresos sean superiores a \$ 1,200 dólares americanos con un título de bachiller, estado civil casado con 3 o 4 miembros en su familia, su personalidad es amigable, sociable, extrovertido, creativo, carismático, cariñoso, familiar y fomenta la relación de cercanía con su familia, su disponibilidad es de 18:00 hasta a 23:30, cuyo motivo sea satisfacer la necesidad de nuevas experiencias.

En relación con los buyer's personas establecidos, identificamos que, el motivo de su visita no radica en la necesidad de alimentarse. Si no, compartir con amigos y/o familiares momentos únicos en ambientes diferentes y acogedores. Por tal motivo, la propuesta de valor es la de construir un restaurante temático de parrilladas argentinas que brinde experiencias únicas, transportando a nuestros visitantes a la identidad y la cultura mencionada.

Una vez definido nuestros segmentos, públicos objetivos y Buyer personas los canales de comunicación son: Redes sociales, página web, blogs y E-Commerce, publicidad en radio. A continuación, detallamos su uso y alcance:

- Redes Sociales:

Buscaremos diseñar publicidad innovadora en las redes sociales, que nos permita llegar y captar a nuestro público objetivo, sin llegar a ser una difusión que pueda llegar a cansar o ser ignorada, sino más bien generar un impacto emocional que atraiga a los receptores y tengamos un número aceptable de seguidores.

- Página Web Y blogs:

Diseñaremos con el área responsable, una página web en donde se conozca con mucho más detalle, que es lo que ofrecemos, que servicios brindamos y cuáles son nuestros objetivos que deseamos cumplir de cada a los clientes y a la sociedad como tal, así mismo se pondrá énfasis en un blog que nos permita conocer los comentarios de clientes y de esta

manera obtener información que ayuda a mantener una mejora continua en el modelo de negocio establecido.

- Publicidad en Radio:

Generaremos contenido con personas que conozcas del desarrollo de espacios publicitarios en radio, con el fin de generar un mensaje que al público oyente tenga un gran impacto y sea un medio por el cual podamos generar un impacto positivo de potenciales clientes que escuchan radio.

El Restaurante temático utilizará las mencionadas canales de comunicación para atraer, conservar, y multiplicar los clientes, para lo cual hemos definido mantener una relación de cercanía con el cliente donde nuestra prioridad será contar con un personal capacitado, con un perfil basado en las siguientes competencias: actitud de servicio, comunicación, orientación al logro, proactividad, sensibilidad social, trabajo en equipo, integridad, tolerancia al stress y autocontrol, liderazgo, toma de decisión.

Lo que nos permitirá otorgar un asesoramiento personalizado y solución de problemas de forma ágil, solventando cualquier duda o inquietud del cliente, abiertos a toda sugerencia, consejos, comentarios, para realizar cambios o mejoras en nuestros procesos. Adicionalmente, mantendremos un contacto constante con nuestros clientes para lo cual llevaremos una base de datos para a través de las redes sociales, correo electrónico, para conocer sus gustos y preferencias, enviándoles publicidad, promociones, premios (cumpleaños), logrando así una fidelización de nuestros clientes y recomendación de estos.

Nuestro servicio y la experiencia representan la venta de emociones y satisfacción que brindamos a nuestros clientes, Sin embargo, el restaurante se centra en la venta de alimentos y jugo de frutas, bebidas alcohólicas y refrescos como principal fuente de ingresos. Alimentos que pueden ser degustados en nuestras tres modalidades tanto de forma presencial, para llevar o servicio a domicilio.

En base al modelo de ingresos es importante identificar los recursos claves requeridos para que los productos y servicios del restaurante contribuyan a brindar la experiencia inolvidable a sus clientes para lo cual necesitaremos:

Local comercial: Local amplio en una buena ubicación, amplia iluminación y extenso parqueo, con capacidad para 100 personas, con un diseño único que te transporta a la cultura y gastronomía argentina. Local que contará con infraestructura de punta con equipos modernos e implementos de calidad, con materia prima para la elaboración de comida y bebida de primera calidad.

Permisos y Patentes: Nos aseguraremos de contar con todos los permisos de funcionamientos, patentes, un buen sistema y control de calidad.

Recursos Humanos: Altamente capacitado para todas las gestiones directas con el cliente interno y externo, atento servicial e informado, desde el cargo más alto hasta el cargo más bajo. El personal que atiende directamente al cliente se diferenciara del resto por su atuendo típico representando a cada país según el local de comida extranjera y nacional.

Recursos Financieros: Rol importante en la consecución del negocio, mantendremos niveles óptimos de liquidez y solvencia para el normal funcionamiento del establecimiento.

Como objetivo del proyecto buscamos rentabilidad, posicionamiento y continuidad en el tiempo hemos establecido varias actividades clave como:

Contar con un espacio físico donde estaría ubicado el Restaurante Temático, la adquisición de un bien inmueble para aquello sería uno de los costos más altos e importantes, en ese sentido se buscaría la forma de hacer un contrato que garantice; la operatividad adecuada, la ubicación estratégica, tiempos de permanencia, costos de garantía y arrendamiento en el tiempo. Adicionalmente se podría analizar una posible sociedad con el propietario del espacio.

Establecer procesos de selección de proveedores para mejorar el bosquejo de cotizaciones de:

- Diseño de arquitectura, ingeniería civil, acabados, que requiera el ensamblaje del esquema temático del Restaurante.
- Compras del equipo y maquinaria que se requiera para la preparación de los alimentos y la administración del servicio.
- Precio y calidad para la compra de la materia prima, aquí debemos tener varias alternativas y prioridades.

En un principio el Restaurante Temático tendrá Jefaturas y puestos estratégicos, tanto administrativos como operativos. En base a nuestro conocimiento y experiencia, ciertos puestos lo desempeñaremos como mentores del proyecto y en los que no, se hará una selección y contratación acorde a las necesidades del Restaurante Temático; aplicando la política y metodologías existentes sobre selección de Talento Humano.

Adicionalmente, hemos establecido socios clave que contribuyan a cumplir los objetivos estratégicos del restaurante, para lo hemos seleccionados los siguientes aspectos como socios estratégicos:

Los proveedores de alimento seleccionados para la entrega de alimentos e insumos son de mucha importancia, debido a que dependemos de ellos para poder tener la materia prima para la elaboración de los diferentes platos de comida en el restaurante, adicional se deben establecer acuerdos que permitan tener un stock a tiempo y productos de calidad, así mismo se llegarán a acuerdo de pago en función al tiempo de crédito establecido entre las partes.

Contaremos con un distribuidor para todo el stock de bebidas, en donde se tratará en la medida de lo posible de buscar exclusividad en ciertos tipos de licores y así mismo llegar a acuerdos para mantener un stock en el restaurante y de igual forma acordar entre las partes los pagos.

Mantendremos alianzas con proveedores de generación de infraestructura, diseño de interiores, mismo que son importantes para poder cumplir con la promesa de valor, donde buscamos generar experiencias únicas a nuestros potenciales clientes, sin embargo se deben establecer acuerdos que permitan mantener espacios novedosos y con una frecuencia establecida irlos actualizando, a fin de que en el tiempo no se vuelva algo rutinarios y que cada visita de los clientes sea una nueva experiencia que quede en su mente.

Sin duda alguna este proveedor, juega un rol indispensable en el proyecto, esto debido a que es el lugar o espacio físico donde nosotros queremos dar a conocer o implementar este modelo de negocio que apunta mucho a una promesa de valor, que se encuentra basada en espacios novedosos que generen una experiencia única a clientes.

Hemos incluido como proveedores a los influencers, debido a que pensamos contar o captar a sus seguidores mediante el diseño de sus canales, esto nos permitan poder llegar a un número importante de seguidores con un interés específico en nuestro modelo de negocio, obviamente los dueños del proyecto acordaremos con los influencers, que mensaje es el que queremos dejar a los potenciales clientes.

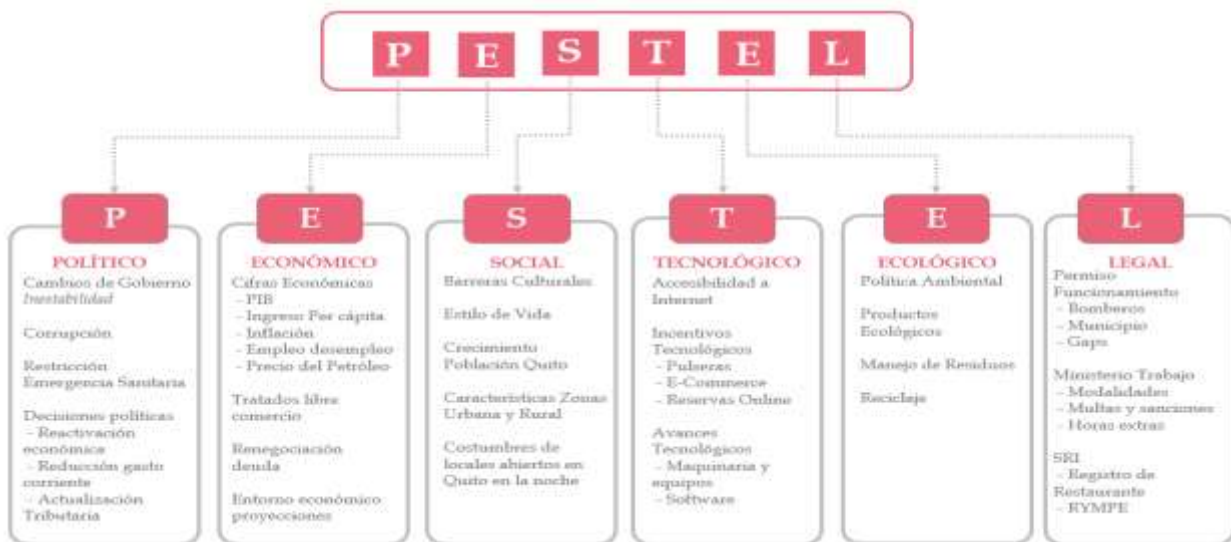
Generaremos alianzas potenciales con hoteles, agencias de viaje, agencias de turismo, aplicaciones de viajes para sus clientes puedan acceder a nuestros locales con beneficios exclusivos.

2.2. Análisis del entorno, Competidores y Sector

Con la finalidad de realizar un análisis adecuado del entorno, apalancaremos la gestión de investigación y análisis macroeconómico en la Herramienta PESTEL que fue creada por Liam Fahey y V. Narayanan en su ensayo (Macroenvironmental Analysis for Strategic Management, 1968) describe al análisis PEST como un nuevo modelo de análisis empresarial, que incluye a los factores político, económico, social y tecnológico en el cual se desenvuelven las organizaciones”.

Herramienta PESTEL

Tabla No.2 Herramientas PESTEL



Factor Político:

Ecuador es un país con una inestabilidad política histórica el cual se ha caracterizado por destituir del poder a presidentes electos, el último caso fue en el año 2005. Con la llegada del socialismo del siglo 21 mediante consulta popular se reforma la constitución de la república en el año 2008. Actualmente, la corrupción, protestas, conmoción social e inseguridad forma parte cotidiana de nuestra realidad, situación que al ser percibida genera contracción en el gasto familiar y por consecuencia reducción de ventas en bares y restaurantes.

Con la emergencia sanitaria por COVID-19 se crearon políticas de seguridad social e implementaron medidas de bioseguridad para espacios públicos y privados que buscan reducir el incremento de casos en el país. Dentro de las principales medidas encontramos: reducción de movilidad, reducción en la capacidad del local, aforo y horarios de atención, uso de mascarilla en espacios públicos. Decisiones políticas que afectan directamente la rentabilidad e ingresos habituales en restaurantes del país. El cambio de ideología política con el nuevo gobierno ocasiono una caída del riesgo país a 715 puntos.

Los tratados de libre comercio, acuerdos comerciales, renegociación de deuda externa, reducción de políticas de bioseguridad, reformas laborales, reformas tributarias, y disminución de la tarifa del impuesto al valor agregado IVA en feriados, buscan reactivar la economía del país. Lo que podría generar un incremento de visitantes y ventas en el restaurante temático.

Factor Económico:

Partiendo del concepto de macroeconomía que es “la rama de la teoría económica que trata de explicar cómo y por qué la economía crece, fluctúa y evoluciona con el paso del tiempo, la senda ascendente general de la economía es el resultado de fuerzas que evolucionan a un ritmo más lento: población, tecnología, producción total” (Tylor, 1992), utilizaremos las siguientes variables: Producto Interno Bruto PIB Mundial y Ecuador, Balanza comercial del Ecuador, Deuda, inflación, precio del petróleo para describir la situación del país y sus proyecciones.

Según el Banco Mundial el PIB Mundial del año 2021 es el 5.5%, y se provee llegar al 4.1% como consecuencias de los rebrotes continuos de COVID-19, reducción del apoyo fiscal y demoras en la entrega de suministros por cierre de fronteras y reducción en la producción según lo mencionado en los informes del (Banco Mundial, 2022), mientras que el PIB del Ecuador para el 2021 incremento en 3.55% respecto al año anterior (Banco Central del Ecuador, 2021).

El Ecuador presenta una balanza comercial con superávit en el periodo enero a diciembre del 2021 por 2,870 millones, donde el 63,9% corresponde a ingresos petroleros con un precio promedio del barril del petróleo de \$62.00 dólares americanos (Banco Central del Ecuador, 2022). Según el portal especializado Precio petróleo la proyección del precio por barril de petróleo WTI para el 2022 asciende a \$73.31 dólares americanos (Precio Petroleo net, 2022).

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC menciona que Quito alcanzará una población de 2.732 miles de habitantes, que representa el 84,6% de la población total de Pichincha. Siendo la población masculina el 48,8%, mientras que su población femenina el 51,2%. De acuerdo con el ENEMDU a diciembre del 2019, Quito tenía un 8.2% de población en pobreza (ingresos mensuales menores a \$ 84,72 dólares al mes), y apenas el 2,8% en extrema pobreza (ingresos mensuales menores a \$ 47,74 dólares). Mientras que para la revista (Revista Ekos, 2019) Pichincha es la segunda provincia con un PIB per cápita de \$8,629 dólares, lo que evidencia una amplia brecha en las clases sociales.

Según el portal (Economist, 2022), Ecuador incrementará en 2,5% su producto interno bruto PIB respecto al año anterior, sus exportaciones e importaciones en 4,2% y 4,0% respectivamente, con una inflación del 1.1% y un crecimiento de deuda pública en 1.6%. Esto ocasionaría un crecimiento económico importante que se traduce en un incremento del gasto corriente (incremento en gasto de restaurantes, entre otros) para las familias ecuatorianas.

Factor Social:

(Tylor, 1992) Menciona que la “Microeconomía es el estudio del comportamiento de los consumidores, las empresas y los mercados que en muchas ocasiones son comportamientos dados por la macroeconomía”. En donde el 44.57% de la población de Quito se encuentra entre los 25 y 60 años, según el informe estadístico de (Quito como vamos, 2020), también menciona que la población Quiteña se autodenomina como una población mestiza con diversidad en tradiciones, religión, cultura, costumbres y hábitos.

Sin embargo, el hábito de consumo de alimentos se ha transformado con la emergencia sanitaria por Covid-19. Según (Gestión Digital, 2021) que entrevistó a mujeres entre 25 y 65 años de las ciudades de Quito y Guayaquil. Determinó que el 90% de las familias ha cambiado su alimentación hacia un estilo más sano, reduciendo el consumo de azúcar, grasa y aumentando el consumo de frutas, verduras y proteínas. El consumo de proteína recomendada es de 3 a 4 raciones a la semana (500 gramos). Según el estudio (Boletín de Conyuntura, 2016) podemos incidir que el 23% de la población consume carnes una vez a la semana, 47% dos veces, y 30% tres o más veces evidenciando que el tema cultural y el hábito de consumo de carnes rojas es aceptado en la sociedad quiteña.

Por otro lado, el grado de educación y cultura en la ciudad de Quito de acuerdo con ENEMDU (2018) presenta el 1,9% de analfabetismo, mientras que el 97,8% de los niños se encuentran matriculados para educación general básica, mientras que las matrículas en el bachillerato apenas alcanzan el 80.08%. Según el informe Quito como vamos la tasa de escolaridad en Quito es 12.96 años y a pesar de que el 73,5% de los ecuatorianos cuenta con hábitos de lectura, el 50% dedica 2 horas semanales, y tan solo el 28% consume libros, el resto usa periódicos, revistas, e internet.

Según el estudio de (Brandwatch, 2020) establece que sin importar la etnia, religión, cultura, la calidad de los alimentos (36%) es el atributo más importante a la hora de decidir un restaurante, seguido de conveniencia en el precio (15%) y velocidad y calidad del servicio (12%). Por lo cual los factores de: calidad, precio y servicio afectan los gustos y preferencias de la población.

Factor Tecnológico:

En la ciudad de Quito el 41,7% de familias (138,938 de 332,779) tienen disponibilidad y uso de internet. De acuerdo con (Quito como vamos, 2020) el promedio de uso de internet semanal es de 7.8 horas y 1.6 horas para redes sociales. Por lo cual, la publicidad en redes sociales y App's podría ser un factor primordial a la hora de decidir uno u otro restaurante.

La evolución en la tecnología ha generado un impacto en el comportamiento y hábitos de consumo y calidad de la experiencia que los usuarios de un restaurante exigen:

- **Comunicación e interacción:** la vía de comunicación ha cambiado, en la actualidad el uso de redes sociales marca un factor primordial a la hora de visitar o realizar un pedido.
- **Consumos y reservas:** en la era tecnológica que vivimos se requiere que los restaurantes dispongan de un e-commerce, siendo este en una página Web y/o App's donde el cliente pueda realizar sus reservas o pedidos.
- **Software Operativos:** Evolución de aplicaciones, software que permiten gestionar de manera adecuada y eficiente la operatividad del negocio reduciendo tiempos en la preparación y entrega de pedidos.
- **Software de ventas:** registra de forma ágil y eficaz el control de inventarios, ventas, y costos directos de fabricación.

Según el portal de (Economía Digital, 2019) 43% de la población mundial realiza pedidos a domicilio, tendencia que presenta un crecimiento para los siguientes años, por tal motivo, la creación de APP's, web o un e-commerce son fundamentales en el siglo 21.

Factor Ecológico:

Según el blog (Efe Verde, 2021), las empresas miraban los procesos ecológicos y de sostenibilidad como actividades y procesos éticos que depende su costo beneficio podían ser implementados o no. En la actualidad, incluir políticas ecológicas y de sostenibilidad son consideradas dentro de la estrategia de marketing. Para lo cual presentamos las tendencias más destacadas en el 2021:

- Reducción de la contaminación y disminución del crecimiento de la temperatura global.
- Compra o adquisición de energía renovable.
- Inversores a nivel mundial revisan políticas ambientales previas a la inversión.
- Economía circular refleja el modelo de negocio con estrategias de reciclaje, reutilización de recursos, reparación de materiales y equipos.
- Generación de micro redes ecológicas con el fin de mantener un suministro seguro y fiable de energía.

Según la última medición de la huella ambiental de (Distrito Metropolitano de Quito, 2011), se evidencio que cada ciudadano de Quito genera un 69% más impacto en el medio ambiente que el resto del país. Aquel impacto refleja los estilos de vida de los quiteños, el primer factor son los alimentos con un 40% de contaminación, seguido del transporte un 25%, en bienes 21%, en vivienda 8% y 5% en servicios.

Como restaurante temático uno de nuestros objetivos es aportar a reducir la huella de carbono, para lo cual estableceremos una política ambiental y ecológica, en la cual reduciremos el uso de plásticos, y fomentaremos el uso y el tratamiento adecuado de los residuos en nuestras actividades diarias.

Factor Legal:

Permisos y Patentes: El distrito metropolitano de Quito en su boletín (Quito Metropolitano, 2021) establece los lineamientos y permisos que de acuerdo al formulario de Licencia Metropolitana única para el ejercicio de actividades económicas LUAE deben cumplir los establecimientos:

- Uso y de ocupación de suelo
- Sanidad
- Prevención de incendios
- Rotulación
- Ambiente
- Turismo
- Permiso anual de funcionamiento
- Declaración juramentada de cumplir las normas administrativas.

Adicional a los permisos y documentos requeridos en la LUAE, el municipio de Quito establece obtener:

- Patente Municipal
- Registro Único de contribuyentes RUC
- Permiso de Funcionamiento del Ministerio del Interior
- Registro de alimentos y bebidas del ministerio de turismo
- Registro turístico en Quito Turismo

Ministerio de trabajo: Ha emitido el código de trabajo en el cual regula las condiciones laborales respecto a:

- Formas de contratación
- Derechos irrenunciables
- Remuneraciones
- Obligaciones, prohibiciones

- Jornada laboral
- Obligaciones patronales
- Beneficios sociales
- Liquidación y finiquito

Tributarios: En el Ecuador la actualización tributaria es constante, en la cual se reformo la normativa para microempresarios con la presencia del RYMPE y sus tres segmentos por montos de ventas.

Emergencia sanitaria: Durante la emergencia sanitaria se establecieron horarios de circulación, reducción de aforo, y el horario de funcionamiento de restaurantes de acuerdo con las cifras oficiales del ministerio. Los horarios de funcionamiento aprobado para restaurantes durante la emergencia sanitaria son de 6:00 y 23:00 horas.

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter:

Según (Porter, 2008) “Los directivos definen la competencia en términos demasiado estrechos, como si esta solo se produjera entre los competidores directos de la actualidad. Sin embargo, la competencia por obtener beneficios va más allá de los rivales consolidados de una industria para alcanzar también a otras fuerzas competidoras: (i) los clientes, (ii) los proveedores, (iii) los posibles aspirantes y los (iv) productos suplentes. Esta ampliación de la rivalidad que se origina de la combinación de cinco fuerzas define la estructura de una industria y moldea la naturaleza de la interacción competitiva dentro de ella”. Para lo cual analizaremos cada uno de los factores descritos anteriormente:

Poder de Negociación de los Clientes:

El poder de negociación de los clientes es **alto** debido a que en la ciudad de Quito existe un exceso de oferta, según el INEC en el 2016, se registraron 12,329 establecimientos con predominio en la venta de alimentos y/o bebidas, mientras que los restaurantes o servicios móviles de comida registrados son 9,744. Esto denota que, existe una gran variedad de establecimientos por visitar en la ciudad. Con la era de la tecnología, los consumidores toman un mayor protagonismo y poder debido al alcance de la información del establecimiento (información de calidad del producto, comentarios de redes sociales, ubicación, entre otros), es así como, el 36% de los clientes buscan un producto de calidad y al ser un mercado altamente competitivo no existe una gran diferenciación en el producto.

Por otro lado, existen factores que podrían incrementar más el poder de negociación del cliente, como son el caso de: monopsonio que es la existencia de un solo cliente, dependencia de clientes, es decir que, un grupo pequeño de clientes genere la mayor parte

de mis ingresos, según la ley de Pareto menciona que existe dependencia cuando el 20% de mis clientes genera el 80% de mis ingresos.

Poder de Negociación de los Proveedores:

El poder de negociación de los proveedores es **Bajo** debido a que en la ciudad de Quito existen 4 empresas que manejan el 90% de la distribución minorista. Mientras que, los supermercados y tiendas apenas cubren el 35% de la demanda. Para el caso de mercados 4 de los 56 que cubren el 52% de la demanda según (Quito como vamos, 2020). Si bien es cierto que existe una concentración en cuanto a la distribución de materia prima requerida por el restaurante. Sin embargo, el precio y calidad del producto es regulado por el mercado, en vista que existe una estandarización o controles que garantizan la calidad del producto.

Amenaza de nuevos entrantes:

La amenaza de que nuevos restaurantes ingresen y capten una cuota de mercado es **alta** debido a que los costos de arrendamiento, adecuaciones del local, permisos de funcionamiento, costos de curva de aprendizaje, economías de escala, tecnología, aplicaciones, apps, e-Commerce y la cadena de distribución no representan una barrera o impedimento para que cualquier ciudadano nacional o extranjero pueda inaugurar un restaurante en la ciudad de Quito.

Productos Sustitutos:

La amenaza de productos sustitutos es **alta** debido a que se considera como producto sustituto de una necesidad básica a un alimento que satisfaga esa necesidad. Para el caso del restaurante temático, podemos determinar como producto sustituto la comida que venden las cadenas de restaurantes como Federer, Chacal, Burger King, KFC y Mc Donald's o restaurantes un poco más especializados como Parrilladas del Gaucho, Parrilladas de Homero, Bottero, o Columbia.

Competencia:

La competencia en el sector de restaurantes **no es agresiva** debido a que no existe una concentración de empresas que dominan el mercado, la diversidad de los competidores varía de acuerdo con el segmento y calidad de sus productos. La mayoría de los restaurantes busca una diferenciación de su producto y servicio brindado. Cada restaurante mantiene estrategias de diferenciación de precios, atención al cliente.

Restaurante los troncos: Su visión es brindar una experiencia gastronómica, La propuesta nueva de (Los Troncos Restaurante, 2022) "mantener satisfecha a su clientela tradicional, aquellos comensales que siempre han apostado por ese servicio único, cálido y personal. Pero también es cautivar nuevos paladares nacionales e internacionales. Su principal

objetivo es ser el mejor restaurante del país, y luego, llegar a ser uno de los mejores restaurantes del mundo”, con el paso del tiempo nos adaptamos y reinventamos para crear una nueva experiencia ahora podrás disfrutar de la magia de los Troncos desde la comodidad de tu hogar. **Restaurante:** Lomo Fino \$34, Bife chorizo \$34, cuadril\$45.

Restaurante Rincón del Gaucho: (Rincón el Gaucho Restaurante, 2022) se “especializado en alta cocina de carnes y productos vegetarianos de la ciudad de Quito, Ecuador dónde su principal objetivo es brindar a todos y cada uno de nuestros comensales una experiencia gastronómica única e inolvidable en un ambiente cálido, atractivo y fino. El entorno con el que los comensales se encuentran al momento de sentarse y ordenar sus platos conjuga lo rústico y lo elegante, esta paradoja crea la sensación de lo que significa «elegantemente rústico» que se muestra en los detalles de madera, la decoración de los espacios y de las mesas, así como la música ambiental”. Los precios del restaurante son: Cuadril \$25, Bife de chorizo \$25, lomo a la diablo \$25.

Restaurante Rodillo Botafogo: Es un concepto diferente y sinónimo de calidad en gastronomía con una gran variedad de alternativas, Somos la primera cadena de churrasquerías con el concepto de Rodizio en el Ecuador; es decir, brindamos el arte de la carne asada servida en espadas, entre otras exquisitas propuestas orientadas a satisfacer los más exigentes paladares. Sus precios son: Bife de chorizo \$24, lomo fino \$24, picaña \$24.

Análisis del Mercado:

Según datos del INEC en su estudio anual muestra que los consumos en Ecuador de alimentos y bebidas no alcohólicas representa \$584,5 mil millones de dólares mientras que el para restaurantes y hoteles \$184.7 mil millones de dólares a nivel macro. Mientras que a nivel de consumos familiares podemos identificar que las familias con ingresos superiores a \$1,046 dólares americanos mantienen un gasto mensual en consumos de alimentos, bebidas y restaurantes de \$301.32. A continuación, adjuntamos tabla resumen del INEC relación de ingresos versus consumos en restaurantes en Ecuador:

Tabla No.3 Ingresos Promedios en Ecuador

| | | | | | | | | | | |
|---------------------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|
| Ingresos Promedios | \$ 305 | \$433 | \$ 522 | \$ 591 | \$ 678 | \$ 771 | \$ 874 | \$1,004 | \$1,291 | \$2,459 |
| Tamaño del Hogar | 5.4 | 4.8 | 4.5 | 4.2 | 4.0 | 3.8 | 3.5 | 3.2 | 2.9 | 2.6 |
| Alimentos Y bebidas | 42% | 40% | 38% | 34% | 31% | 28% | 25% | 22% | 17% | 11% |
| Restaurantes | 4.3% | 5.4% | 6.2% | 6.8% | 7.2% | 8.0% | 8.4% | 9.0% | 9.0% | 7.9% |

Como restaurante temático buscamos complementar la experiencia de sentirse en el lugar donde el menú tome el protagonismo de la cultura gastronómica de su país de origen con

el sabor y calidad de nuestros productos. Para lo cual hemos establecido varios segmentos de mercado en función a variables generales y específicas:

VARIABLES GENERALES:

- Edad del Cliente: Clientes entre 25 y 60 años.
- Gustos y Preferencias: Variedad de Tipos de carnes.
- Sexo: Hombres y mujeres.
- Zona: Persona que vivan en zona urbana.
- Ingresos promedio: Superiores a \$ 1,200.
- Estudios Finalizados: Bachiller.

VARIABLES ESPECÍFICAS:

- Estado Civil: Solteros, Casados, unión libre y divorciados
- Tamaño del Hogar: de 1 a 4 personas.
- Lugar de trabajo: Cerca al restaurante o indistinto.
- Tipo de trabajo: Relación de dependencia y libre ejercicio profesional.
- Disponibilidad: Tiempo en días y hora para visitar el restaurante.
- Motivo de la visita: Satisfacer necesidad y búsqueda de experiencia.

En base a las variables mencionadas hemos establecido los siguientes segmentos:

Segmento Trabajador: Utilizamos las variables generales e incluimos las variables específicas respecto: que su lugar de trabajo sea cerca del restaurante, se encuentre trabajando en relación de dependencia, su disponibilidad de horario este dentro de 12:30 a 14:30 lunes a viernes y el motivo de su visita sea el de satisfacer la necesidad de alimentación.

Segmento independiente: Utilizamos las variables generales e incluimos las variables específicas respecto: que se encuentre trabajando en libre ejercicio profesional, su disponibilidad de horario este dentro de 12:30 a 16:30 lunes a viernes y el motivo de su visita es satisfacer una experiencia inolvidable.

Segmento Socializador: Utilizamos las variables generales e incluimos las variables específicas respecto: que su lugar de trabajo sea cerca del restaurante, su disponibilidad de horario este dentro de 18:00 a 23:30 lunes a viernes y el motivo de su visita sea el de satisfacer una experiencia inolvidable.

Segmento Grupal: Utilizamos las variables generales e incluimos las variables específicas respecto: grupos sociales o grupos familiares con 3 o 4 miembros y su disponibilidad de

horario este dentro de 12:30 a 23:30 sábados y domingos, el motivo de su visita sea el de satisfacer una experiencia inolvidable.

Recursos de la empresa: El aforo del restaurante comprende 100 personas como capacidad máxima. De acuerdo con el estudio realizado por (VV&A Consultores, 2018) la rotación de puestos en el desayuno es 1,28, mientras que el almuerzo 1,35, y la cena 0.69. Podemos inferir que el número de visitantes en un escenario en el que el restaurante cumpla con las estadísticas tendríamos 204 visitantes, (135 en el almuerzo y 69 en la merienda). Mientras que en fines de semana las estadísticas mencionan 1,50 y 0,85 respectivamente, lo que representa 235 visitantes (150 en el almuerzo y 85 en la merienda).

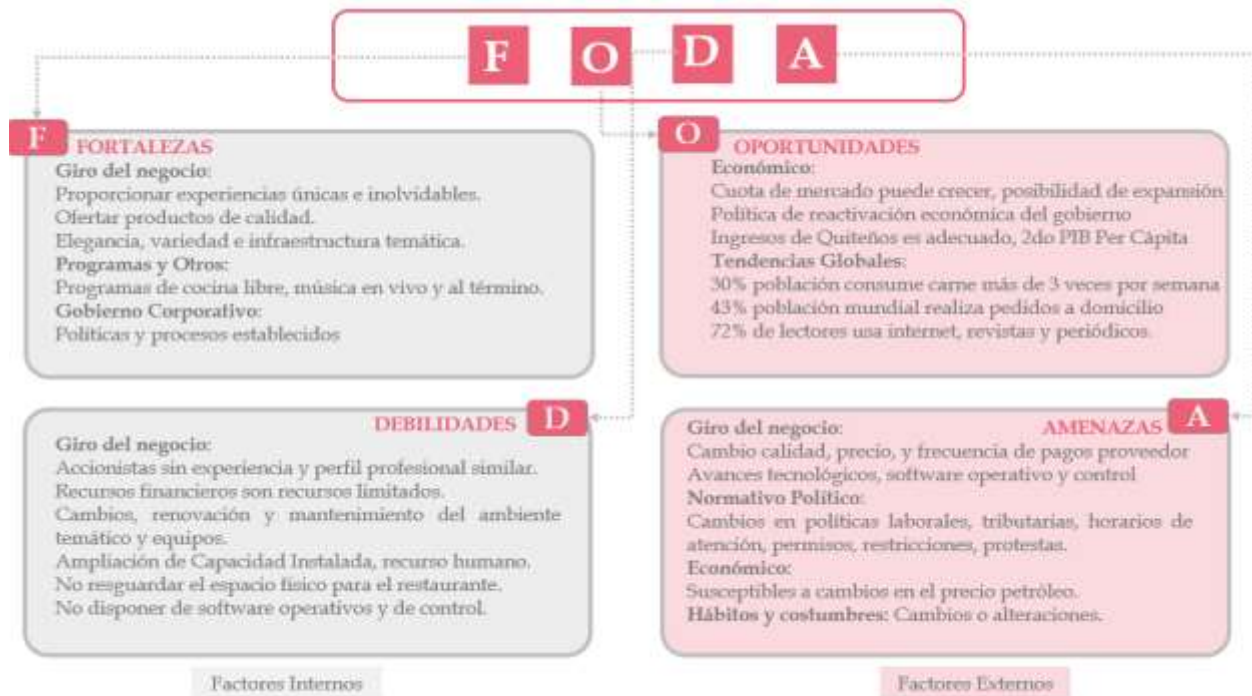
Según el portal (PreciosMundi, 2022) estima que el precio de una cena para 2 personas con postre en \$30 dólares, es decir un promedio de \$ 15 por persona. De acuerdo con el **escenario optimista** planteado por el restaurante temático los ingresos promedios diarios bordearían \$ 3,060 dólares (\$ 61,200 dólares de lunes a viernes por un mes), mientras que fines de semana y feriados \$ 3,525 (\$ 28,200 dólares los 4 fines de semana). El total ingreso del restaurante en el mes es \$ 89.400 dólares que representan el 0.05% del gasto de familias ecuatorianas.

De acuerdo con un **escenario normalizado** en el cual la rotación de lunes a domingo en horas de almuerzo es igual al aforo 1, y 0.50 para la cena, el número de visitantes por día es 150 visitantes. Los ingresos diarios del restaurante ascenderían a \$2,250 (\$67,500 mensuales).

Herramienta FODA

La palabra FODA nace de sus siglas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que fueron las variables utilizadas por M. Doshier, O. Benepe, A. Humphrey, y R. Stewart como parte de un proyecto cuya finalidad era descubrir porque fallaban las planificaciones estratégicas corporativas a nivel gerencial. En la actualidad, este método permite realizar un análisis a profundidad de las variables internas o externas que afectan a las organizaciones, metodología que replicaremos en nuestro modelo de negocios para lo cual hemos subdividido las variables en giro de negocio, tendencias globales, cambios políticos y normativos, cifras económicas y hábitos del consumidor de acuerdo con el siguiente gráfico:

Tabla No.4 Análisis FODA



Fortalezas:

Giro del Negocio: Las fortalezas de nuestro giro del negocio no es el de un restaurante normal, nos especializamos en ofrecer una experiencia visual y gastronómica inolvidable a todos nuestros visitantes, que al degustar de nuestro producto sientan que están sentados en Buenos Aires degustando de un delicioso asado, el cual es preparado con productos de calidad.

Como parte de brindar una experiencia visual inolvidable contamos con: una infraestructura temática (mesas, sillas, utensilios, cuadros, adornos, infraestructura, decoración, vestimenta que describen a detalle los aspectos relevantes de Buenos Aires).

Contamos con personal capacitado que brinda asesoramiento ágil, práctico, personalizado de acuerdo con la política de orientación al servicio.

Contamos con lineamiento de Buen Gobierno Corporativo, definiendo funciones, roles, responsabilidades, políticas procedimientos que aporten al cumplimiento de la Visión, misión y objetivos estratégicos del restaurante para lo cual elaboramos políticas de:

- *Orientación al servicio:* política donde promoveremos la cercanía, trato con respeto y cordialidad a nuestros visitantes que aporte a generar experiencias inolvidables.
- *Calidad de los productos:* política donde promoveremos la elaboración y preparación de productos basados en tres pilares fundamentales sabor, calidad y variedad.

- *Administración de suministros:* política que busca estandarizar los procesos de custodia, traslado, y trato de los insumos y alimentos que permitan mantener estándares de calidad en nuestro producto.
- *Administración de Talento Humano:* política que busca atraer personal adecuado, brindarle capacitación, y reducir la rotación de personal. Esto nos permite brindar la experiencia a nuestros visitantes.
- *Huella de carbono:* Brindar lineamientos de uso, administración, y reciclaje de basura producto de nuestras operaciones.

El brindar experiencias inolvidables también requiere de variedad de actividades para lo cual hemos diseñado varios programas que aportaran a cumplir nuestra misión:

- *Programa de cocina libre:* Su finalidad es aportar una experiencia al visitante, al poder ver como nuestro chef de turno prepara el producto a consumir, mientras disfruta de un ambiente acogedor.
- *Música en vivo:* Buscamos brindar una experiencia a nuestro visitante al poder escuchar su canción preferida mientras degusta de nuestro menú especializado.
- *¿Al término que te guste?* Nuestro programa ofrece al cliente poder preparar su carne en una mini parrilla generando una experiencia diferente a nuestro visitante.

Oportunidades:

Económico: La principal oportunidad que mantiene el restaurante temático es que el mercado se encuentra en expansión, existe una cuota de mercado para los nuevos participantes. A nivel de ciudad Quito es la segunda ciudad con un PIB Per Cápita del Ecuador y presenta apenas un 11% de población en pobreza.

El gobierno actual cuenta con medidas para aumentar el consumo en el sector turístico de acuerdo con las medidas de reducción del Impuesto al valor agregado IVA en feriados. Adicional a las medidas que buscan un crecimiento que ya mantiene la economía.

Tendencias y cultura: Podemos evidenciar como fortaleza que el 30% de la población consumo carne más de 3 veces a la semana, lo que podría interpretarse en que el mismo consumidor puede visitar nuestro local varias veces a la semana.

Con la emergencia sanitaria se evidencia un crecimiento importante en los pedidos a domicilio en restaurantes, consideramos como una oportunidad de crecimiento en ventas, al contar con un e-commerce de pedidos a domicilio o reservas on-line para el restaurante.

La evolución y uso de internet y redes sociales permite a los establecimientos elaborar estrategias de marketing digital con mayor impacto en las ventas a menor costo.

Las nuevas tendencias de reducción en la huella de carbono son aceptadas por los clientes, y forman parte de su estrategia de marketing.

En conclusión, podemos manifestar que el consumo de restaurantes y participación del mercado se encuentra abierta, y de acuerdo con las estrategias de comunicación se podría incrementar las ventas. Mientras por el lado cultural y de tendencia la resiliencia es un factor primordial para reinventarse y plantear nuevas estrategias.

Debilidades:

Giro del Negocio: A nivel de debilidad del restaurante podemos manifestar que: Los socios fundadores y administradores no cuentan con experiencia en la industria, adicionalmente, su perfil académico y profesional es similar, lo que limita su campo de acción.

Si bien no existe la necesidad de implementar un software operativo y de control para el restaurante, su falta de implementación reduce la eficiencia en los tiempos de entrega del producto, contar con indicadores clave, y mantener control de inventarios.

El recurso financiero de los accionistas es limitado, se deberá priorizar los gastos y consumos del restaurante.

La infraestructura temática debe ser renovada, cambiada o modificada de forma permanente por los cambios de hábitos y tendencias de los consumidores. Se deberán mantener espacios novedosos e innovadores.

No contamos con un plan estratégico y de crecimiento del restaurante en función a la demanda, que al ser implementado requiere de cambios significativos en su capacidad instalada y talento humano, dicho cambio, representa adecuar el ambiente temático en un nuevo local. Así mismo el no incluir cláusulas de resguardo en los contratos de arrendamiento del local, incurriría en los costos antes mencionados.

Amenazas:

Giro del Negocio: Como en todo negocio el depender de un proveedor específico puede ser una amenaza por los cambios en la calidad de los insumos, precio o esquemas de pago que pueden dificultar la continuidad normal de las operaciones del negocio.

El continuo cambio tecnológico en software y maquinaria genera eficiencia en los restaurantes, lo que reduce el margen de rentabilidad del negocio frente a la competencia.

Económicos: La inestabilidad política cambios normativos (laborales, tributarios, restricción de circulación, permisos de funcionamiento, patentes y aforo) constantes en

nuestro país, genera una reducción de los consumos de las familias por ende una disminución de visitantes en nuestro restaurante.

Somos una economía dependiente del precio del barril del petróleo, esto quiere decir que cualquier coyuntura social a nivel del mundo puede afectar el consumo local.

Tendencias y cultura: Acceso a información e internet generan consumidores más informados, el acceso a la información cambia la perspectiva del consumidor, el cual exige mayor calidad en los productos y servicios o puede modificar sus hábitos y costumbres.

La competencia en el mercado de restaurantes es agresiva en publicidad, promoción, plaza y precio.

2.3. Estrategia competitiva

La estrategia competitiva seleccionada por los administradores del restaurante temático consiste en: Estrategia Ofensiva de Emprender. Es decir, utilizar mis fortalezas para aprovechar mis oportunidades de acuerdo con las siguientes conclusiones.

Conclusiones del entorno y modelo de negocio

- El modelo de negocio se centra en brindar experiencias únicas e inolvidables a cada uno de nuestros visitantes, esta experiencia marca tres pilares fundamentales, los cuales son: ambiente temático, atención y servicio al cliente y brindar productos de calidad.
- El mercado de restaurantes en la ciudad de Quito es un mercado que actualmente se encuentra en proceso de expansión, y cuenta con el segundo PIB per cápita del país. La participación del mercado se compone por cadenas internacionales de restaurantes seguida de cadenas locales y microemprendimientos. Por lo cual, su competencia es agresiva y las tendencias o costumbres de la sociedad juegan un papel fundamental a la hora de visitar uno u otro restaurante.
- La competencia en el mercado de restaurantes en la ciudad de Quito es una competencia agresiva, en el cual las estrategias de fijación de precios, promociones y calidad del producto juegan un papel primordial para captar o fidelizar a sus clientes, por tal motivo, buscar eficiencias puede ayudar a mejorar la rentabilidad del negocio.
- Los costos de adecuación de infraestructura temática son costos relativamente altos, diseñados e implementados en las dimensiones y características del espacio físico disponible, en muchas ocasiones el costo de trasladar la infraestructura temática de un lugar a otro es tan cara como implementar una nueva.

- Elaborar productos de calidad requiere insumos de calidad, para lo cual se requiere realizar una búsqueda exhaustiva del mejor proveedor de insumos, sin embargo, la calidad y posición del proveedor puede cambiar con tiempo, tanto en la calidad del producto, precio, o distribución que afecta la operación del negocio, por lo cual hay que dimensionar el costo beneficio asumido por el restaurante.

Objetivos Estratégicos:

- Incluir al restaurante temático dentro del listado de los mejores restaurantes de Ecuador y del mundo.
- Ser el restaurante local con más ingresos en la ciudad de Quito.
- Incrementar la rentabilidad reduciendo las brechas de eficiencias operativas.
- Garantizar la permanencia geográfica (ubicación estratégica) del local.
- Innovar el ambiente temático con las nuevas tendencias y hábitos de los consumidores tanto en infraestructura, menú, vestimentas, parqueadero.

Planificación Estratégica:

Incluir al restaurante temático dentro del listado de los mejores restaurantes de Ecuador: para lo cual buscaremos obtener los siguientes reconocimientos: día de la gastronomía nacional Superior. Taste Award del International Taste Institute, AA de Hospitalidad, y el premio atmosphere of the year entregado por the Word restaurant awards.

Ser el restaurante local con más ingresos en la ciudad de Quito: alcanzando una cuota de 0.1% (\$184.700 dólares mensuales) de cuota de mercado. Para alcanzar la cuota de mercado deseada, implementaremos un plan de marketing digital, enfocado en: creación de un e-commerce para reservas y pedidos a domicilio, fomentar y premiar la fidelización de los clientes, uso de influencers para la atracción de nuevos clientes.

Incrementar la rentabilidad reduciendo las brechas de eficiencias operativas: mediante la implementación de nuevas tecnologías y monitoreo constante de proveedores y la calidad de insumos. Implementaremos un software para restaurantes que permita al restaurante organizar las mesas, pedidos, y traslade los requerimientos al área de producción (cocina), y distribución al cliente. El cual deberá presentar estadísticos y tendencias de tiempos, número de pedidos, producto más vendido entre otros. También, estableceremos una política de contratación de proveedores críticos en los cuales mantenemos un respaldo en

caso de que nuestro proveedor principal no cumpla las especificaciones técnicas requeridas para conservar la calidad del producto.

Garantizar la permanencia geográfica (ubicación estratégica) del local. Mediante la inclusión contractual de restricciones y tiempos de notificación para la finalización del contrato, podemos garantizar la permanencia del restaurante en ubicaciones estratégicas.

3. Plan de Marketing

3.1. Introducción

Cualquier tipo de empresa, restaurante requiere de una gestión adecuada para poder cumplir los objetivos identificados, es decir, tomar decisiones que afectan a la estructura de la organización, mientras que a nivel de gerencias y jefaturas las decisiones son decisiones tácticas para que los planes concretos y específicos se cumplan, por lo que se requiere que establezca una estructura formal dentro de la organización, en la cual se defina roles, responsabilidades, tareas de cada una de las áreas.

Dentro de la estructura y con la finalidad de orientar a la empresa en las características, atributos y cualidades del mercado y el consumidor, históricamente se habilitó un departamento que es el responsable de desarrollar e implementar las estrategias de venta que permiten posicionarse e introducir el producto en el mercado. Así como, promover, implementar la imagen de la compañía fidelizando a sus clientes (producto u organización), incrementando el volumen de ventas y su rentabilidad, para lo cual es necesario elaborar y esquematizar un plan de marketing.

Según (Westwood, 2016) el “plan de marketing es un elemento clave en la planificación empresarial, identificando las oportunidades de negocio para la empresa, así también describe como captar, penetrar y mantener una posición en el mercado”. Esta herramienta de comunicación proporciona tácticas, planes y estrategias coordinadas que permitan alcanzar los objetivos del restaurante.

3.2. Descripción de la situación actual

Para describir la situación actual del emprendimiento aplicaremos las 4P's de marketing, según el producto, precio, plaza y promoción.

Producto:

En nuestro restaurante temático especializado nos dedicamos a proporcionar experiencias únicas, transportando a nuestros visitantes a la identidad y la cultura de su comida favorita, las cuales, son preparadas con productos de calidad, conservando las cadenas de frío y calor requeridas por nuestro chef especializado en parrilla.

Contamos con un ambiente temático dentro del restaurante, ambiente que, transporta al cliente a una experiencia memorable e inolvidable. Las adecuaciones, vestimenta y trato de nuestros meseros y colaboradores harán sentir a nuestros visitantes, como si estuvieran degustando su platillo seleccionado en su país de origen.

Nuestro ambiente temático cuenta con mesas, sillas, utensilios, cuadros, adornos, infraestructura y decoración que describen a detalle el país de origen del menú especializado brindando la experiencia visual, única y diferente a cada uno de nuestros clientes.

La propuesta de valor de nuestro restaurante radica en brindar una experiencia visual y gastronómica única, adecuando y capacitando a nuestros colaboradores con la cultura e identidad de Argentina que junto a la calidad de nuestros productos brinde al cliente un placer al degustar cada una de las variedades del menú transportándolo a su lugar de origen.

Precio:

Para (Philip Kotler, 2008), define al precio como la cantidad de dinero que se cobra por obtener un producto o servicio, siendo este valor el único elemento del mix de marketing que genera un ingreso para la compañía, por tal motivo, es necesario que sea definido, monitoreado y controlado. De acuerdo a la definición de (Bonta, 1994) define a precio como “la expresión de un valor. Valor que depende de la imagen que percibe el cliente del bien o servicio”.

Para poder definir un precio adecuado, recomendamos primero tomar en cuenta el valor (costo) de elaborar, producir, distribuir y crear un ambiente con comida argentina que proporcione un sabor único y excepcional a nuestros visitantes. Los principales costos que mantiene el modelo de negocio se han clasificado en:

- Materia Prima (Picaña, Papas fritas o cocinadas, lechuga, tomate, pimiento, sal y aderezos).
- Mano de Obra (jefe y asistente de cocina, meseros).
- Costos indirectos (Maquinaria y equipos de cocina, Gas y carbón, Arriendo, insumos de cocina, especies).
- Gastos administrativos (Sueldos y salarios del personal, servicios básicos, publicidad y propaganda, aplicaciones de cobro, permisos y licencias).

El precio de nuestros platillos tiene una relación directa con su costo estimado de producción, en donde su materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación asciende a \$ 10.87 dólares aproximadamente, mientras los gastos administrativos mensuales suman \$ 6.900 dólares. Valores que se encuentran detalladas en el estado de costos de producción.

Identificado los costos de producción y gastos operativos y administrativos del negocio, debemos identificar nuestros potenciales competidores, su estrategia de precios, y sus propuestas de valor para lo cual realizamos un benchmark de:

Restaurante los troncos: Su visión es brindar una experiencia gastronómica, La propuesta nueva de (Los Troncos Restaurante, 2022) “mantener satisfecha a su clientela tradicional, aquellos comensales que siempre han apostado por ese servicio único, cálido y personal. Pero también es cautivar nuevos paladares nacionales e internacionales. Su principal objetivo es ser el mejor restaurante del país, y luego, llegar a ser uno de los mejores restaurantes del mundo”, con el paso del tiempo nos adaptamos y reinventamos para crear una nueva experiencia ahora podrás disfrutar de la magia de los Troncos desde la comodidad de tu hogar. **Restaurante:** Lomo Fino \$34, Bife chorizo \$34, cuadril\$45.

Restaurante Rincón del Gaucho: (Rincón el Gaucho Restaurante, 2022) se “especializado en alta cocina de carnes y productos vegetarianos de la ciudad de Quito, Ecuador dónde su principal objetivo es brindar a todos y cada uno de nuestros comensales una experiencia gastronómica única e inolvidable en un ambiente cálido, atractivo y fino. El entorno con el que los comensales se encuentran al momento de sentarse y ordenar sus platos conjuga lo rústico y lo elegante, esta paradoja crea la sensación de lo que significa «elegantemente rústico» que se muestra en los detalles de madera, la decoración de los espacios y de las mesas, así como la música ambiental”. Los precios del restaurante son: Cuadril \$25, Bife de chorizo \$25, lomo a la diablo \$25.

Restaurante Rodillo Botafogo: Es un concepto diferente y sinónimo de calidad en gastronomía con una gran variedad de alternativas, Somos la primera cadena de churrasquerías con el concepto de Rodizio en el Ecuador; es decir, brindamos el arte de la carne asada servida en espadas, entre otras exquisitas propuestas orientadas a satisfacer los más exigentes paladares. Sus precios son: Bife de chorizo \$24, lomo fino \$24, picaña \$24.

La estrategia de definición de precios es mantener un precio similar a nuestros competidores, sin embargo, nuestra infraestructura genera costos adicionales, por lo cual es fundamental, implementar políticas de eficiencia de procesos, con la finalidad de incrementar el margen del restaurante temático.

| Picaña | Bife | lomo Fino |
|----------|----------|-----------|
| \$ 21.74 | \$ 21.24 | \$ 21.24 |

Plaza:

La plaza dentro de la herramienta de las 4P's de marketing está relacionado con el espacio, tiempo y lugar donde se va a ejercer la venta de los productos. EL restaurante temático de carnes estará ubicado en la ciudad de Quito, específicamente en el sector de Alangasí sur oriente donde comercialmente existe un crecimiento poblacional acelerado con relación a lo residencial y comercial, estará rodeado de urbanizaciones, conjuntos, barrios, que en un 80% sus habitantes son de ingresos medios altos y que por su ubicación Geográfica están alejados del centro de la capital "Quito".

En ese sentido, por lo mencionado y la coyuntura de que en estos últimos meses rápidamente se han creado diferentes negocios entre ellos los de gastronomía y de importante renombre como: McDonald's, Sport Planet, Ceviches de la Rumiñahui, Mayflower, Buffalos, Stereo Bolón, sin mencionar centros comerciales y negocios de otras actividades que generan una zona de concentración. Por todo lo expuesto hemos determinado que la ubicación será, en esta zona dentro de los límites; Oriente: Avenida Ilalo, Sur / Norte: Av. Rio Amazonas, Occidente; Av. General Rumiñahui.

La materia prima principal que es la carne de res, misma que concentra el 95% de nuestro menú, proviene del sector Costa Norte ubicada a 100 km de distancia y 3 horas aproximadamente vía terrestre desde donde estará ubicado nuestro restaurante temático, la cadena de distribución es directa desde las fincas productoras hacia nosotros, en vehículos que cumplen con la cadena de frío y todos los cuidados alimenticios desde la recepción hasta la entrega.

Las carnes blancas y embutidos serán distribuidos por empresas reconocidas y posicionadas en el país, como Pronaca, Juris, las cuales cuentan con estrictas normas de procesamiento y toda la logística para que sus productos lleguen a su destino bajo las condiciones esperadas.

Los aderezos, legumbres, hierbas, hortalizas, tubérculos, frutas, víveres serán adquiridos y resguardados bajo la propia administración, es decir, debemos contar con sistema de refrigeración para tener un inventario acorde a la rotación, el mismo que será adquirido en los diferentes mercados de la zona por la persona responsable asignada que tenga el conocimiento y cuente con la logística de transportación y manipulación adecuada. Las bebidas no tienen mayor detalle, en ese sentido todo el sistema de gaseosas y aguas serán convenidas con las grandes empresas que existen actualmente como: Coca Cola, Pepsi, Orangine, Guitig.

La materia prima para los postres la obtendremos por sistemas de distribución integrados, es decir, en unos casos a locales que ya cuentan con el producto final y en otros casos

haremos el acercamiento con las distribuidoras para que mediante visitas de sus asesores tomen los pedidos desde nuestro local.

La competencia en el sector de restaurantes no es agresiva debido a que al momento no existe una concentración de restaurantes que se dediquen a la actividad que estamos proponiendo y menos con el enfoque de la temática y forma disruptiva de presentar o preparar los alimentos, donde los clientes mismo lo pueden hacer a su gusto contando con las herramientas y espacio a adecuado, pensando en que vivan una experiencia diferente en la preparación y degustación por la calidad de nuestros productos, de ser el caso, sino contaremos de igual forma el tema tradicional pero salvaguardando la temática y la calidad antes mencionada.

La mayoría de los restaurantes busca una diferenciación de su producto y servicio brindado. Cada restaurante mantiene estrategias de diferenciación de precios, atención al cliente, si bien es cierto existen restaurantes que con relación al producto serían nuestros competidores indirectos los mismos están a una distancia que no genera riesgo en al momento de la elección, los menciono ya que tiene su prestigio y calidad, sin embargo, al momento estamos enfocados en la plaza del suroriente de Quito donde ellos no tienen presencia.

Canales de Venta Directo:

Local comercial: Local amplio en una buena ubicación, amplia iluminación y extenso parqueo, con capacidad para 100 personas, con un diseño único que te transporta a la cultura y gastronomía argentina. Local que contará con infraestructura de punta con equipos modernos e implementos de calidad, con materia prima para la elaboración de comida y bebida de primera calidad.

E-commerce: Dentro del segundo semestre de apertura del restaurante y en función a las ventas y afluencia de visitantes, generaremos un E-commerce para reservas en el restaurante y servicios a domicilio.

APP: Dentro del segundo semestre de apertura del restaurante y en función a las ventas y afluencia de visitantes, generaremos una App para reservas en el restaurante y servicios a domicilio para web y móvil.

Canales de Venta Indirecto:

APP's de entrega a domicilio: Como propietarios y administradores del restaurante temático formalizaremos las alianzas comerciales y contratación del servicio de entrega a domicilio a aplicaciones como UBER, Pedidos Ya o Tipti. El objetivo de establecer canales de venta

indirectos es garantizar que nuestros clientes puedan acceder a nuestros productos por el uso de varias plataformas y aplicaciones.

Promoción:

Penetración de Mercado: El Restaurante temático especializado es un restaurante nuevo en la ciudad de Quito, por tal motivo, desarrollaremos una estrategia de posicionamiento agresivo. A través de esta estrategia buscaremos atraer a clientes que busquen una experiencia gastronómica diferente, donde nuestro menú tome el protagonismo por el sabor y calidad de nuestros productos. En complemento, nuestra inauguración contará con la participación de artistas invitados, contará con la presencia de medios de comunicación y revistas especializadas en gastronomía y turismo, se realizará el sorteo y entrega de diferentes premios y ordenes de consumo.

Puntos y canales de venta: Nuestros productos serán distribuidos a través de varios canales de distribución en los locales del restaurante:

- En un inicio realizaremos una distribución B2C (Business to customer), brindando una atención más personalizada que aporte a brindar una experiencia gastronómica diferenciada.
- Generaremos alianzas con las aplicaciones de entrega a domicilio como Uber, Pedidos Ya, Tipti con la finalidad de buscar un posicionamiento de la marca por la calidad y el servicio.
- Desarrollaremos un e-commerce donde nuestros clientes y visitantes de redes sociales pueden realizar reservas al restaurante, pedidos a domicilio, y obtener cupones de descuento por sus compras.

3.3. Definir Objetivos del Plan de Marketing

- Posicionamiento del restaurante temático dentro del público objetivo.
- Posicionar la imagen de la marca dentro del público objetivo.
- Obtener un nivel alto de satisfacción de nuestros clientes
- Mejorar los ROI retorno de las inversiones en las campañas.
- Alcanzar en el primer año 1,500 clientes
- Ganar una participación del 1% del mercado.
- Fidelizar nuestros visitantes.

3.4. Estrategia de Promoción

Definiremos una política clara de promoción, donde priorizaremos el lanzamiento y fidelización de los clientes que permitan alcanzar los objetivos estratégicos del restaurante,

donde hemos definido a Instagram, Tik Tok y Facebook las redes sociales donde daremos a conocer nuestra propuesta de valor, campañas y promociones:

Nuestra estrategia de promoción consistirá comunicar y dar a conocer nuestro Restaurante a nuestro público objetivo que son los amantes de la carne, que tenemos para ellos los mejores cortes, a los mejores precios y con el mejor sabor de la ciudad, nuestro lema es “La Carne es Salud y Vida, la mejor fuente de proteína a la parrilla”.

Campañas de lanzamiento o introducción:

La publicidad y propaganda del lanzamiento del restaurante temático estará centrado en la participación de redes sociales y medios de comunicación, con una Gran inauguración invitando a nuestros principales socios estratégicos “proveedores de alimentos y bebidas”, donde estableceremos degustación de sus productos y colocación de material POP alrededor del restaurante. Adicionalmente, contaremos con la presencia de varios artistas, medios de comunicación, revistas especializadas de gastronomía e influencers que darán realce a nuestro evento.

Campañas de Crecimiento:

Como parte del objetivo estratégico de obtener el 1% de cuota de mercado, realizaremos una promoción inaugural, en el cual ofreceremos a nuestros clientes un descuento del 20% al total de la factura, por sus consumos mayores a \$ 100 en nuestros locales. El objetivo de esta promoción es dar a conocer nuestro servicio a los amantes de la carne.

Como parte del objetivo de fidelización de nuestros clientes, realizaremos sorteos de órdenes de consumo en nuestros locales, por cada 25 dólares de consumo participa por una cena para dos personas en nuestras instalaciones promoción válida durante los 3 primeros meses de apertura del restaurante.

Campañas de Fidelización:

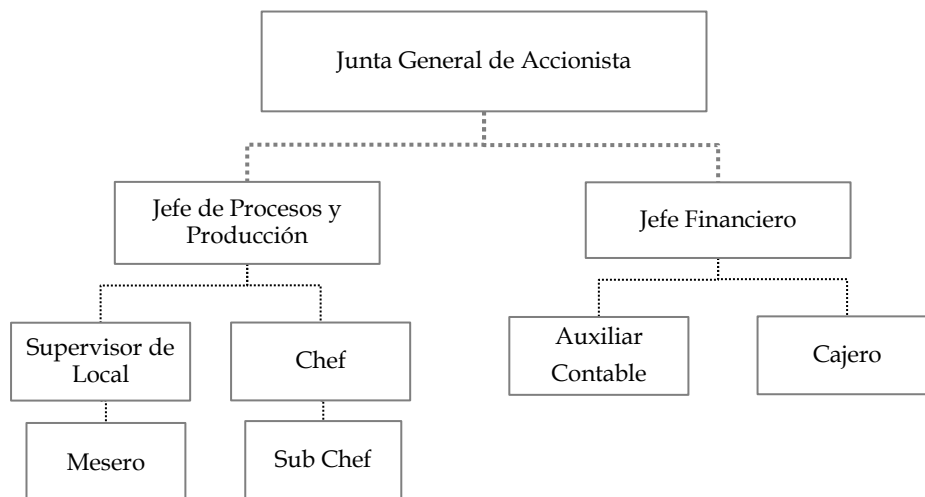
Se establecerá tarjetas para clientes frecuentes donde se acumulan puntos por sus consumos, y pueden acceder a descuentos o entrega de fabulosos premios dentro del establecimiento.

Adicionalmente, se realizará sorteos de cenas exclusivas para 2 personas a clientes que han realizado consumos en nuestro restaurante durante los 6 últimos meses. Estas promociones estarán ligadas a reacciones y recomendaciones en nuestras redes sociales y visitas a nuestro local días específicos de la semana.

3.5. Organización y Estructura

El restaurante temático es una pequeña empresa que busca ser el restaurante temático especializado más reconocido en el Ecuador, por las adecuaciones de servicio en sus instalaciones, así como, el brindar experiencias gastronómicas excepcionales a sus visitantes, por lo cual se ha establecido el siguiente organigrama funcional:

Tabla No.5 Organigrama Funcional



La estructura propuesta se ha realizado en función del presupuesto y el tamaño del negocio del primer año, la cual puede ser modificable en función del crecimiento del negocio, su complejidad y desarrollo, en la cual se analizará la incorporación de un Gerente de Desarrollo de Negocio, un Gerente General, u un equipo de D+I+i.

3.6. Roles y Responsabilidades

Junta General de Accionistas

Funciones:

- Elaborar la Misión, visión y objetivos estratégicos del restaurante.
- Garantizar la implementación adecuada de las estrategias y acciones estratégicas.
- Definir las políticas y procedimientos del restaurante.
- Aprobar las transferencias por monto para el pago de proveedores.
- Aprobar los contratos con los proveedores.

Gerente de Control y Calidad

Misión del Cargo: Establecer y fortalecer el ambiente de control interno del restaurante que permita cumplir los lineamientos de producción y normativa vigente.

Funciones:

- Coordinar los programas del control de calidad.
- Elaborar políticas de control y calidad.
- Evaluar y supervisar las operaciones que afecten la calidad.
- Asegurar que se cumplan las disposiciones legales.

Gerente de Procesos y producción

Misión del Cargo: Planear, desarrollar, evaluar los sistemas de producción, fabricación o elaboración de productos alimenticios.

Funciones:

- Supervisar los procesos de producción.
- Planear mantenimiento de los equipos e instalaciones.
- Observar el desempeño de la planilla de producción.
- Desarrollar y cumplir el presupuesto de producción y costos.

Gerente Financiero

Misión del Cargo: elaborar proyecciones financieras con base a la información financiera, operativa y comercial con la finalidad de garantizar el efectivo en las actividades diarias de restaurante.

Funciones:

- Hacer previsiones de los resultados mensuales.
- Aprobar o rechazar los presupuestos.
- Gestionar los riesgos y evaluar la decisión de inversión o endeudamiento.
- Asignar recursos y flujos de caja.

Gerente de Talento Humano

Misión del Cargo: Planificar, dirigir, y evaluar la operatividad del restaurante, mediante el reclutamiento, selección, capacitación del personal.

Funciones:

- Organizar y planificar el personal.

- Participar en los procesos de selección, reclutamiento, capacitación y desvinculación del personal.
- Evaluación del desempeño y control del personal.
- Elaborar el código de ética y la política de contratación.

Gerente de Contabilidad

Misión del Cargo: Coordinar y gestionar las actividades de registro de información contable y declaración de impuesto.

Funciones:

- Generación de información contable integra.
- Declaración de impuestos mensuales, semestrales y anuales.
- Elaborar la política y dinámicas contable.

Gerente de Marketing

Misión del Cargo: Diseñar, implementar y dar seguimiento al Plan de Marketing de la empresa.

Funciones:

- Establecer e implementar estrategias de mercadotecnia.
- Dirigir campañas y promociones de marketing.
- Desarrollar el reconocimiento de marketing.
- Hacer el seguimiento y control de los resultados de campañas.

3.7. Riesgos y planes de acción

Según la (ISO 31000,, 2018) riesgo es “un efecto es una desviación respecto a lo previsto. Puede ser positivo, negativo o ambos, y puede abordar, crear o resultar en oportunidades y amenazas”, para lo cual es importante identificar los eventos de riesgo a los cuales somos susceptibles e implementar planes de acción con la finalidad de reducir su impacto y probabilidad.

Los principales riesgos a los que el restaurante se encuentra expuesto son:

- La competencia en el mercado de restaurantes en la ciudad de Quito es una competencia agresiva.
- Disminución de ventas por cambios de ubicación física del restaurante debido a no contar con infraestructura propia que garantice su ubicación por tiempos prolongados.
- Pérdidas económicas para los accionistas de los restaurantes debido a disminución de ventas por disminución de la calidad del producto o incremento de la competencia.

- Disminución de la calidad del producto por cambios constantes en los proveedores y calidad de los insumos requeridos para la elaboración del producto.

Con la finalidad de reducir la exposición del restaurante se ha establecido los siguientes planes de acción:

- La competencia en el mercado de restaurantes en la ciudad de Quito es una competencia agresiva, por lo cual implementaremos unas estrategias de fijación de precios, promociones y calidad del producto con la finalidad de captar nuevos clientes o fidelizar a nuestros visitantes.
- Garantizar la permanencia geográfica (ubicación estratégica) del local. Mediante la inclusión contractual de restricciones y tiempos de notificación para la finalización del contrato, podemos garantizar la permanencia del restaurante en ubicaciones estratégicas.
- Elaborar productos de calidad requiere insumos de calidad, para lo cual se requiere realizar una búsqueda exhaustiva del mejor proveedor de insumos, sin embargo, la calidad y posición del proveedor puede cambiar con tiempo, tanto en la calidad del producto, precio, o distribución que afecta la operación del negocio, por lo cual hay que dimensionar el costo beneficio asumido por el restaurante.
- Mantendremos alianzas con proveedores de generación de infraestructura, diseño de interiores, mismo que son importantes para poder cumplir con la promesa de valor, donde buscamos generar experiencias únicas a nuestros potenciales clientes, sin embargo se deben establecer acuerdos que permitan mantener espacios novedosos y con una frecuencia establecida irlos actualizando, a fin de que en el tiempo no se vuelva algo rutinarios y que cada visita de los clientes sea una nueva experiencia que quede en su mente.

4. Plan Comercial

4.1. Introducción

Se determina como plan comercial el documento donde se realiza “el análisis del mercado y del sector al que pertenece una empresa con la finalidad de determinar que estrategias comerciales se deben implementar para alcanzar los objetivos de ventas” (Mil Formatos, 2019).

4.2. Objetivos Smart del Plan Comercial

La definición de los objetivos del plan comercial se utilizará en función de la metodología de objetivos SMART. Esta metodología permite a tu negocio establecer objetivos reales, retadores, orientados a la mejora continua y que estén alineados con la visión, misión y objetivos estratégicos del restaurante temático para lo cual se ha definido los siguientes objetivos:

- Posicionar al restaurante entre los 10 primeros restaurantes de la zona de Alangasí.
- Alcanzar un promedio de facturación anual de \$ 90.000
- Posicionar la imagen de la marca dentro del público objetivo.
- Obtener una valoración de (8/10) sobre la satisfacción de nuestros clientes
- Alcanzar en el primer año 1,500 clientes
- Ganar una cuota del 20% del público objetivo.
- Generar una eficiencia operativa que reduzca costos de operación y aumente la calidad del producto y servicio

4.3. Público Objetivo

Nuestro restaurante temático busca complementar la experiencia de sentirle en el lugar donde el menú tome el protagonismo de la cultura argentina con el sabor y calidad de nuestros productos, por lo cual, en base a: variables generales como edad del cliente, gustos y preferencias, sexualidad, zona de residencia, ingresos promedios; variables específicas: Estado civil, tamaño del hogar, lugar de trabajo, tipo de trabajo, disponibilidad de tiempo del cliente.

Segmento Socializador: Clientes que buscan una experiencia gastronómica inolvidable junto a sus amigos y compañeros de trabajo en días laborables, donde su motivo de visita es relacionado con disfrutar en un ambiente diferente con su círculo cercano y degustar de una comida diferente.

Segmento Grupal: Clientes que buscan una experiencia gastronómica inolvidable junto a sus familiares y amigos en días festivos y fines de semana, donde su motivo de visita es compartir con su familia y amigos nuestra deliciosa comida, por tal motivo, incluimos en

nuestro restaurante un menú infantil (platos sencillos, y comida rápida que permita al más pequeño del hogar sentirse parte de nuestras costumbres y tradiciones.

Dentro del público objetivo definido por la administración del restaurante, hemos evidenciado que los visitantes organizan y comparten reuniones una vez finalizada su jornada laboral, existiendo una brecha y oportunidad para el restaurante en horarios de oficina, para lo cual hemos implementado dos segmentos de público objetivo en los que el restaurante temático debe enfocarse, con la finalidad de generar nuevos ingresos y reducción de costos. Los segmentos se detallan a continuación:

El **Segmento Trabajador** se ha conformado agrupando a personas que realizan sus actividades económicas bajo una relación de dependencia, es decir, personas o grupos de personas que trabajan bajo dependencia o subordinación, en los cuales sus horarios de almuerzo, ingresos se encuentran limitados, y su motivo de visita se desprende de satisfacer su necesidad de alimentarse y degustar una buena comida.

El **Segmento Independiente** se ha conformado con el grupo de personas que son los dueños, propietarios de los negocios y empresas, para los cuales sus horarios de almuerzo son más extensos, y niveles de ingresos se relaciona con el tamaño de su negocio, el motivo de su visita puede relacionarse con degustar una buena comida argentina o realizar almuerzos o cenas de negocio.

Según las características de nuestro mercado hemos definido varios Buyer personas, detallados a continuación:

Buyer George: Persona entre 25 y 60 años que trabaje en relación de dependencia, la ubicación de su trabajo se encuentra cerca del restaurante, que sea amigable, sociable, extrovertido, creativo, carismático, con ingresos promedio superiores a \$ 1.200, con un título de bachiller, y estado civil soltero cuyo horario de almuerzo es de 12:30 a 14:30 de lunes a viernes.

Buyer Andrea: Personas entre 25 y 60 años que se encuentren económicamente activos cuyos ingresos sean superiores a \$ 1,200 dólares americanos con un título de bachiller, estado civil casado o soltero, su personalidad es amigable, sociable, extrovertido, creativo, carismático, y fomenta la relación de amistad en el trabajo su disponibilidad es de 18:00 hasta a 23:30 que busque nuevas experiencias.

Buyer Robert: Personas entre 25 y 60 años que se encuentren económicamente activos cuyos ingresos sean superiores a \$ 1,200 dólares americanos con un título de bachiller, estado civil casado con 3 o 4 miembros en su familia, su personalidad es amigable,

sociable, extrovertido, creativo, carismático, cariñoso, familiar y fomenta la relación de cercanía con su familia, su disponibilidad es de 18:00 hasta a 23:30, cuyo motivo sea satisfacer la necesidad de nuevas experiencias.

De acuerdo con los criterios de segmentación, elaboración del Buyer personas y la capacidad instalada, el restaurante temático contara con 6 mil visitantes mensuales aproximadamente, el segmento trabajador e independientes representan el 68% de visitantes con 4,080 clientes, mientras que el segmento socializador y grupal el 32%. Es importante mencionar que el ticket promedio de este último es de aproximadamente 25 dólares, mientras que el trabajador 12 dólares.

4.4. Rango de Precios

La estrategia de definición de precios es mantener un precio similar a nuestros competidores, de acuerdo con el benchmark y análisis de precio elaborado en el plan de marketing y contabilidad de costos.

4.5. Estrategia y tácticas de ventas

Conocer tu consumidor:

La oferta gastronómica en Quito presenta una variabilidad del consumidor de acuerdo a sus hábitos, gustos y preferencias. En vista que los hábitos, suponen la libre decisión de cada persona en los actos que ejecuta de modo consciente. (Kanut, 2010), afirman que los hábitos de consumo son informaciones características del estudio del comportamiento del consumidor.

Podemos concluir que los principales hábitos de los ciudadanos de Quito son:

- Que el 49% de la población visita el restaurante por lo menos una vez a la semana
- El 43% del encuestado consume pollo y esta relación es marcado por el género del consumidor.
- El 51% de la población está dispuesto a pagar más de 20 dólares por un platillo en función del precio, calidad y atención del restaurante.

Explorar las ventajas de tu producto o servicio:

Vamos a detallar las ventajas nutricionales de los principales alimentos que ofrecerá nuestro restaurante temático, en ese sentido las carnes de res, cerdo y pollo serán las predominantes en nuestro menú, es decir serán el eje central de nuestros productos.

Carne Roja: (Equipo Editorial del Comecarne, s.f.) Cuando hablamos de carne roja, nos referimos a la carne de ovinos, bovinos, y porcinos; estas son las proteínas que

encontramos comúnmente en las cocinas, pero ¿sabes todo lo que aportan estos alimentos a tu cuerpo? Dentro de los beneficios más importantes, podemos encontrar que la carne aporta a la dieta proteínas, vitaminas y minerales esenciales para la salud.

Las carnes rojas son una de las principales fuentes de Vitamina B12. Esta vitamina, al igual que las otras del complejo B, es importante para el metabolismo de proteínas; ayuda a la formación de glóbulos rojos en la sangre y al mantenimiento del sistema nervioso central.

En cuanto a minerales, la carne es rica en zinc, sin duda un elemento esencial para el organismo, ya que participa en cientos de reacciones enzimáticas, protege contra el daño oxidativo, ayuda a la cicatrización de la piel y es necesario para la creación de hemoglobina. La carencia de zinc puede provocar algunos síntomas como infecciones frecuentes, pérdida de cabello, problemas de los sentidos del gusto y olfato y una lenta cicatrización en las heridas, entre otras cosas.

Por otro lado, encontramos que la carne de res aporta hierro, el cual es vital para muchos procesos del cuerpo y, como componente de la hemoglobina, es esencial para mantener un adecuado transporte de oxígeno en la sangre. Cualquier deficiencia de éste, por mínima que sea, puede tener un impacto negativo en la salud. Es un hecho que la biodisponibilidad que contiene de hierro heme, es mayor que la que se encuentra en fuentes vegetales. Así es que ya lo sabes, es recomendable incluir carne roja en tus alimentos para mantener una dieta balanceada y saludable.

Carne de Cerdo: (Comecarne, s.f.) La carne de cerdo es un ingrediente común en la dieta de los mexicanos por su sabor y versatilidad, sin embargo, es importante recordar que, además de ser muy rica, cuenta con propiedades que favorecen nuestra salud y es una de las principales fuentes de proteína, los beneficios que aporta el consumo de carne de cerdo a la nutrición humana son varios. En primer lugar, el cerdo es una valiosa fuente de proteínas y aminoácidos esenciales que los seres humanos tienen que obtener de fuentes externas, ya que nuestro cuerpo no los puede sintetizar por sí solo. Además, la grasa de cerdo, en cantidades moderadas, constituye una valiosísima fuente de energía

La composición nutricional de la carne de cerdo varía según el corte del que se trate. Los cortes magros presentan un bajo aporte calórico, proteínas de alto valor biológico y un moderado aporte de grasa. Recuerda que la cantidad de grasa dependerá de la zona que estemos consumiendo. En el cerdo, la parte que menos nos aporta grasa es el lomo, que además de ser delicioso, es de fácil digestión.

Por lo que se refiere a los micronutrientes, el cerdo representa una fuente de minerales como fósforo, selenio, sodio, zinc, potasio, cobre, hierro y magnesio. Además, proporciona

vitaminas B6, B12, tiamina, niacina, riboflavina y ácido pantoténico, que son beneficiosos para el crecimiento y desarrollo saludable de niños y adultos.

La carne de cerdo es un elemento importante para mantener una dieta saludable ya que es carne rica en nutrientes. Recuerda que la base de la salud es mantener una dieta equilibrada, por lo que te invitamos a incluir esta proteína en tus alimentos para obtener todos sus beneficios.

Carne de Pollo: (ADELIS, s.f.) La carne de pollo es una de las más recomendadas por los expertos para incorporar a nuestra dieta proteínas y nutrientes de alta calidad (valor biológico). Además, posee un bajo contenido en grasa lo que la hace ideal para cualquier tipo de dieta. El pollo tiene un valor calórico de 145 kilocalorías por una porción comestible de 100 gramos (con piel).

Tal y como desglosa la Fundación Española de Nutrición y Fedecarne en su guía nutricional de la carne, en 100 gramos de pollo el 70,3% es agua, el 9,7% son lípidos o grasas y el 20% proteínas. Por ello, las proteínas, sin contar el agua es el macronutriente más destacado en la composición nutricional del pollo.

Una de las ventajas de la carne de pollo es que la grasa es muy visible, por ello, si se retiran partes como la piel, el valor calórico de la pieza será menor. El pollo tiene también un contenido destacable en fósforo (mineral presente en huesos y dientes), selenio (con acción antioxidante) y contiene vitaminas como la B3 y la vitamina B6. ¿Cuáles son los principales beneficios nutricionales de esta carne? Los principales beneficios nutricionales de esta carne son: carne baja en grasas, rica en proteínas de alta calidad, aporta vitaminas y minerales.

Ventaja Degustativa:

Aprovecharemos que siendo las carnes la principal fuente de alimento proteínico del ser humano y que las mismas son de elección de la mayoría, centraremos nuestro esfuerzo en conseguir la mejor calidad en carnes para cual garantizaremos los principales y mejores distribuidores, la mejor logística y cadena de distribución, las cadenas de frío desde la adquisición hasta la preparación, así, nuestros clientes sientan una de las mejores experiencias llevadas a su paladar, considerando su preparación, su aroma, su textura, su presentación, y en ese sentido crear una fidelidad y expansión en nuestros clientes por el sabor y calidad principalmente.

Ventaja de Servicio:

La atención a los clientes será uno de nuestros pilares de éxito, es así como contaremos con personal altamente calificado y sobre todo carismático el cual entienda la importancia

del cliente, conozca de los ingredientes y preparación, así como sus beneficios; nuestro personal adicionalmente debe contar con las siguientes habilidades y competencias ante los clientes internos y externos:

- Ser comunicativos
- Tener don de gente
- Ser, carismático, divertido
- Educado, amable.
- Desenvolvimiento oral
- Saber controlar el estrés y los malos momentos.
- Orientado a las ventas y rentabilidad.

Todas estas competencias deben tener sus protocolos y reglamentos, mismos que estarán garantizados mediante talleres de capacitación recurrentes, evaluaciones y seguimiento al cumplimiento de lo esperado.

El restaurante por medio de sus espacios temáticos brindara experiencias diferentes, ya que los mismos contarán con detalles disruptivos innovadores, que al cliente lo hagan parte de un lugar, de una actividad, de un momento, de una situación. Para aquello trabajaremos y cuidaremos cada detalle cada diseño de la logística y estructura temática que, mezclado con nuestro menú, servicio y calidad, harán del cliente como lo mencionamos una experiencia diferente.

Ante lo mencionado y luego de los análisis realizados pueden existir objeciones internas y externas, así dentro de las internas estas serían muy poco probables que se presenten, ya que para garantizar aquello estamos analizando la creación del plan de negocio bajo condiciones financieras, logísticas, humanas, por medio de la metodología SMART; en tanto las objeciones externas pueden presentarse por temas políticos mismo que en Ecuador están latentes y esto tiene afectaciones colaterales en temas de financiamientos, así como el estar limitados en el espacio físico para el restaurante temático por el acelerado crecimiento comercial y sobre todo gastronómico donde tendrá lugar el mismo, en ese sentido se escasea los locales por arrendamiento o por adquisición.

Estrategias de venta:

Estrategias On Line: En la actualidad utilizar una estrategia de marketing digital es la manera más fácil de darse a conocer en el mercado, es importante mencionar que se debe establecer el mensaje, con la propuesta de valor, por el canal adecuado, para llegar al cliente e incrementar las ventas del restaurante.

Es indispensable emprender un plan de marketing digital analizando rigurosamente el mercado, el cliente, el producto, cubriendo todos los aspectos y características que permitan promocionar nuestro producto adecuadamente.

El objetivo de estar presente en **Redes Sociales** es publicitar y posicionar la marca y productos del restaurante dentro del mercado y público objetivo del Valle de los Chillos y Quito a un bajo costo. Diseñando publicidad innovadora eficiente que genere un impacto emocional, incremente el número de seguidores y disminuya la difusión ineficiente que genera malestar a los usuarios.

Posterior a la pandemia, el uso de redes sociales se ha vuelto primordial para alcanzar los objetivos de las compañías, en nuestro caso hemos establecido el uso de Facebook, Instagram y Tik Tok como redes sociales en las cuales tendremos presencia. Utilizaremos Facebook ya que en nuestro público objetivo está dirigido a un segmento adulto, mientras que Instagram y Tik Tok son dirigidas a un público más joven, lo que permitirá comunicar de forma adecuada y oportuna las promociones, publicidad, fotografías y videos atractivos del restaurante.

Por otro lado, buscaremos **implementar un e-commerce** el cual contendrá un diseño de página web temática y un Blog, con la finalidad de que nuestros visitantes obtengan la información relevante de nuestro restaurante, preparación de asados, y contarán con un link que direcciones a nuestras redes sociales. El Diseño de la página web lo mantendremos en función de nuestros valores corporativos promoviendo la responsabilidad, empatía, y escucha activa que permitan el proceso de mejora continua del modelo de negocio establecido.

Dentro de las **principales campañas** subiremos en redes sociales y el e-commerce vídeos, fotografías de los platos característicos del restaurante, así como nuestra decoración temática y arreglos de nuestras instalaciones para diferentes eventos, esto permitirá dar a conocer a nuestras ofertas, promociones y servicios.

Adicionalmente, dentro de nuestra estrategia, buscaremos a influencers que ayuden con la promoción y calidad de los productos del restaurante, para lo cual, sortearemos cenas para dos personas con todos los gastos pagados en nuestro restaurante. Donde se establecerán las condiciones y restricciones siempre y cuando compartan e interactúen con nuestras redes sociales y blogs.

Email Marketing: Utilizaremos la estrategia de e-mail marketing que según (Ramos, 2016) es el “envío de un mensaje comercial a través del correo electrónico, ha sido tradicionalmente una de las herramientas comunicativas más efectivas de fidelización”.

El uso de esta herramienta buscara comunicar las promociones, beneficios para nuestros clientes frecuentes con la finalidad de incrementar las ventas del negocio. En función a la normativa de datos personales y considerando los principios de confidencialidad y uso de la información él envió de correos electrónicos a nuestros clientes será mediante su aceptación para él envió de notificaciones, ofertas y promociones, evitando que los mismos sean ineficientes y se consideren como spam para nuestros clientes.

Adicionalmente y en conjunto con las herramientas de Google soportaremos en los *motores de búsqueda* el posicionar el restaurante dentro de las primeras 5 vistas del navegador.

Webinar: Promocionaremos varios Webinar donde daremos a conocer la imagen de nuestra marca mediante el posicionamiento del eslogan cómo hacerlo tú mismo, Webinar que brindaran conocimientos gastronómicos a nuestros usuarios, para que puedan entender, y preparar nuestras deliciosas carnes como si estuvieran en uno de nuestros locales, estos cursos serán brindado por nuestros maestros parrilleros y serán transmitidos en vivo.

Publicidad con Influencers: Dentro de nuestro Plan de Marketing tenemos previsto publicitar con Influencers reconocidos del país, a los cuales les ofreceremos órdenes de consumo a por realizar campañas y publicidad en sus redes sociales. Adicionalmente, se establecerán convenios con canales de YouTube y revistas gastronómicas que permitan incrementar el número de visitantes y suscriptores del restaurante.

Google Ads: El restaurante temático dentro de sus políticas invertirá en publicidad y posicionamiento del SEO Y SEM mediante la herramienta Google Ads, garantizando en gran medida que el restaurante se encuentre ubicado en los primeros lugares de búsquedas de Google.

Estrategias Off Line: Existe muchas estrategias de sacarle provecho al Marketing Tradicional, donde mencionamos las más aplicadas por el restaurante:

Entrega de Volantes: Es una estrategia muy conocida y económica, que al ser implementada en el restaurante puede generar rendimiento a sus propietarios y accionistas, Esta técnica consiste en entregar un volante con las promociones, beneficios y calidad de los productos y servicios, para lo cual es importante cuidar el diseño, calidad, e información a colar, estas características deben estar estructuradas de forma que persuadan a sus lectores de visitar el restaurante temático.

Publicidad en Radio: Hemos decidido invertir en pautas radiales con spots publicitarios donde se mencione el nombre del Restaurante la mayor cantidad de veces durante el día

en Horarios de almuerzo donde se mencione la dirección de nuestro local y horarios de atención con un fondo musical llamativo, con la finalidad de posicionar la imagen del restaurante dentro del mercado y público objetivo.

Publicidad impresa en diarios: Vamos a publicar nuestra publicidad en el diario de mayor distribución de la ciudad de Quito, donde nuestra publicidad será full color en la sección de sociales y comercial, el tamaño dependerá del formato del periódico entre $\frac{1}{4}$ y $\frac{1}{2}$ página, lo cual dependerá del acuerdo que lleguemos con el diario. Herramientas y Sistemas.

Programas y entretenimiento: Con la finalidad de incrementar el número de visitantes al restaurante temático y posicionar la imagen y marca del establecimiento, vamos a desarrollar los siguientes programas:

- Un programa de cocina libre donde podrán observar a nuestro chef de turno preparando su pedido, mientras disfrutan de nuestros cocteles de temporada.
- Un programa de música en vivo, donde podrán disfrutar la música más representativa de cada una de las regiones y la espacialidad de nuestros músicos.
- Un programa de al término que te guste donde podrán preparar sus alimentos a la parrilla a su gusto, en el cual, proporcionaremos una parrilla individual para que mientras disfruta de la experiencia del local prepare con comodidad sus alimentos.

4.6. Herramientas y aplicativos

En el primer año de existencia del restaurante se implementará un software operativo que permite gestionar de manera adecuada y eficiente la operatividad del negocio reduciendo los tiempos en la preparación y entrega de pedidos, así como, facilitará la generación de reportes de tiempo de atención, este sistema deberá mantener un módulo de facturación que permita registrar de forma ágil y eficaz el control de inventarios, ventas y costos de fabricación.

Para el segundo semestre de la apertura del restaurante buscaremos la implementación del e-commerce, página web y blogs que permitan gestionar la administración del restaurante de forma adecuada, Las bondades del e-commerce deben ser:

- Generación de reservas y pedidos en línea
- Generación de reportes y encuestas en línea
- Integración con sistema Android para la implementación de pulseras electrónicas
- Integración con la App´s des restaurante para reservaciones, pedidos y pagos desde sus dispositivos móviles y web.

Para el segundo año, basado en el crecimiento del negocio y la complejidad de sus operaciones se evaluaría la necesidad de implementar un CRM, que permita manejar las interacciones con el cliente con la finalidad de generar modelos estadísticas que describan los gustos, tendencias y preferencias de nuestros clientes.

4.7. Equipo Comercial

El restaurante temático se encontrará conformado con un equipo gerencial comercial, que permita al restaurante cumplir con los objetivos del plan comercial. Para lo cual contrataremos a:

Gerente Comercial: Se contará con este cargo dentro del restaurante, debido a que, dentro de sus roles y funciones más importantes, están el de diseñar cómo alcanzar los objetivos establecidos para el mercadeo y las ventas, diseño de modelo para una recuperación adecuada de la cartera, así como el establecimiento de presupuesto de ventas, administración y seguimiento de indicadores de gestión.

Jefe Comercial: Cumplir con el presupuesto establecido por la Gerencia Comercial, gestionar adecuadamente las campañas que serán desarrolladas con la finalidad de incrementar la cuota de mercado, y dirigir a los colaboradores que prestan servicio al cliente, para que se puedan aplicar las mejores técnicas de venta, cuidando siempre las formas.

Supervisor de Local: Este funcionario tendrá la responsabilidad de velar por el funcionamiento integral del Restaurante, planificar, organizar, dirigir, controlar el funcionamiento operativo y financiero del Restaurante, gestionar la venta cruzada y reportar toda la información necesaria al Gerente Comercial, velando por la calidad en la atención de los clientes, brindando una experiencia personalizada.

4.8. Indicadores Clave de Desempeño KPI's

Los KPI's más conocidos como Key Performance Indicator son "Indicadores clave de desempeño que se utilizan para evaluar el éxito de las acciones y/o procesos en la medida que estos contribuyen a la consecución de los objetivos" (Eserp Business Law School, 2022) evaluando su aporte y cumplimiento que permita generar valor para el restaurante temático; En función de los objetivos estratégicos, los objetivos del plan de marketing y plan comercial se establecieron los siguientes indicadores:

Plan Comercial: Posicionar al restaurante entre los 10 primeros restaurantes de la zona de Alangasí.

- Alcanzar un promedio de facturación mensual de \$ 97.000

- Indicador de Ticket promedio en el restaurante

Como restaurante temático, hemos definido monitorear el indicador de facturación mensual como indicador primario, considerando que el este indicador nos permite medir el cumplimiento del presupuesto de ventas del restaurante, y establecer planes de acción en caso de no cumplir con las proyecciones esperadas. Por otro lado, el indicador de Ticket promedio es un indicador secundario, que ayuda a entender cuál es el comportamiento de nuestros clientes por nivel de consumo, y que puede ayudar a determinar patrones que permitan incrementar el nivel de consumos por ticket promedio a través de promociones y campañas en días con índices de ventas bajo.

Plan Comercial: Alcanzar en el primer año 6,000 clientes mensuales

- Indicador de número de clientes.
- Recurrencia de visitantes en el establecimiento.

Este indicador primario, permite identificar el número de visitantes que ingresar al restaurante, con la finalidad de medir la eficiencia y eficacia de las campañas de marketing, publicidad, y ubicación del restaurante. Mientras que el indicador de recurrencia de visitas en el restaurante permite identificar mis clientes recurrentes por medio del cual puedo establecer estrategias de venta que me permita generar una propuesta de valor diferenciada para fidelizar a los clientes.

Plan Comercial: Generar una eficiencia operativa que reduzca costos de operación y aumente la calidad del producto y servicio

- Participación de Margen Bruto Operativo
- Rentabilidad sobre la Inversión

Este Set de indicadores primarios me permite medir mi eficiencia y eficacia operativa, es decir, cuanto generó de utilidad por cada dólar de ventas después de pagar los gastos operativos del negocio. Y por otro lado contamos con el ROI que me permite medir y monitorear cual es el retorno en dólares de la inversión realizada.

Plan Comercial: Obtener una valoración de (8/10) sobre la satisfacción de nuestros clientes.

- Grado de satisfacción de nuestros clientes, (explicar indicador)
- Tiempo de espera entre servicio (largos tiempos de espera en el establecimiento, puede generar descontento a los clientes).

Dentro del objetivo de mantener una valoración de 8/10 en satisfacción y experiencia del usuario podemos determinar que el indicador primario mide el grado de satisfacción que

mantiene el cliente con la atención y calidad de los productos, mientras que en el indicador secundario vamos a medir los tiempos de respuesta (preparación y entrega del pedido al cliente).

Plan Comercial: Posicionar la imagen de la marca dentro del público objetivo.

- Número de seguidores en redes sociales
- Encuestas

Con la finalidad de medir la imagen de la marca dentro de nuestro público objetivo vamos a medir el número de seguidores que mantiene en restaurante en sus redes sociales, mientras que el indicador secundario sería el realizar encuestas específicas del posicionamiento del restaurante en varios sectores de la ciudad.

Plan Comercial: Generar una cuota del 20% del público objetivo.

- Volumen de ventas sobre total de ventas del sector

Nuestro último indicador nos permitirá medir, monitorear y establecer planes de acción respecto al nivel de consumos que tiene el restaurante en relación con la competencia ubicada en la zona de Alangasí.

4.9. Presupuesto

En base a nuestra planificación financiera podemos determinar que el volumen de ventas estimado en relación con contar con 3,800 visitantes mensuales es aproximadamente (\$ 38 mil segundo semestre de 2023 y 77 mil el año 2024) para lo cual hemos establecido utilizar el 6% de las ventas brutas anuales del restaurante como gastos de publicidad, propaganda y captación de nuevos clientes de acuerdo con el plan comercial, donde se asignara \$ 64,800 dólares al presupuesto anual de publicidad y propaganda, los cuales serán destinados en:

Tabla No.6 Presupuesto Plan de Marketing

| Descripción Gasto | Participación | 2023 | 2024 |
|----------------------------------|---------------|----------|-----------|
| Artes, publicidad redes sociales | 8.00% | \$ 3,014 | \$ 6,156 |
| E- Commerce y Blogs | 10.00% | \$ 3,767 | \$ 7,695 |
| Campañas | 5.00% | \$ 1,883 | \$ 3,848 |
| E- Mail Marketing | 5.00% | \$ 1,883 | \$ 3,848 |
| Posicionamiento Orgánico Web | 10.00% | \$ 3,767 | \$ 7,695 |
| Webinar | 5.00% | \$ 1,883 | \$ 3,848 |
| Publicidad Influencers | 15.00% | \$ 5,650 | \$ 11,543 |
| Publicidad en volantes | 2.00% | \$ 753 | \$ 1,539 |
| Publicidad en radio | 20.00% | \$ 7,534 | \$ 15,390 |
| Publicidad en diarios | 10.00% | \$ 3,767 | \$ 7,695 |
| Programas y entretenimiento | 10.00% | \$ 3,767 | \$ 7,695 |

Dentro del presupuesto establecido por la administración del restaurante, se han establecido controles, e indicadores que los administradores y responsables de las campañas, publicidad y ofertas deberán cumplir, entre sus actividades más importantes podemos mencionar:

- Elaboración y análisis de la propuesta de campaña o publicidad.
- Establecer métricas de medición como consumo incremental, número de seguidores, número de asistentes.
- Realizar el seguimiento de las métricas establecidas y tomar acciones correctivas.
- Elaborar y presentar el Roi, Tir, Van y consumo incremental propuesto.
- Elaborar y presentar el Roi, Tir, Van y consumo incremental real.

5. Plan de Costumer Service

5.1. Introducción

Jaques Horovits manifiesta que el “servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera recibir, adicional a las del producto o del servicio básico, como consecuencia y reputación de sus actos”. En la actualidad, brindar un servicio de calidad puede ser un diferenciador al momento de elegir uno u otro restaurante temático, por lo cual como administradores hemos decidido trabajar en la creación de una política de atención al cliente que nos permita proporcionar experiencias únicas, transportando a nuestros visitantes a la identidad y la cultura de su comida favorita.

5.2. Pilares Servicio al Cliente

En función a la visión “Ser el restaurante temático especializado más reconocido en el Ecuador, por las adecuaciones de servicio en sus instalaciones, así como, brindar experiencias gastronómicas excepcionales a sus visitantes, hemos definido los siguientes pilares.

Impresión del cliente: Como seres humanos vivimos en comunicación constante con las personas que nos rodean, una expresión, una palabra y acciones no realizadas ayuda a nuestros clientes a generar una idea equivocada de nuestra marca y producto. En el restaurante temático cuidamos cada contacto con el cliente que ayude a fortalecer la experiencia gastronómica inolvidable para lo cual realizaremos capacitaciones continuas y permanentes acerca de:

- Atención al cliente
- Comunicación persuasiva
- Gestión de reclamos y atención de crisis
- Gestión de clientes difíciles
- Atención excepcional
- Creando experiencias
- Capacitación en habilidades blandas
- Poder de la empatía

Información: En la actualidad empresarial, las bases de datos, métricas, datos, y el conocimiento de sus colaboradores permitirán entender, analizar, y clasificar las necesidades de cada cliente, que permitirán brindar un servicio excepcional, ubicándonos siempre un paso adelante de nuestros clientes.

Procedimientos: Establecer lineamientos, responsables y marcos de gestión para consulta y solución de problemas dentro de los niveles de servicio aprobados por los administradores.

Adaptabilidad: En la actualidad, posterior a la pandemia y guerras, los asesores y personal que brinda atención al público debe adaptarse a las diferentes situaciones y circunstancias, problemas y soluciones de sus consumidores de forma adecuada y oportuna.

Oportunidad: Es brindar respuestas oportunas a nuestros clientes, en relación con restaurante la oportunidad viaja también a elaborar y entregar los productos en el tiempo, lugar y hora adecuada con la finalidad que el cliente recibe el producto adecuado que le permita cubrir su necesidad.

5.3. Objetivos Servicio al Cliente

- Brindar una atención personalizada con cortesía, respecto, cercanía y comunicación.
- Brindar una experiencia gastronómica inolvidable a nuestros clientes por la atención.
- Incrementar la cantidad de clientes que retornar a nuestro restaurante.
- Obtener una calificación 9 en las encuestas de satisfacción del cliente
- Recopilar, registrar la mayor cantidad de información del cliente para análisis de hábitos y preferencias del consumidor.
- Sobresalir en cada interacción con el cliente, compartiendo los valores del restaurante.
- Reducir el tiempo de atención al cliente
- Evaluación de empleados para medir su nivel de atención al cliente

5.4. Proceso de Customer Services

Dentro del proceso de Customer Services definiremos las acciones que los colaboradores del restaurante van a promover y promulgar en cada contacto con el cliente para poder brindar una atención de calidad y una experiencia inolvidable en cada una de las fases del proceso de customer Services.

Contacto con el Cliente:

Primer contacto

- Descubrimiento del local (Publicidad y Propaganda): El primer contacto lo haremos a través de los canales digitales redes sociales, nuestra página Web donde daremos a conocer nuestro local, nuestros productos y promociones

- Parquadero: Al llegar al parquadero los clientes serán recibidos amablemente por el guardia que le brindara asistencia indicándoles el lugar más adecuado para estacionarse.
- Bienvenida: Los clientes serán recibidos con una bienvenida de parte del Capitán o anfitrión de turno que verificara si tienen reserva de no tenerla se les ubicara diligentemente una mesa para luego conducirlos hasta ella.
- Presentación mesera: Una vez instalados en su mesa se les asigna un mesero o mesera y se procede a presentarlo indicando su nombre y que está ahí para atender sus requerimientos y se hace entrega de la carta o menú.
- Toma del pedido: Para la toma del pedido el mesero realizara una breve explicación del menú hará recomendaciones como la especialidad de la casa, plato del día y se informara de tiempos de despacho de los pedidos a los clientes se solventará cualquier otra inquietud del cliente y se anotara el pedido detallando el número de mesa asignado y entrega del comando a la cocina.

Segundo Contacto

- Entrega del pedido: La presentación es muy importante de lo que se encargara el jefe de cocina como control de calidad nuestros meseros deben verificar que los pedidos estén acorde a la orden entregada y que corresponde a la mesa una vez verificado se procederá a entregar el pedido a la mesa se realizara de forma cortes y diligente.
- Nuestro Capitán o supervisor asignado se acercará 20 minutos entregados el servicio y preguntara que les parece y si necesitan algo más de ser el caso llamara al mesero para indicar de existir la novedad para corregirla.
- Entrega de cuenta: El personal estará pendiente de que las mesas hayan finalizado y preguntaran si les pueden atender en algo más de requerir la cuenta se preguntara que forma de pago prefiere el cliente y se le indicara las opciones de pago que manejamos, se solicitara los datos para su factura y se le informara que se le hará llegar información valiosa como promociones a su teléfono y correo electrónico, la cuenta será solicitada en caja y se le entregara al cliente en la mesa para su revisión, conformidad y pago.

Tercer contacto

- Despedida: Una vez cancelada la cuenta el anfitrión los conducirá hasta la salida agradeciendo por su visita y pronto regreso al local en el estacionamiento nuestro personal de seguridad les dará asistencia para salir del parquadero deseándoles un pronto regreso
- Promociones de fidelización: Se elaborará una base de datos de clientes y se les comunicara a través de los diferentes canales de contacto sobre las promociones

que existen para la semana además de una breve encuesta sobre su experiencia en nuestro local.

Escuchar y obtener Información

Cuando un cliente ingresa al restaurante, el personal deberá presentar las siguientes habilidades blandas:

- *Mostrar atención:* Transmitir que el cliente es la persona más importante dentro y fuera del establecimiento.
- *Personalización:* Como restaurante cuidaremos el trato personalizado, amable y respetuoso con nuestro cliente. Para lo cual escucharemos atentamente sus gustos preferencias y decisiones que le permiten estar en nuestro restaurante.
- *Entendimiento:* Escuchar activamente a los clientes para entender sus necesidades o conflictos.

Resolución del Problema (Roberto)

Según (Pratt, 2016) conflicto es “un proceso, situación en el que dos o más individuos, seres, o grupos humanos tratan activamente de frustrar sus respectivos propósitos, de impedir la satisfacción de sus intereses recíprocos, llegando a lesionar o destruir al adversario. Pudiendo ser el conflicto organizado, o no, transitorio o permanente, físico o intelectual o hasta espiritual”.

Problemas con el parqueadero: Contaremos con el espacio adecuado en relación al aforo del Restaurante Temático, sin embargo, pueden presentarse ciertos inconvenientes en horas pico o que cada mesa tenga una afluencia en exceso de vehículos no esperados, (cada persona de cada familia con sus vehículos, amigos cada quien en su vehículo). Trataremos de hacer convenios con locales cercanos que nos ayuden a mitigar el no contar el ese momento con el espacio para parqueos.

Problemas con el tiempo de preparación: De darse posibles demoras por alta demanda en horas determinadas u otros problemas no esperados, contaremos con un back up que estará libre, pero a su vez en alerta en el caso de ser requerido por la empresa, en ese caso se manejarán turnos activos, no activos, en alerta.

Problemas con reservas: En el caso de existir inconvenientes con las reservas por parte del Restaurante Temático, primeramente, contaremos con un plan de recompensas y exclusividad en el momento, como contingente siempre tendremos un espacio adecuado y el mensaje para solventarlo en unos minutos.

Problemas con el espacio cuando este copado: Contaremos con espacios de espera cómodos y entretenidos, en el cual como medida de recompensa a la espera ofreceremos de forma

gratuita dulces y una bebida de la casa, beneficios que no impacten el tema monetario y más bien genere ingresos y fidelidad por parte del cliente.

Problemas con los alimentos: Contaremos con estrictas medidas en el manejo y adquisición de los alimentos, sin embargo, de darse algún evento que este será fortuito, se manejará con el cliente un protocolo donde se le dé una justificación adecuada y conozca de nuestros procesos en el manejo de alimentos, así, dejando en claro que es un tema muy remoto y que jamás volverá a pasarnos con dicho cliente.

Todos los posibles problemas que dentro de nuestra actividad serían los más expuestos a darse, cuentan con protocolos y soluciones inmediatas, mismas que están mencionadas anteriormente, a través de aquellas tomamos contacto físico con los involucrados, damos solución inmediata, inclusive en ciertos casos ofrecemos un plan de recompensa como: descuentos, souvenirs, platos gratuitos, entre otros.

Finalización y despedida

Solucionado el inconveniente con el cliente, el capitán del local se acercará a la mesa del cliente, y con amabilidad, cortesía y profesionalismo, les consultará acerca de su pedido, y la calidad de atención brindada por el personal.

La despedida del cliente posee la misma relevancia que el recibimiento, ya que permite que el comensal pueda dar las gracias por cómo ha sido tratado. A veces es el único instante en el que muestran los verdaderos sentimientos de los clientes. Con la idea de conseguir una despedida perfecta, se puede personalizar, analizando el cliente todo lo acontecido desde que acabó el servicio, y facturó, hasta su partida.

El restaurante temático especializado busca que sus clientes tengan experiencias únicas e inolvidables, para lo cual dispondrá de sorprender al cliente con algo «inesperado», un detalle o presente un cupón del 5% de descuento en su próxima visita, a los clientes que completen la encuesta de satisfacción, lo que nos ayudará a evaluar las características del servicio y del personal.

En la despedida como restaurante temático buscaremos fomentar y cuidar los siguientes aspectos:

- Los empleados intentarán no presionar al cliente en abandonar la mesa, aunque repercuta al cambio de turno programado.
- En los 5 minutos posteriores a que los clientes pidan la factura, esta será llevada a la mesa. Para efectuar la entrega se debe emplear algún soporte emblemático de la ambientación del local.

- Si el cliente efectúa el pago con tarjeta de crédito, se confrontará con su cedula de identidad, que volverá al cliente lo más rápidamente posible, una vez pasada por el dispositivo de cobro (datáfono), procurando que el usuario no pierda de vista dicha tarjeta.
- Los trabajadores del local procurarán facilitar un bolígrafo para la firma del resguardo.
- Dando las gracias al firmante, se retirará la impresión del datáfono.
- En caso de pago en efectivo, se verificará el cambio antes de la devolución.
- Si existen dudas en la factura, se deberán justificar los cargos detalladamente.

El objetivo de la última fase es garantizar la satisfacción del cliente, resolviendo sus inquietudes o entregándole información del trámite que se está realizando para alcanzar su satisfacción de acuerdo con los pilares antes mencionados.

5.5. Evaluación del Proceso de Customer Services

Para realizar la evaluación del proceso de Customer Services en el restaurante temático especializado lo realizaremos a través de la medición de:

Encuesta instantánea: donde el objetivo es obtener una valoración de (8/10) promedio sobre la satisfacción de nuestros clientes. Para lo cual vamos a implementar un sistema de calificación (tipo Tablet) a la salida del restaurante para que cada cliente pueda ir calificando la atención brindada y la calidad del producto.

Por otro lado, vamos a enviar por muestreo y aleatoriamente **cuestionarios recurrentes** a varios clientes que nos proporcionaron su correo electrónico para la factura, en estas encuestas realizaremos preguntas referentes a la calidad de nuestros platillos, los tiempos de espera, la temperatura de nuestra comida, las adecuaciones, la atención del personal, entre otros.

5.6. Definir estrategia de Customer Services

Estrategia Omnicanal

La estrategia de atención que usará el restaurante temático es una estrategia centrada en el usuario "Omnicanalidad", debido a que en la actualidad los consumidores se encuentran orientados en poder realizar sus compras en cualquier lugar, cualquier momento y desde cualquier dispositivo, estableciendo la implementación del e-commerce como eje fundamental que nos permita fortalecer la relación con los clientes, incrementar la fidelidad.

El marketing Omnicanal, se define como un enfoque perfecto para integrar estrategias de marca y mensajería en múltiples canales en línea y fuera de línea con los que interactúan sus clientes. A través de diferentes canales digitales como: E-commerce, redes sociales, (Facebook e Instagram, página web, blogs, TikTok, Webinar, e influencers y canales no digitales como banners, publicidad en radio, volantes, periódicos.

Adicionalmente, también se genera convenios con aplicaciones de entrega de pedidos a domicilio como Uber, pedidos ya que permita a los clientes acceder a nuestros productos y posicionarnos en el mercado de entregas a domicilio, el cual se reforzará en el primero año con la implementación del e-commerce del restaurante.

Logrando que nuestro cliente interactúe a través de estos dos canales, poniendo a nuestro cliente en el centro de toda nuestra estrategia de marketing, influenciando de manera orgánica y positiva, haciéndole sentir que todo proviene de la misma marca, que reconozca instantáneamente nuestra marca, y que refleje los valores y propuesta de valor de nuestra empresa.

Al implementar la estrategia Omnicanal, obtendremos varios beneficios como:

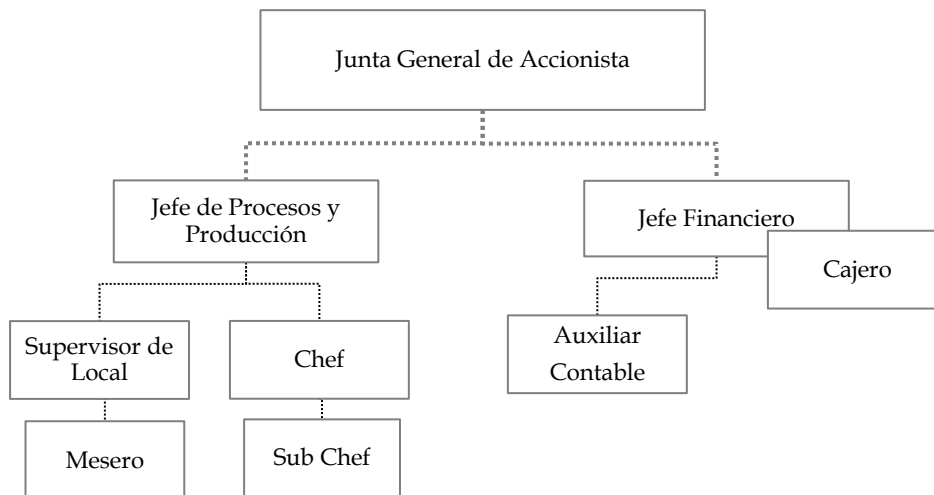
- Implementar y/o actualizar e-commerce será más sencillo.
- Mayor cantidad de información del cliente para analizar.
- Profundizar en el perfil de cliente
- Facilidad para combinar estrategias de Marketing On Line y Off Line.
- Mejorar la probabilidad de compra
- Incremento del nivel de satisfacción del cliente
- Beneficios que se contribuyen a alcanzar los objetivos estratégicos del restaurante.

Plan Financiero

6. Estructura Organizacional

6.1. Organigrama Estructural

La estructura organizacional es un esqueleto, que definen la forma de la compañía y facilita la construcción de sus actividades, siendo guiadas y dirigidas por la decisión de uno o más individuos. Nuestro restaurante temático es una pequeña empresa que busca ser el restaurante temático especializado más reconocido en el Ecuador, por lo cual se ha establecido una estructura organizacional vertical, esto significa distribuir funciones en base a su nivel jerárquico. A continuación presentamos el organigrama propuesto:



La estructura organizacional inicial para el restaurante temático especializado es una estructura básica, que se pretende ir modificando en relación con las ventas, su rentabilidad y la situación económica del país.

6.2. Organigrama Estructural

El restaurante temático necesita colaboradores que posean destrezas y habilidades que aporten confianza, compromiso y participación en sus actividades diarias, favoreciendo el aprendizaje, crecimiento y orienten a conseguir los resultados a su equipo, es importante definir los roles, responsabilidades y funciones que cada colaborador desarrollara diariamente una vez definidos los cargos, líneas de reporte y estructura organizacional del restaurante temático. A continuación el resumen:

Tabla No.7 Roles y responsabilidades de los colaboradores

| Cargo | Roles y Responsabilidad | Formación | Habilidades | Experiencia |
|-------------------------------|---|---|---|--------------------------------|
| Jefe de Procesos y Producción | Elaborar los procesos de producción y atención al cliente que permitan brindar una experiencia excepcional al cliente mediante: Asegurar la calidad del producto, El mejoramiento continuo de la cadena de producción, Reducción de costos de producción | Auditor o Ingeniero de alimentos | Manejo, implementación, optimización, mejoras de procesos | 3 años en posiciones similares |
| Supervisor de Local | Crear un ambiente armónico, limpio y ordenado en el restaurante temático mediante: Control del horario de apertura y cierre del local. Organizar la logística de insumos, suministros, Controlar los niveles de servicio del local, Controlar la calidad y tamaño de las porciones del restaurante | Últimos años en carreras de administración / gastronomía o afines | Liderazgo, manejo de equipos, orientación a resultados | 2 años en posiciones similares |
| Mesero A | Brindar una experiencia única al cliente del restaurante temático en función de su amabilidad y buen trato al: Procesar los pedidos, entregar el pedido, Solucionar quejas y reclamos, procesar pagos | Bachiller | Dinámico, Comunicativo, Don de gente, Empatía, Trabajo en equipo | 1 año en posiciones similares |
| Mesero B | Brindar una experiencia única al cliente del restaurante temático en función de su amabilidad y buen trato al: Procesar los pedidos, entregar el pedido, Solucionar quejas y reclamos, procesar pagos | Bachiller | Dinámico, Comunicativo, Don de gente, Empatía, Trabajo en equipo | 1 año en posiciones similares |
| Chef | Brindar una experiencia gastronómica inolvidable al cliente mediante el sabor y calidad de los alimentos. Mantener limpia, en orden, y cumpliendo estándares de seguridad e Higiene de la cocina del restaurante | Ingeniero en Gastronomía | Especialista en manejo y cortes de carnes, Resolución de conflictos, Liderazgo | 4 años en posiciones similares |
| Sub Chef | Brindar una experiencia gastronómica inolvidable al cliente mediante el sabor y calidad de los alimentos. Dar el soporte operativo y técnico al encargado de la cocina | Estudiante o Ingeniero en Gastronomía | Especialista en manejo y cortes de carnes, Resolución de conflictos | 3 años en posiciones similares |
| Jefe Financiero | Asegurar la liquidez y rentabilidad del negocio que permita contar con proveedores de calidad y mejoramiento de instalaciones y adecuaciones temáticas mediante el monitoreo y control de: presupuesto de ventas, control de ingresos y gastos, programación de pagos, cálculo de índices financieros | Ingeniero en Finanzas y contabilidad | Capacidad de análisis, Gestión de proyectos, Manejo de riesgos, contables, tributarios, laborales | 3 años en posiciones similares |
| Auxiliar Contable | Realizar controles contables, informes financieros, conciliación cuentas, | Bachiller Contable | Numéricas, Comunicación, analítico, | 2 años en posiciones similares |
| Cajero | Brindar una experiencia única al cliente del restaurante temático en función de su amabilidad y buen trato al: realizar el cobro del consumo de los clientes, resguardar adecuadamente el efectivo y sus equivalentes | Bachiller en Contabilidad | Numéricas, Amable, Proactivo | 2 años en posiciones similares |

6.3. Personal Requerido

El restaurante temático especializado, contratará el personal requerido y competente en función de sus necesidades de requerimiento de personal detallado en el punto anterior. Nos caracterizamos por velar los derechos y garantías de nuestros colaboradores enmarcados en los principios morales y éticos de contratación que nos permitan cumplir la normativa vigente y mejores prácticas. A continuación, realizamos un resumen del personal el tipo de contrato, su remuneración y la fecha de incorporación:

Tabla No.8 Resumen de ingresos por cargos

| Cargo | Cantidad | Valor Contrato | Tipo de Contrato | Fecha de Integración | Mano Obra |
|-------------------------------|----------|----------------|---------------------|----------------------|-----------|
| Jefe de Procesos y Producción | 1 | \$ 1,000.00 | Contrato Indefinido | Inicio del proyecto | Directo |
| Supervisor de Local | 1 | \$ 900.00 | Contrato Indefinido | Inicio del proyecto | Directo |
| Mesero A | 2 | \$ 425.00 | Contrato Indefinido | Inicio del proyecto | Directo |
| Mesero B | 2 | \$ 425.00 | Contrato Indefinido | Inicio del proyecto | Directo |
| Mesero A | 1 | \$ 425.00 | Contrato Indefinido | Inicio del proyecto | Directo |
| Mesero B | 1 | \$ 425.00 | Contrato Indefinido | Inicio del proyecto | Directo |
| Chef | 1 | \$ 600.00 | Contrato Indefinido | Inicio del proyecto | Directo |
| Sub-Chef | 1 | \$ 425.00 | Contrato Indefinido | Inicio del proyecto | Directo |
| Jefe Financiero | 1 | \$ 625.00 | Contrato Indefinido | Inicio del proyecto | Indirecto |
| Auxiliar Contable | 1 | \$ 425.00 | Contrato Indefinido | Inicio del proyecto | Indirecto |
| Cajero | 1 | \$ 425.00 | Contrato Indefinido | Inicio del proyecto | Indirecto |

Identificado el personal requerido, sus roles y funciones y determinado sus sueldos y salarios, procedemos a realizar la proyección de gastos de personal en cumplimiento a la normativa vigente que incluye: aporte patronal, décimo tercero, décimo Cuarto, fondos de reserva, a continuación, presentamos el resumen:

Tabla No.9 Gastos de Personal

| Proyección Gasto Personal | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|---------------------------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Gasto Anual | \$ 53,367 | \$ 120,732 | \$ 129,311 | \$ 133,878 | \$ 138,467 | \$ 143,163 |
| Mano de Obra Directa | \$ 42,687 | \$ 96,477 | \$ 103,349 | \$ 107,017 | \$ 110,689 | \$ 114,446 |
| Gasto Administrativo | \$ 10,681 | \$ 24,255 | \$ 25,962 | \$ 26,861 | \$ 27,778 | \$ 28,718 |

En el Ecuador existes un marco normal laboral el cual considera varios rubros que conforman los ingresos salariales de los trabajadores, de acuerdo con el siguiente detalle:

- **Sueldo Básico:** Es el rubro fijo que conforma el ingreso mensual pactado con el empleador
- **Décimo Tercero:** Fue creado como una bonificación económica anual que un empleador debe pagar a todas las personas que trabajen en relación de dependencia laboral, para aliviar sus gastos económicos durante las fiestas navideñas, el mismo se compone de todos los ingresos recibidos en al año dividido para 12

- **Décimo Cuarto:** Llamado también bono escolar y que sirve para aliviar de cierta manera los gastos que se originan por el inicio del año escolar, el mismo está conformado por un salario básico unificado.
- **Fondos de Reserva:** Corresponde al 8.33% de la remuneración percibida durante un mes de trabajo, incluye horas extras y suplementarias, comisiones, beneficios y además de todos los ingresos que percibas por parte de la empresa. Este beneficio puede ser pagado de forma mensual o acumularlo en la seguridad social para poder retirarlo luego de 36 aportes acumulados.
- **Horas Extras al 50% y 100%:** Se calcula en base al costo de la hora de cada trabajador, y en relación con horarios, normales, nocturnos, feriados, fines de semana.
- **Bonos y Comisiones:** No son obligatorios, más bien es un incentivo, el mismo que es acordado entre empleado y empleador.
- **Utilidades:** Corresponde al 15% de las utilidades líquidas, del total el 10% corresponde a los empleados de las empresas y el 5% les corresponde a las cargas familiares.
- **IESS:** A todo lo mencionado existe la aportación a la Seguridad Social, la misma que corresponde una porción al empleado (9.45%) y otra al empleador (11.15%).

7. Estructura de Ingresos y Gastos

7.1. Inflación

(Fernandez, 2002) define la Inflación como un fenómeno de alza pronunciada, continua, generalizada y desordenada de los precios de bienes y servicios que trae como consecuencia una pérdida sensible del poder adquisitivo de la unidad monetaria del país.

Por su parte, (Catacora, 2000), “explica que la inflación es el incremento porcentual de los precios de una cesta de bienes y servicios representativa de una economía, entre dos períodos determinados”. Es un fenómeno económico que genera diversas consecuencias a los Estados Financieros. Adjuntamos la tasa de inflación esperada para el periodo de proyección 2023 – 2028.

Tabla No.10 Proyección de Inflación

| Tasa Inflación | |
|----------------|-------|
| Año | Anual |
| 2024 | 3.00% |
| 2025 | 1.30% |
| 2026 | 1.00% |
| 2027 | 1.00% |
| 2028 | 1.20% |

7.2. Ingreso

Según (Nelson Espinosa, 1969) los ingresos son “el valor, precio justo de una venta de bienes o servicios los cuales son entregados a un tercero”. Debiendo de ser reconocidos el momento que se realiza la entrega del bien, a pesar de no recibir el valor pactado en ese momento. Los Ingresos del restaurante temático están conformados por la venta de su comida especializada en Picaña, Bife y lomo Fino acompañado de papas fritas y ensalada

Según (VV&A Consultores, 2018) la rotación de puestos en el desayuno es 1,28, mientras que el almuerzo 1,35, y la cena 0.69. Podemos inferir que el número de visitantes en un escenario en el que el restaurante cumpla con las estadísticas tendríamos 204 visitantes con un aforo de 100 personas. Por tal motivo, hemos planteado mantener un escenario normalizado, en el cual el número de visitantes en hora de almuerzo es 100 clientes, mientras que en hora de merienda 50. A continuación, presentamos el promedio de ventas anual del restaurante temático en función de sus productos y precio ofertados laborando 25 días al mes, donde se venderán 3,751 platos al mes, 45,012 unidades al año.

La definición de participación de ventas por tipo producto en el restaurante temática es:

| Producto | % de Participación |
|-----------|--------------------|
| Picaña | 45% |
| Bife | 30% |
| Lomo Fino | 25% |

En base con la proyección de ventas basado en la rotación de puestos realizada por VV&A Consultores y la participación por producto, hemos definido la proyección de unidades vendidas para el periodo Julio 2023 a diciembre 2028. A continuación presentamos el número de unidades venidas por producto:

Tabla No.11 Proyección de ventas en cantidad

| Producto | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|-------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Picaña | 10,128 | 20,376 | 20,496 | 20,556 | 20,616 | 20,676 |
| Bife | 6,750 | 13,620 | 13,740 | 13,800 | 13,860 | 13,920 |
| Lomo Fino | 5,628 | 11,376 | 11,496 | 11,556 | 11,616 | 11,676 |
| Bebidas Gaseosas | 2,626 | 2,647 | 2,668 | 2,678 | 2,689 | 2,699 |
| Jugos Naturales | 1,125 | 1,134 | 1,143 | 1,148 | 1,152 | 1,157 |
| Platos Fuertes Venidos | 22,506 | 45,372 | 45,732 | 45,912 | 46,092 | 46,272 |
| Bebidas Vendidas | 22,506 | 45,372 | 45,732 | 45,912 | 46,092 | 46,272 |

Pronosticado el número de unidades vendidas esperadas, definimos el precio de venta al público. El precio se estableció en base al estudio de precios en el mercado “benchmark de la competencia”, considerando aproximadamente un 30% de rentabilidad para la picaña, 38% Bife y Lomo Fino. Adicionalmente, afectamos el precio de venta calculado con la tasa inflación esperada para el periodo 2024 - 2028 como se puede observar en el siguiente cuadro:

Tabla No.12 Precio de venta al público

| Precio Venta | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Picaña | \$ 21.74 | \$ 22.39 | \$ 22.68 | \$ 22.91 | \$ 23.14 | \$ 23.42 |
| Bife | \$ 21.24 | \$ 21.88 | \$ 22.16 | \$ 22.38 | \$ 22.61 | \$ 22.88 |
| Lomo Fino | \$ 21.24 | \$ 21.88 | \$ 22.16 | \$ 22.38 | \$ 22.61 | \$ 22.88 |
| Bebidas Gaseosas | \$ 1.25 | \$ 1.29 | \$ 1.30 | \$ 1.32 | \$ 1.33 | \$ 1.35 |
| Jugos Naturales | \$ 2.50 | \$ 2.58 | \$ 2.61 | \$ 2.63 | \$ 2.66 | \$ 2.69 |

Una vez establecido el precio de venta proyectado para el periodo 2023 - 2028, estimamos la venta en función de la cantidad de productos venidos y su precio. A continuación se presenta la proyección de ventas por producto:

Tabla No.13 Proyección de ventas en monto plato fuerte

| Proyección Ventas | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|-------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Picaña | \$ 220,183 | \$ 456,263 | \$ 464,917 | \$ 470,941 | \$ 477,038 | \$ 484,168 |
| Bife | \$ 143,370 | \$ 297,967 | \$ 304,500 | \$ 308,888 | \$ 313,334 | \$ 318,466 |
| Lomo Fino | \$ 119,539 | \$ 248,875 | \$ 254,770 | \$ 258,660 | \$ 262,604 | \$ 267,127 |
| Bebidas Gaseosas | \$ 19,693 | \$ 40,892 | \$ 41,752 | \$ 42,335 | \$ 42,926 | \$ 43,611 |

| | | | | | | |
|-----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Jugos Naturales | \$ 16,880 | \$ 35,050 | \$ 35,787 | \$ 36,287 | \$ 36,794 | \$ 37,381 |
|-----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|

El modelo por tipo de negocio establece que, el restaurante temático mantendrá un **periodo medio de cobro** de 24 horas para los consumos con tarjeta de crédito y débito y no existirán ventas a crédito Costo de Ventas

7.3. Costo de Ventas

Los costos de venta se definen como los gastos que el restaurante temático especializa debe incurrir en la elaboración, preparación de los alimentos que dispondrá para la venta. A continuación presentamos el detalle de costos por su clasificación:

Materia Prima: es todo bien o producto que es transformado durante un proceso de producción hasta convertirse en un bien de consumo. En el caso del restaurante temático es todo tipo de alimentos que utilizamos en la elaboración de nuestros productos. A continuación, presentamos el detalle por insumos requeridos por producto:

Tabla No.14 Proyección de materia prima

| Materia Prima | Costo | # Porciones | Picaña | Bife | Lomo Fino |
|-------------------------|----------|-------------|----------------|----------------|----------------|
| | | | Costo Unitario | Costo Unitario | Costo Unitario |
| Corte de Carne | \$ 22.00 | 4 | \$ 5.50 | \$ 4.50 | \$ 4.50 |
| Papas Fritas | \$ 9.00 | 4 | \$ 2.25 | \$ 2.25 | \$ 2.25 |
| Lechuga | \$ 2.00 | 4 | \$ 0.50 | \$ 0.50 | \$ 0.50 |
| Tomate | \$ 2.00 | 4 | \$ 0.50 | \$ 0.50 | \$ 0.50 |
| Aderezos y Salsas | \$ 3.00 | 1 | \$ 3.00 | \$ 3.00 | \$ 3.00 |
| Costos de Materia Prima | | | \$ 11.75 | \$ 10.75 | \$ 10.75 |

Establecido el valor en dólares de la materia prima requerida, calculamos el costo de venta para el periodo 2023 - 2028 incluyendo la inflación a su precio de compra. A continuación presentamos un detalle de la proyección de costos estimada por producto:

| Materia Prima | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Picaña | \$ 11.75 | \$ 11.93 | \$ 12.08 | \$ 12.20 | \$ 12.32 | \$ 12.47 |
| Bife | \$ 10.50 | \$ 10.66 | \$ 10.80 | \$ 10.90 | \$ 11.01 | \$ 11.15 |
| Lomo Fino | \$ 10.50 | \$ 10.66 | \$ 10.80 | \$ 10.90 | \$ 11.01 | \$ 11.15 |
| Bebidas Gaseosas | \$ 0.75 | \$ 0.77 | \$ 0.78 | \$ 0.79 | \$ 0.80 | \$ 0.81 |
| Jugos Naturales | \$ 1.03 | \$ 1.03 | \$ 1.04 | \$ 1.05 | \$ 1.06 | \$ 1.08 |

Definido el costo unitario de materia prima, proyectamos el costo anual para el periodo 2023 -2028 en función de la proyección de unidades venidas. A continuación presentamos el costo de materia prima proyectada por producto para el restaurante:

| Producto | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Picaña | \$ 119,004 | \$ 246,601 | \$ 251,278 | \$ 254,533 | \$ 257,829 | \$ 261,682 |
| Bife | \$ 72,563 | \$ 150,807 | \$ 154,114 | \$ 156,335 | \$ 158,585 | \$ 161,182 |
| Lomo Fino | \$ 60,501 | \$ 125,961 | \$ 128,944 | \$ 130,913 | \$ 132,909 | \$ 135,199 |

| | | | | | | |
|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Gaseosas | \$ 11,816 | \$ 24,535 | \$ 25,051 | \$ 25,401 | \$ 25,756 | \$ 26,167 |
| Jugos | \$ 6,752 | \$ 14,020 | \$ 14,315 | \$ 14,515 | \$ 14,718 | \$ 14,952 |

A continuación, presentamos el costo de la materia prima proyectada para el periodo julio 2023 - diciembre 2028:

| Producto | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|---------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Materia Prima | \$ 270,635 | \$ 561,924 | \$ 573,702 | \$ 581,698 | \$ 589,796 | \$ 599,182 |

Con la finalidad de organizar los pagos y cobros del restaurante temático especializado, hemos definido una política de pagos, la cual consiste cancelar a sus proveedores cada 30 días. Adicionalmente, hemos definido mantener un stock mínimo de materia prima de 3 semanas incluyendo un stock de seguridad de una semana.

Mano de Obra Directa: Se considera como mano de obra directa, los sueldos y salarios del personal responsable de la cadena de producción de la Picaña, Bife y lomo fino. De acuerdo con la estructura organizacional propuesta, hemos definido como mano de obra directa a: Jefe de Procesos y Producción, Supervisor del Local, Mesero A, Mesero B, Chef, Sub Chef. A continuación presentamos el resumen anual de mano de obra directa:

| Proyección Gasto Personal | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|---------------------------|----------|-----------|------------|------------|------------|-----------|
| Mano de Obra Directa | \$42,687 | \$ 96,477 | \$ 103,349 | \$ 107,017 | \$ 110,689 | \$114,446 |

Costos Indirectos de Fabricación: Son aquellos gastos de actividades que no se encuentran incluidas directamente en la cadena de producción del restaurante, los principales costos indirectos de fabricación que mantendremos en el restaurante temático son:

Tabla No.15 Costos Indirectos de Fabricación

| Costos Indirectos | Precio | # Insumos | Costo Unitario |
|------------------------|-------------|-----------|----------------|
| Agua | \$ 250.00 | 3,751 | \$ 0.07 |
| Luz | \$ 250.00 | 3,751 | \$ 0.07 |
| Gas | \$ 600.00 | 3,751 | \$ 0.16 |
| Instrumentos de Cocina | \$ 4,000.00 | 3,751 | \$ 1.07 |
| Uniformes | \$ 2,200.00 | 3,751 | \$ 0.59 |
| Arriendo | \$ 2,500.00 | 3,751 | \$ 0.67 |
| Cebolla | \$ 300.00 | 3,751 | \$ 0.08 |
| Sal | \$ 200.00 | 3,751 | \$ 0.05 |
| Pimienta | \$ 200.00 | 3,751 | \$ 0.05 |
| Cilantro | \$ 100.00 | 3,751 | \$ 0.03 |
| Salsa de Tomate | \$ 250.00 | 3,751 | \$ 0.07 |
| Mayonesa | \$ 250.00 | 3,751 | \$ 0.07 |

| | | | |
|------------------|-----------|-------|---------|
| Ají | \$ 200.00 | 3,751 | \$ 0.05 |
| Fundas de Basura | \$ 400.00 | 3,751 | \$ 0.11 |

Una vez, identificado los costos indirectos de fabricación y asignado el valor unitario en función de la proyección de unidades vendidas, calculamos el costo indirecto de fabricación para cada uno de los productos, a continuación presentamos el costo unitario por producto para el periodo 2023 - 2028 incluyendo la inflación:

Tabla No.16 Costos Indirectos por producto

| Producto | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|-----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Picaña | \$ 3.12 | \$ 3.21 | \$ 3.25 | \$ 3.29 | \$ 3.32 | \$ 3.36 |
| Bife | \$ 3.12 | \$ 3.21 | \$ 3.25 | \$ 3.29 | \$ 3.32 | \$ 3.36 |
| Lomo Fino | \$ 3.12 | \$ 3.21 | \$ 3.25 | \$ 3.29 | \$ 3.32 | \$ 3.36 |

En el siguiente cuadro presentamos el resumen anual de los costos indirectos de fabricación por producto para el periodo Julio 2023 - diciembre 2028:

| Producto | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Picaña | \$ 31,591 | \$ 65,463 | \$ 66,704 | \$ 67,569 | \$ 68,444 | \$ 69,466 |
| Bife | \$ 21,054 | \$ 43,758 | \$ 44,717 | \$ 45,361 | \$ 46,014 | \$ 46,768 |
| Lomo Fino | \$ 17,555 | \$ 36,548 | \$ 37,414 | \$ 37,985 | \$ 38,564 | \$ 39,229 |

A continuación presentamos el resumen anual de los costos indirectos de fabricación para el periodo julio 2023 - diciembre 2028:

| Producto | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|-----------------------------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Costo Indirecto Fabricación | \$ 70,200 | \$ 145,769 | \$ 148,835 | \$ 150,915 | \$ 153,022 | \$ 155,463 |

El costo de venta es representado por la suma de materia Prima, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación calculados en los puntos anteriores. A continuación presentamos la proyección de costos de venta para la vida del proyecto:

| Costo de Venta | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|-------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Materia Prima | \$ 270,635 | \$ 561,924 | \$ 573,702 | \$ 581,698 | \$ 589,796 | \$ 599,182 |
| Mano de Obra Directa | \$ 42,687 | \$ 95,416 | \$ 101,781 | \$ 105,096 | \$ 108,410 | \$ 111,724 |
| Costos Indirectos Fabricación | \$ 70,200 | \$ 145,769 | \$ 148,835 | \$ 150,915 | \$ 153,022 | \$ 155,463 |
| Costo de Venta | \$ 383,522 | \$ 803,108 | \$ 824,318 | \$ 837,708 | \$ 851,228 | \$ 866,369 |

7.4. Gastos Operativos OPEX

Los Gastos Operativos son gastos que no están directamente asociados con la producción de los bienes o servicios, pero que comúnmente se incurren durante las actividades comerciales del restaurante temático. En otras palabras, se trata de gastos cotidianos que no se pueden clasificarse como costos de producción para el restaurante, los principales gastos operativos son:

Gasto de Personal: En este rubro se encuentra los sueldos y salarios del personal del restaurante que no participa directamente en la producción de los alimentos y bebidas como jefe Financiero, auxiliar contable y cajero.

| Proyección Gasto Personal | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|---------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Gasto Personal | \$ 10,681 | \$ 24,255 | \$ 25,962 | \$ 26,861 | \$ 27,778 | \$ 28,718 |

Gasto de Marketing: En este rubro se encuentra los gastos que incurre el negocio para crear y comunicar la propuesta de valor que se comercializara, el presupuesto se encuentra elaborado en el plan comercial y plan de marketing a continuación el resumen:

| Gasto Marketing y Publicidad | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Publicidad y Propaganda | \$ 51,966 | \$ 75,533 | \$ 77,121 | \$ 78,198 | \$ 79,289 | \$ 80,553 |

Gasto de Mantenimiento: En este rubro se encuentra los gastos que incurre el negocio para dar mantenimiento a la parrilla, mesas, sillas y adecuaciones temáticas del restaurante, se ha considerado un 5% de gasto de mantenimiento del total de los equipos. A continuación presentamos el gasto anual:

| Mantenimiento de Equipos | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|--------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Maquinaria adecuación Temática | \$ 3,195 | \$ 3,355 | \$ 3,522 | \$ 3,699 | \$ 3,884 | \$ 4,078 |

Otros Gastos: Dentro de la organización de un restaurante, existen varios insumos que reponer por perdida y robo, para lo cual se ha considerado mantener un 2% de imprevistos de su utilidad bruta de cada periodo.

| Estado | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|----------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Imprevistos 2% | \$ 2,773 | \$ 5,498 | \$ 5,517 | \$ 5,550 | \$ 5,584 | \$ 5,633 |

Servicios Básicos: Se considera mantener una factura de servicios básicos de agua, luz y teléfono aproximado de 135 dólares, adicionales a los utilizados en la producción de alimentos y bebidas.

| Estado | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|-------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Servicios Básicos | \$ 225 | \$ 230 | \$ 235 | \$ 240 | \$ 245 | \$ 250 |

7.5. CAPEX

Más conocido como Gastos de Capital, son la inversión en propiedad, planta y equipo que debe realizar el restaurante para su funcionamiento y producción. A continuación, encontraremos el detalle de la propiedad planta y equipo en monto y años de vida:

Propiedad Planta y Equipo: se encuentra compuesta principalmente por el diseño de la parrilla, el manejo del restaurante, las adecuaciones temáticas, utensilios entre otros:

Tabla No.17 Detalle de Propiedad Planta & Equipo

| Detalle PP&E | Horas | Costos | Detalle PP&E | Horas | Costos |
|---------------------------|-------|----------|--------------------------|-------|-----------|
| Diseño de Parrilla | 216 | \$14,600 | Diseño Temático | 20 | \$ 15,000 |
| Parrilla | 150 | \$ 8,000 | Adecuaciones de Parrilla | 20 | \$ 4,800 |
| Asadero | 3 | \$ 3,000 | Ternero Disecado | 5 | \$ 500 |
| Desfogue Humo | 60 | \$ 100 | Cuadro de Toros | 3 | \$ 300 |
| Espacio Leña | 3 | \$ 3,500 | Viñera | 4 | \$ 1,500 |
| Mesas | 21 | \$29,500 | Tarima presentaciones | 10 | \$ 2,500 |
| Mesas para 4 y 8 personas | 15 | \$15,000 | Diseño de Restaurante | 259 | \$ 63,900 |
| Sillas de madera | 5 | \$ 6,000 | Equipos de Computación | 6 | \$ 4,000 |
| Vidrios para mesas | 5 | \$ 3,500 | Software Restaurante | 1 | \$ 3,000 |
| Manteles | 1 | \$ 5,000 | Total PP&E | | \$ 70,900 |

Estimada la propiedad planta y equipo que el restaurante temático deberá disponer para la apertura de sus operaciones, se procedió a determinar las fechas de renovación de equipo de computación, sistema contable por USD 7,000 en el mes de julio del 2026.

El uso, abuso, y falta de mantenimiento genera que los activos fijos pierdan su valor, por lo cual se estableció el concepto de depreciación y se establecieron los años de vida para cada ítem del activo fijo. La administración del restaurante temático ha decidido:

- Mantener una depreciación lineal en función de los años de vida que establece la normativa local.
- No considerar un valor residual o de rescate del bien.
- 10 años para el equipo de cocina y muebles y enseres, y 3 para equipos de computación.

Con los lineamientos establecidos por la administración del restaurante temático en base a la normativa legal y mejores prácticas de la industria. A continuación, presentamos el gasto de depreciación y su depreciación acumulada:

| PPE | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|---------------------------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Propiedad Planta y Equipo | \$70,900 | \$70,900 | \$70,900 | \$ 97,900 | \$ 97,900 | \$ 97,900 |
| Gasto Depreciación | \$ 4,362 | \$ 8,723 | \$ 8,723 | \$ 9,723 | \$ 10,723 | \$ 10,723 |
| Depreciación Acumulada | \$ 4,362 | \$ 13,085 | \$ 21,808 | \$ 31,532 | \$ 42,255 | \$ 52,978 |

7.6. Gastos de Financiación del proyecto

Se considera como gastos de financiamiento, todos los costos que el restaurante temático tendrá que asumir para obtener financiamiento para sus operaciones, las principales fuentes de financiamiento que mantendrá el proyecto son:

Aporte de Accionistas: Los aportes de accionistas representan la entrega de efectivo a la empresa por parte de sus socios, para la constitución de la compañía o para fortalecer su patrimonio, a continuación, el resumen del aporte de los accionistas por USD \$ 57,000:

Tabla No.18 Aporte de los accionistas

| No. | Nombre | Aporte | % de Acciones |
|-----|-----------------|-------------|---------------|
| 1 | Rubén Andrade | \$ 9,500.00 | 16.7% |
| 2 | Roberto Baldeón | \$ 9,500.00 | 16.7% |
| 3 | Jorge Bucheli | \$ 9,500.00 | 16.7% |
| 4 | Javier Haz | \$ 9,500.00 | 16.7% |
| 5 | Andrea Lárraga | \$ 9,500.00 | 16.7% |
| 6 | Jorge Zambrano | \$ 9,500.00 | 16.7% |

Endeudamiento: La deuda del restaurante se ha establecido entre la diferencia del aporte de los accionistas y el valor inicial de inversión “Necesidad Operativas de Fondos NOF” como Efectivo mínimo requerido. A continuación, el detalle del préstamo:

| Préstamo: | Tasa: | Plazo Mes | Cuota | Total Interés |
|-------------|--------|-----------|----------|---------------|
| \$15,000.00 | 16.03% | 48 | \$425.33 | \$ 4,999.19 |

8. Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es el término utilizado para determinar el número de unidades que el restaurante temático debe vender para mantener una igualdad entre los ingresos y gastos. Es importante mencionar que a partir de vender una unidad más, el restaurante empieza a mantener utilidad.

8.1. Punto de Equilibrio en cantidad

El punto de equilibrio en cantidad representa la cantidad de unidades por producto que el restaurante temático debe alcanzar, para no generar una pérdida económica para el negocio. A continuación, se detalla el punto de equilibrio por producto:

Tabla No.19 Punto de Equilibrio en unidades

| Punto de Equilibrio | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|---------------------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Picaña | 6,059 | 11,821 | 11,669 | 11,554 | 11,439 | 11,304 |
| Bife | 3,465 | 6,740 | 6,653 | 6,587 | 6,522 | 6,445 |
| Lomo Fino | 2,888 | 5,616 | 5,544 | 5,489 | 5,435 | 5,371 |
| Bebida Gaseosas | 8,688 | 16,924 | 16,707 | 16,541 | 16,377 | 16,183 |
| Jugos | 3,723 | 7,253 | 7,160 | 7,089 | 7,019 | 6,936 |

8.2. Punto de Equilibrio en dólares

El punto de equilibrio en dólares representa la venta en dólares por producto que el restaurante temático debe alcanzar, para no generar una pérdida económica para el negocio. A continuación, se detalla el punto de equilibrio en dólares:

Tabla No.20 Punto de Equilibrio en dólares

| Punto de Equilibrio | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|-------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Picaña | \$ 21,948.39 | \$ 22,003.05 | \$ 22,003.05 | \$ 22,003.05 | \$ 22,003.05 | \$ 22,003.05 |
| Bife | \$ 12,465.19 | \$ 12,465.19 | \$ 12,465.19 | \$ 12,465.19 | \$ 12,465.19 | \$ 12,465.19 |
| Lomo Fino | \$ 10,387.66 | \$ 10,387.66 | \$ 10,387.66 | \$ 10,387.66 | \$ 10,387.66 | \$ 10,387.66 |
| Bebida Gaseosas | \$ 10,860.19 | \$ 21,789.40 | \$ 21,789.40 | \$ 21,789.40 | \$ 21,789.40 | \$ 21,789.40 |
| Jugos | \$ 9,308.73 | \$ 18,676.62 | \$ 18,676.62 | \$ 18,676.62 | \$ 18,676.62 | \$ 18,676.62 |
| Punto Equilibrio | \$ 64,970.17 | \$ 85,321.93 | \$ 85,321.93 | \$ 85,321.93 | \$ 85,321.93 | \$ 85,321.93 |

9. Estados Financieros

Los estados financieros son informes que reflejan la posición económica y financiera del restaurante temático, Según las normas de Información Financiera los estados financieros son: Estado de Resultados, Balance General, Estados de cambios en el Patrimonio, Flujo de Efectivo y Notas aclaratorias. A continuación, los principales estados Financieros:

9.1. Estado de Resultados

El Estado de Resultados es uno de los cinco Estados Financieros en el cual se refleja los ingresos y gastos del restaurante temático, para determinar la utilidad o pérdida del ejercicio. A continuación, detallamos el Estado de Resultados proyectado del restaurante temático:

Tabla No.21 Estado de Resultados

| Estado | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|-------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Ingresos Restaurante | \$ 519,664 | \$ 1,079,047 | \$ 1,101,726 | \$ 1,117,112 | \$ 1,132,696 | \$ 1,150,754 |
| Costo de Ventas Plato Fuerte | \$ 364,954 | \$ 765,614 | \$ 786,520 | \$ 799,714 | \$ 813,033 | \$ 827,972 |
| Costo de Ventas Bebidas | \$ 18,567 | \$ 38,555 | \$ 39,366 | \$ 39,916 | \$ 40,473 | \$ 41,119 |
| Utilidad Bruta | \$ 136,142 | \$ 274,878 | \$ 275,841 | \$ 277,482 | \$ 279,189 | \$ 281,663 |
| Rentabilidad Bruta | 37.30% | 35.90% | 35.07% | 34.70% | 34.34% | 34.02% |
| Gastos Personal | \$ 10,681 | \$ 24,255 | \$ 25,962 | \$ 26,861 | \$ 27,778 | \$ 28,718 |
| Arriendo Local | \$ 20,000 | \$ 30,900 | \$ 31,302 | \$ 31,615 | \$ 31,931 | \$ 32,314 |
| Publicidad y propaganda | \$ 51,966 | \$ 75,533 | \$ 77,121 | \$ 78,198 | \$ 79,289 | \$ 80,553 |
| Mantenimiento | \$ 3,195 | \$ 3,355 | \$ 3,522 | \$ 3,699 | \$ 3,884 | \$ 4,078 |
| Servicios Básicos | \$ 225 | \$ 230 | \$ 235 | \$ 240 | \$ 245 | \$ 250 |
| Permisos y Licencias | \$ 1,200 | \$ 1,300 | \$ 1,400 | \$ 1,500 | \$ 1,600 | \$ 1,600 |
| Imprevistos 2% | \$ 2,723 | \$ 5,498 | \$ 5,517 | \$ 5,550 | \$ 5,584 | \$ 5,633 |
| EBITDA | \$ 46,152 | \$ 133,807 | \$ 130,782 | \$ 129,821 | \$ 128,879 | \$ 128,517 |
| Rentabilidad Operativa | 8.88% | 12.40% | 11.87% | 11.62% | 11.38% | 11.17% |
| Depreciación | \$ 3,862 | \$ 7,723 | \$ 7,723 | \$ 8,723 | \$ 9,723 | \$ 9,723 |
| Amortización | \$ 500 | \$ 1,000 | \$ 1,000 | \$ 1,000 | \$ 1,000 | \$ 1,000 |

| | | | | | | |
|--|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| EBIT | \$ 41,791 | \$ 125,084 | \$ 122,058 | \$ 120,098 | \$ 118,156 | \$ 117,794 |
| Ingresos y Gastos por Intereses | \$ 1,156 | \$ 567 | \$ -1,534 | \$ -2,225 | \$ -2,682 | \$ -2,538 |
| Utilidad antes de Participación | \$ 40,634 | \$ 124,518 | \$ 123,592 | \$ 122,322 | \$ 120,838 | \$ 120,332 |
| (-) 15% Participación Trabajadores | \$ 6,095 | \$ 18,678 | \$ 18,539 | \$ 18,348 | \$ 18,126 | \$ 18,050 |
| Utilidad antes de Impuestos | \$ 34,539 | \$ 105,840 | \$ 105,053 | \$ 103,974 | \$ 102,712 | \$ 102,282 |
| (-) Impuesto a la Renta | \$ 8,635 | \$ 26,460 | \$ 26,263 | \$ 25,994 | \$ 25,678 | \$ 25,571 |
| Utilidad del Ejercicio | \$ 25,904 | \$ 79,380 | \$ 78,790 | \$ 77,981 | \$ 77,034 | \$ 76,712 |
| Rentabilidad del Ejercicio | 4.98% | 7.36% | 7.15% | 6.98% | 6.80% | 6.67% |

9.2. Balance General

El Balance General refleja la situación financiera, económica, contable de una empresa a la fecha de su elaboración. A continuación, detallamos el Estado de Resultados proyectado del restaurante temático al cierre del ejercicio contable:

Tabla No.22 Balance General

| Estado | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|-----------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Activos Corrientes | \$ 98,412 | \$ 192,511 | \$ 205,725 | \$ 191,523 | \$ 206,927 | \$ 225,780 |
| Efectivo y Equivalentes Efectivo | \$ 23,675 | \$ 84,229 | \$ 95,335 | \$ 84,583 | \$ 104,595 | \$ 122,699 |
| Inversiones | \$ 28,358 | \$ 60,132 | \$ 61,230 | \$ 57,095 | \$ 51,793 | \$ 51,736 |
| Inventarios | \$ 46,379 | \$ 48,150 | \$ 49,160 | \$ 49,845 | \$ 50,540 | \$ 51,345 |
| Activos No Corriente | \$ 66,538 | \$ 57,815 | \$ 49,092 | \$ 66,368 | \$ 55,645 | \$ 44,922 |
| Propiedad Planta y Equipo | \$ 64,038 | \$ 56,315 | \$ 48,592 | \$ 63,868 | \$ 54,145 | \$ 44,422 |
| Maquinaria y Equipo | \$ 19,400 | \$ 19,400 | \$ 19,400 | \$ 19,400 | \$ 19,400 | \$ 19,400 |
| Muebles y Enseres | \$ 29,500 | \$ 29,500 | \$ 29,500 | \$ 29,500 | \$ 29,500 | \$ 29,500 |
| Adecuaciones Temáticas | \$ 15,000 | \$ 15,000 | \$ 15,000 | \$ 35,000 | \$ 35,000 | \$ 35,000 |
| Equipo de Computación | \$ 4,000 | \$ 4,000 | \$ 4,000 | \$ 8,000 | \$ 8,000 | \$ 8,000 |
| Depreciación Acumulada | \$ 3,862 | \$ 11,585 | \$ 19,308 | \$ 28,032 | \$ 37,755 | \$ 47,478 |
| Software | \$ 2,500 | \$ 1,500 | \$ 500 | \$ 2,500 | \$ 1,500 | \$ 500 |
| Equipo de Computación | \$ 3,000 | \$ 3,000 | \$ 3,000 | \$ 6,000 | \$ 6,000 | \$ 6,000 |
| Amortización Acumulada | \$ 500 | \$ 1,500 | \$ 2,500 | \$ 3,500 | \$ 4,500 | \$ 5,500 |
| Total Activos | \$ 164,950 | \$ 250,326 | \$ 254,817 | \$ 257,891 | \$ 262,572 | \$ 270,701 |
| Pasivos Corrientes | \$ 71,589 | \$ 104,590 | \$ 106,061 | \$ 104,503 | \$ 102,333 | \$ 103,081 |
| Cuentas por pagar Proveedores | \$ 53,711 | \$ 55,761 | \$ 56,931 | \$ 57,725 | \$ 58,529 | \$ 59,461 |
| Deuda Financiera | \$ 3,148 | \$ 3,691 | \$ 4,328 | \$ 2,437 | \$ - | \$ - |
| Impuesto a la Renta | \$ 8,635 | \$ 26,460 | \$ 26,263 | \$ 25,994 | \$ 25,678 | \$ 25,571 |
| Participación Trabajadores | \$ 6,095 | \$ 18,678 | \$ 18,539 | \$ 18,348 | \$ 18,126 | \$ 18,050 |
| Pasivos Corrientes | \$ 10,456 | \$ 6,765 | \$ 2,437 | \$ - | \$ - | \$ - |
| Deuda Financiera | \$ 10,456 | \$ 6,765 | \$ 2,437 | \$ - | \$ - | \$ - |
| Total Pasivos | \$ 82,046 | \$ 111,356 | \$ 108,498 | \$ 104,503 | \$ 102,333 | \$ 103,081 |
| Patrimonio | \$ 82,904 | \$ 138,970 | \$ 146,318 | \$ 153,388 | \$ 160,240 | \$ 167,620 |
| Aporte Accionistas | \$ 57,000 | \$ 57,000 | \$ 57,000 | \$ 57,000 | \$ 57,000 | \$ 57,000 |
| Reservas | \$ 2,590 | \$ 10,528 | \$ 18,407 | \$ 26,205 | \$ 33,909 | \$ 41,580 |
| Utilidad del Ejercicio | \$ 23,314 | \$ 71,442 | \$ 70,911 | \$ 70,182 | \$ 69,331 | \$ 69,040 |
| Total Pasivos + Patrimonio | \$ 164,950 | \$ 250,326 | \$ 254,817 | \$ 257,891 | \$ 262,572 | \$ 270,701 |

9.3. Flujo de Efectivo

Representa la variación que existe en las cuentas de la empresa, identificar las entradas y salidas de efectivo en un periodo determinado. A continuación el flujo de efectivo proyectado:

Tabla No.23 Flujo de Efectivo

| Flujo de Caja | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|--------------------------------------|------------|------------|-----------|------------|------------|------------|
| Actividades de Operación | \$ 52,328 | \$ 95,476 | \$ 15,895 | \$ 16,441 | \$ 17,147 | \$ 18,048 |
| Utilidad del Ejercicio | \$ 25,904 | \$ 79,380 | \$ 78,790 | \$ 77,981 | \$ 77,034 | \$ 76,712 |
| (+) Depreciación y Amortización | \$ 4,362 | \$ 8,723 | \$ 8,723 | \$ 9,723 | \$ 10,723 | \$ 10,723 |
| (-) Incremento de Inventarios | \$ 46,379 | \$ 1,771 | \$ 1,010 | \$ 686 | \$ 694 | \$ 805 |
| (+) Incremento de Proveedores | \$ 53,711 | \$ 2,050 | \$ 1,169 | \$ 794 | \$ 804 | \$ 932 |
| (+) Incremento Impuesto Renta | \$ 8,635 | \$ 17,825 | \$ -197 | \$ -270 | \$ -315 | \$ -108 |
| (+) Incremento Participación Trabaja | \$ 6,095 | \$ 12,582 | \$ -139 | \$ -190 | \$ -223 | \$ -76 |
| (+) Pago Accionistas | \$ - | \$ 23,314 | \$ 71,442 | \$ 70,911 | \$ 70,182 | \$ 69,331 |
| Actividades de Inversión | \$ -28,358 | \$ -31,774 | \$ -1,098 | \$ -22,865 | \$ 5,302 | \$ 57 |
| (-) Incremento de PP&E | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 24,000 | \$ - | \$ - |
| (-) Incremento de Software | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 3,000 | \$ - | \$ - |
| (-) Incremento de Inversión | \$ 28,358 | \$ 31,774 | \$ 1,098 | \$ -4,135 | \$ -5,302 | \$ -57 |
| Actividades de Financiamiento | \$ -1,396 | \$ -3,148 | \$ -3,691 | \$ -4,328 | \$ -2,437 | \$ - |
| (-) Pago Préstamo | \$ -1,396 | \$ -3,148 | \$ -3,691 | \$ -4,328 | \$ -2,437 | \$ - |
| Total Flujo de Caja | \$ 22,575 | \$ 60,555 | \$ 11,106 | \$ -10,752 | \$ 20,012 | \$ 18,104 |
| Caja Inicio del Periodo | \$ 1,100 | \$ 23,675 | \$ 84,229 | \$ 95,335 | \$ 84,583 | \$ 104,595 |
| Caja Final del Periodo | \$ 23,675 | \$ 84,229 | \$ 95,335 | \$ 84,583 | \$ 104,595 | \$ 122,699 |

9.4. Indicadores Financieros

Son ratios que permiten medir la evolución financiera de la compañía partiendo de sus estados financieros. A continuación el flujo de efectivo proyectado:

Tabla No.24 Ratios de Solvencia

| Indicadores | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|--------------------------|------|------|------|------|------|------|
| Solvencia | | | | | | |
| Ratio de Solvencia | 2.01 | 2.25 | 2.35 | 2.47 | 2.56 | 2.63 |
| Ratio de Solvencia Corto | 1.37 | 1.84 | 1.94 | 1.83 | 2.02 | 2.19 |

Las ratios de solvencia del restaurante nos indican que la compañía cuenta con una capacidad de hacer frente a sus obligaciones por cada dólar de deuda el restaurante cuenta con 2 dólares aproximadamente.

Tabla No.24 Ratios de Solvencia

| Indicadores | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|-----------------|------|------|------|------|------|------|
| Liquidez | | | | | | |
| Razón Corriente | 1.37 | 1.84 | 1.94 | 1.83 | 2.02 | 2.19 |

| | | | | | | |
|--------------------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|
| Prueba Ácida | 0.73 | 1.38 | 1.48 | 1.36 | 1.53 | 1.69 |
| Capital de Trabajo | 28,823 | 87,921 | 99,664 | 87,020 | 104,595 | 122,699 |

La liquidez del restaurante temático no muestra la capacidad que tiene el restaurante temático en pagar sus obligaciones a corto plazo con el efectivo o activos corrientes, es decir la compañía en el 2024 cuenta con 1.84 dólares por cada dólar de deuda a corto plazo.

| Indicadores | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Eficiencia Operativa | | | | | | |
| Razón Activo Corriente (AC/TA) | 59.66% | 76.90% | 80.73% | 74.27% | 78.81% | 83.41% |
| Ciclo de Caja | -7.33 | -3.63 | -3.61 | -3.60 | -3.60 | -3.59 |
| Ciclo Operativo | 46.38 | 22.95 | 22.81 | 22.75 | 22.69 | 22.63 |
| Días Cuentas por Cobrar | - | - | - | - | - | - |
| Días Inventarios | 46.38 | 22.95 | 22.81 | 22.75 | 22.69 | 22.63 |
| Días de Rotación Cuentas por Pagar | 53.72 | 26.62 | 26.47 | 26.41 | 26.35 | 26.30 |

Los indicadores de eficiencia operativo nos permiten medir que tan eficiente es el restaurante en el manejo de su liquidez, para el año 2024 podemos identificar que la razón corriente es de 76%, es decir, el activo corriente representa el 76,9% de los activos, mientras que cuenta con un ciclo de efectivo menor a 0. Es decir, el efectivo producto de las ventas se cobra el día de la venta, mientras que se pagó a los proveedores en 26 días y se cancela los inventarios en 45. Lo que genera un flujo de efectivo positivo.

| Rentabilidad | | | | | | |
|--------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Margen Bruto de Utilidad | 37.30% | 35.90% | 35.07% | 34.70% | 34.34% | 34.02% |
| Margen Operacional | 8.88% | 12.40% | 11.87% | 11.62% | 11.38% | 11.17% |
| ROA | 15.70 | 31.71 | 30.92 | 30.24 | 29.34 | 28.34 |
| ROE | 31.25 | 57.12 | 53.85 | 50.84 | 48.07 | 45.77 |

Los indicadores de rentabilidad muestran el beneficio que el restaurante temático genera en función de las ventas generadas, es decir, cuenta con un rendimiento del 15,7% en el año 2024.

| Indicadores | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|--------------------------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Índice Dupont | | | | | | |
| Índice Dupont | 0.31 | 0.57 | 0.54 | 0.51 | 0.48 | 0.46 |
| Utilidad Neta / Ventas | 0.05 | 0.07 | 0.07 | 0.07 | 0.07 | 0.07 |
| Ventas / Activos Totales | 3.15 | 4.31 | 4.32 | 4.33 | 4.31 | 4.25 |
| Activo / Patrimonio | 1.99 | 1.80 | 1.74 | 1.68 | 1.64 | 1.61 |
| EBITDA | 46,152 | 133,807 | 130,782 | 129,821 | 128,879 | 128,517 |

El índice Dupont es un índice financiero que combina los principales indicadores financieros con el fin de determinar la eficiencia operativa del restaurante temático. Es decir que la rentabilidad es de 0.48 en el 2027.

| Indicadores | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Endeudamiento | | | | | | |
| Ratio de Endeudamiento | 82.0% | 59.4% | 58.7% | 57.5% | 57.1% | 57.6% |

| | | | | | | |
|---------------------------------------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|
| Coeficiente Endeudamiento Corto Plazo | 86.3% | 93.9% | 97.8% | 100.0% | 100.0% | 100.0% |
| Coeficiente Endeudamiento largo Plazo | 12.7% | 6.1% | 2.2% | 0.0% | 0.0% | 0.0% |
| Deuda Bancaria | 16.5% | 9.3% | 6.2% | 2.3% | 0.00% | 0.00% |

La ratio de endeudamiento de la compañía en entidades financiera es 16.5% en el año 2024, la deuda a largo plazo representa el 12,7%, mientras que el endeudamiento a largo plazo 86.3%.

10. Rentabilidad del Proyecto

El costo de capital del patrimonio es el retorno esperado que los accionistas podrían haber ganado si invierten en otros proyectos con riesgo similar.

10.1. Tasa de retorno requerida

La tasa de retorno es un indicador que mide la rentabilidad de la inversión en el restaurante temático, que es utilizada en el Capital Asset Pricing Model para traer a valor presente los flujos de efectivo futuros. Si pudiésemos representar el valor de la tasa de retorno requerida es igual a la tasa libre de riesgo “Tasa de interés que pagan los bonos del gobierno americano más el rendimiento del mercado.

El Modelo CAPM fue desarrollado por Sharpe (1964), Lintner (1965) y Mossin (1966), ofrece de manera amena e intuitiva una forma sencilla para predecir el riesgo de un activo separándolos en riesgo sistemático y riesgo no sistemático:

- **Riesgo Sistemático:** se refiere a la incertidumbre económica general, al entorno, a lo exógeno, a aquello que no podemos controlar. Medido a través del parámetro BETA (b). Se lo conoce también como riesgo de mercado.
- **Riesgo no Sistemático:** El riesgo no sistemático, en cambio, es un riesgo específico de la empresa o de nuestro sector económico. Es decir es nuestro propio riesgo. Este riesgo se lo puede diversificar por lo cual no hay prima en el modelo de CAPM por este riesgo.

El hecho de que todos los inversionistas tienen una combinación de activos riesgosos y libres de riesgo nos lleva a la conclusión de que el retorno esperado del activo esta linealmente relacionado con su beta. Por lo tanto el retorno esperado del activo puede escribirse como una función de la tasa libre de riesgo:

$$r_E = r_f + \beta_E * (r_m - r_f)$$

De la ecuación presentada podemos concluir que la tasa libre de riesgo es:

| Capital Asset Pricing Modelo | 20.92% |
|------------------------------|--------|
| Tasa Libre de Riesgo | 4.15% |
| Beta Apalancada | 0.72 |
| Risk Market Premium | 1.76% |
| Riesgo País | 1,549 |

10.2. Flujo de Caja del Proyecto

Esta metodología profundiza el uso de flujos para los accionistas porque no se limita solamente a dividendos. Por tal motivo se genera el flujo de efectivo.

Flujo de Efectivo Operativo FEO

Tabla No.25 Flujo de Efectivo Operativo

| Periodo | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|------------------------------------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|
| EBIT | \$ 41,791 | \$ 125,084 | \$ 122,058 | \$ 120,098 | \$ 118,156 | \$ 117,794 |
| (+) Depreciación y Amortización | \$ 4,362 | \$ 8,723 | \$ 8,723 | \$ 9,723 | \$ 10,723 | \$ 10,723 |
| (-) 15% Participación Trabajadores | \$ 6,095 | \$ 18,678 | \$ 18,539 | \$ 18,348 | \$ 18,126 | \$ 18,050 |
| (-) 25% Impuesto a la Renta | \$ 8,635 | \$ 26,460 | \$ 26,263 | \$ 25,994 | \$ 25,678 | \$ 25,571 |
| (+) Escudo Fiscal de la deuda | \$ 419 | \$ 205 | \$ -556 | \$ -806 | \$ -972 | \$ -920 |
| Flujo de Efectivo Operativo F.E.O | \$ 31,842 | \$ 88,875 | \$ 85,424 | \$ 84,673 | \$ 84,103 | \$ 83,977 |

Variación capital de trabajo

Tabla No.26 Variación Capital de Trabajo

| Periodo | jun-23 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Capital de Trabajo Neto | \$ - | \$ 25,210 | \$ 56,441 | \$ 56,902 | \$ 54,658 | \$ 51,793 | \$ 51,736 |
| Inversión Capital Trabajo | \$ -1,100 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Variación Capital Trabajo | \$ - | \$ 24,110 | \$ 31,231 | \$ 461 | \$ -2,244 | \$ -2,865 | \$ 57 |
| Recuperación Capital Trabajo | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 50,636 |
| Variación Capital de Trabajo | \$ -1,100 | \$ 24,110 | \$ 31,231 | \$ 461 | \$ -2,244 | \$ -2,865 | \$ 50,580 |

Inversión en Capex

Tabla No.27 Inversión en Propiedad Planta y Equipo

| Periodo | jun-23 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|--------------------|-----------|------|------|------|------------|------|-----------|
| Inversión en CAPEX | \$ 70,900 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 27,000 | \$ - | \$ - |
| Recuperación CAPEX | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 44,922 |
| Gastos de Capital | \$ 70,900 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ -27,000 | \$ - | \$ 44,922 |

Flujo de caja del proyecto: Representa el flujo de efectivo que genera el proyecto durante su vida útil.

Tabla No.28 Flujo de Caja del Restaurante Temático

| Periodo | jun-23 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|----------------------------|-----------|-----------|------------|-----------|-----------|-----------|------------|
| Flujo de Caja del Proyecto | \$ 72,000 | \$ 55,952 | \$ 120,106 | \$ 85,885 | \$ 55,429 | \$ 81,237 | \$ 179,478 |

Valor actual neto del proyecto

Es traer a valor presente los flujos de caja del proyecto descontando la tasa obtenida en puntos anteriores. El valor actual positivo significa que el proyecto es rentable y que genera flujos de efectivo positivos.

Tabla No.29 Valor Actual Neto Restaurante Temático

| Valor Actual Neto del proyecto | jun-23 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|--------------------------------|-------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Flujos Descontados | \$ -72,000 | \$ 55,952 | \$ 99,331 | \$ 58,743 | \$ 31,354 | \$ 38,004 | \$ 69,440 |
| VAN | \$ 280,824 | | | | | | |

Tasa Interna de Retorno TIR

Considera en forma explícita la posibilidad de reinvertir los flujos incrementales de fondos del proyecto a una tasa igual al costo de capital de la empresa

Tabla No.30 Tasa Interna de Retorno Restaurante Temático

| Periodo | jun-23 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|----------------------------|----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Flujo de Caja del Proyecto | \$ -72,000 | \$ 55,952 | \$ 99,331 | \$ 58,743 | \$ 31,354 | \$ 38,004 | \$ 69,440 |
| TIR | 107.25% | | | | | | |

10.3. Flujo de Caja del Inversionistas

Son los flujos que quedan para el accionista después de que la empresa ha cumplido con todas sus obligaciones financieras, incluyendo pagos de deuda, gastos de capital y requerimientos de capital de trabajo.

Flujo de caja: Representa el flujo de efectivo que genera el proyecto para sus inversionistas durante su vida útil.

Tabla No.31 Flujo de Caja Inversionista

| Periodo | jun-23 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|---------------------------------|------------------|------------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| Flujo Caja del Proyecto | \$ 72,000 | \$ 55,592 | \$ 120,106 | \$ 85,885 | \$ 55,429 | \$ 81,237 | \$ 179,478 |
| Préstamo | \$ 15,000 | \$ 13,604 | \$ 10,456 | \$ 6,765 | \$ 2,437 | \$ - | \$ - |
| Gastos de interés | \$ - | \$ 1,156 | \$ 567 | \$ -1,534 | \$ -2,225 | \$ -2,682 | \$ -2,538 |
| Amortización Capital | \$ - | \$ 1,396 | \$ 3,148 | \$ 3,691 | \$ 4,328 | \$ 2,437 | \$ - |
| Escudo Fiscal | \$ - | \$ 419 | \$ 205 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Flujo Caja Inversionista | \$ 57,000 | \$ 67,423 | \$ 127,053 | \$ 90,492 | \$ 55,762 | \$ 81,483 | \$ 182,016 |

Valor actual neto Inversionista:

Es traer a valor presente los flujos de caja del inversionista descontando la tasa obtenida en puntos anteriores. El valor actual positivo significa que el proyecto es rentable y que genera flujos de efectivo futuros son positivos.

Tabla No.32 Valor Actual Neto Inversionista

| Valor Actual Neto Inversionista | jun-23 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|---------------------------------|-------------------|-----------|------------|-----------|-----------|-----------|------------|
| Flujos Descontados | \$ 57,000 | \$ 67,423 | \$ 127,053 | \$ 90,492 | \$ 55,762 | \$ 81,483 | \$ 182,016 |
| VAN | \$ 317,478 | | | | | | |

Tasa interna de retorno TIR

Considera en forma explícita la posibilidad de reinvertir los flujos incrementales de fondos del proyecto a una tasa igual al costo de capital de la empresa.

Tabla No.33 Tasa Interna de Retorno Inversionista

| Periodo | jun-23 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|---------------------------------|----------------|-----------|------------|-----------|-----------|-----------|------------|
| Flujo de Caja del Inversionista | \$ 57,000 | \$ 67,423 | \$ 127,053 | \$ 90,492 | \$ 55,762 | \$ 81,483 | \$ 182,016 |
| TIR | 146.76% | | | | | | |

3. Conclusiones y Aplicaciones

3.1. Conclusiones Generales

El Restaurante Temático Especializado en comida Nacional e Internacional es un proyecto sostenible, viable y de gran aceptación en el mercado nacional por la calidad de sus productos, sus adecuaciones temáticas novedosas e innovadoras y la cercanía, simpatía y carisma de sus colaboradores, lo que convierte al restaurante en una verdadera experiencia gastronómica en la ciudad de Quito.

El Restaurante Temático Especializado es un proyecto económicamente rentable para sus propietarios, aportando un crecimiento económico y sostenible para cada uno de sus grupos de interés.

Accionistas: Brinda ingresos futuros a sus propietarios, para su crecimiento y estabilidad en el tiempo, el proyecto presenta una tasa interna de retorno de 107% y un Valor actual de 280 mil dólares aproximados.

Colaboradores: Brindar estabilidad económica y una carrera profesional que permita el crecimiento personal y profesional de cada colaborador y de sus familias.

Sociedad: Colaborar con el crecimiento cultural de la sociedad en el sector de Alangasí, educando a sus miembros en el manejo de residuos y preparación de alimentos adecuada reduciendo la contaminación ambiental y cuidando los recursos no renovables.

Clientes: proporcionar experiencias únicas, transportando a nuestros visitantes a la identidad y la cultura de su comida favorita, las cuales, son preparadas con productos de calidad, conservando las cadenas de frío y calor requeridas por nuestro chef especialista

3.2. Conclusiones Específicas

Los indicadores macroeconómicos como la Inflación, PIB, y el crecimiento de consumo de alimentos y bebidas no alcohólicas en la ciudad d Quito parroquia de Alangasí tienen una tendencia favorable para la implementación del Restaurante Temático Especializado.

El Restaurante Temático Especializado un modelo de negocio nuevo e innovador en la parroquia de Alangasí, primordialmente por su moderna infraestructura temática, que junto a sus alimentos de calidad brindara una experiencia inolvidable.

El restaurante generará un Impacto empresarial positivo, esto debido a que el restaurante por su infraestructura y al segmento que va dirigido, generará un mejoramiento en los

niveles competitivos del sector de Alangasí. Incrementando fuentes de trabajo, inversión e infraestructura en la zona.

Nuestra estrategia de marketing y de comunicación se basará principalmente en la experiencia del servicio, donde la infraestructura del restaurante juega un rol importante, estimulando los sentidos a nuestros clientes, que en el tiempo permitirán generar una fidelización de los mismos.

La creación del restaurante generará un impacto ambiental positivo, puesto que cada uno de nuestros procesos se basarán en reducir la huella de carbono, por medio de la implementación de políticas ambientales y ecológicas, que permitirán disminuir el uso de plásticos eliminando adecuadamente los residuos producto de sus operaciones diarias.

4. Referencias Bibliográficas

- ADELIS. (s.f.). *www.aldelis.com*. Obtenido de <https://www.aldelis.com/carne-pollo-propiedades-beneficios/>
- Banco Central del Ecuador. (2021). EL BANCO CENTRAL ACTUALIZA AL ALZA SU PREVISIÓN DE CRECIMIENTO PARA 2021. *Contenidos BCE*.
- Banco Central del Ecuador. (2022). *Evolución de la Balanza Comercial por Productos*. Quito.
- Banco Mundial. (2022). Las perspectivas económicas mundiales en cinco gráficos. *Banco Mundial Blogs*, 5.
- Boletín de Conyuntura. (2016). *Consumo de carnes rojas*. Ambato.
- Bonta, P. (1994). *199 preguntas sobre marketing y publicidad*. Norma.
- Brandwatch. (2020). *Tendencias del consumidor para la industria de los restaurantes*. Madrid.
- Catacora, F. (2000). *Reexpresión de Estados Financieros*. Venezuela: McGraw-Hill Interamericana de Venezuela.
- Comecarne, E. E. (s.f.). *comecarne.org*. Obtenido de <https://comecarne.org/las-ventajas-de-consumir-carne-de-cerdo/#:~:text=Adem%C3%A1s%2C%20proporciona%20vitaminas%20B6%2C%20B12,es%20carne%20rica%20en%20nutrientes>.
- Distrito Metropolitano de Quito. (2011). *Huella Ecológica del DMQ*. Quito.
- Economía Digital. (11 de 08 de 2019). *Guerra de la comida a domicilio*. Obtenido de <https://www.expansion.com/economia-digital/companias/2019/08/11/5d4d987f468aeb3b3c8b461b.html>
- Economist, T. (31 de 1 de 2022). *The Economist*. Obtenido de https://subscribenow.economist.com/?gclid=e8d69ceb1b9211e35d0cfeff3520eb26&gclid=c=3p.ds&msclkid=e8d69ceb1b9211e35d0cfeff3520eb26&utm_source=bing&utm_medium=cpc&utm_campaign=a_io_cpc_Search-EC_EN-CB-Economist-Exact&utm_term=economist&utm_content=a.io_cpc_S
- Efe Verde. (27 de 01 de 2021). *Cinco tendencias ecológicas en 2021 que la pandemia ha impulsado*. Obtenido de <https://www.efeverde.com/blog/creadoresdeopinion/tendencias-ecologicas-2021/>
- Encuesta de Nacional de Ingresos y Gastos INEC. (Diciembre de 2021). *Encuesta de Nacional de Ingresos y Gastos*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP.pdf
- Equipo Editorial del Comecarne. (s.f.). *comecarne.org*. Obtenido de <https://comecarne.org/beneficios-del-consumo-de-carnes-rojas/#:~:text=Las%20carnes%20rojas%20son%20una,mantenimiento%20del%20sistema%20nervioso%20central>.
- Eserp Bussines Law School . (2022). *Eserp Bussines Law School*. Obtenido de Eserp Bussines Law School : <https://es.eserp.com/articulos/que-son-los-kpis/>

- Fernandez, J. (2002). *Reexpresión de Estados Financieros en Venezuela enfoque práctico*. Venezuela.
- Gestión Digital. (22 de 02 de 2021). *LC Branding and Innovation*. Obtenido de <https://www.revistagestion.ec/cifras/90-de-familias-ha-cambiado-su-habito-alimenticio-en-pandemia>
- INEC, I. N. (Diciembre de 2021). *INEC Estadísticas Laborales 2021*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas-laborales-diciembre-2021/>
- ISO 31000,. (2018). *Gestión del riesgo*. ISO.
- Kanut, S. y. (2010). *Consumer behavior*. Pearson.
- Liam Fahey, y. V. (1968). *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*.
- Los Troncos Restaurante. (2 de 25 de 2022). *Los Troncos Restaurante*. Obtenido de <https://restaurantelostroncos.com.ec>
- Mil Formatos. (19 de 08 de 2019). *Mil Formatos*. Obtenido de Mil Formatos: <https://milformatos.com/empresas-y-negocios/plan-comercial/>
- Nelson Espinosa, M. (1969). *Contabilidad Básica Conceptos y Técnicas*. Santiago de Chile: UAH Ediciones.
- Philip Kotler, y. G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Porter, M. E. (2008). *Ser Competitivo 9na Edición*. Barcelona: Ediciones deusto.
- Pratt, H. (2016). *Manejo de Conflictos*.
- Precio Petroleo net. (31 de 01 de 2022). *Precio Petroleo 2022*. Obtenido de <https://www.preciopetroleo.net/precio-petroleo-2022.html#:~:text=Se%20estima%20que%20el%20crudo,desde%20el%20sondeo%20de%20agosto.>
- PreciosMundi. (01 de 02 de 2022). *Precios en Restaurantes Ecuador*. Obtenido de <https://preciosmundi.com/ecuador/precio-restaurantes>
- Quito como vamos, O. (2020). *Informe de Calidad de Vida*. Quito.
- Quito Metropolitano. (2021). *Licencia Metropolitana Única para el ejercicio de actividades económicas LUAE*. Quito.
- Ramos, J. (2016). *Email Marketing Guía Práctica*. E- book.
- Revista Ekos. (9 de 01 de 2019). *Ekos Negocios*. Obtenido de <https://www.ekosnegocios.com/articulo/cuales-son-las-10-provincias-con-mayor-pib-per-capita-en-ecuador>
- Rincón el Gaucho Restaurante. (25 de 2 de 2022). *Rincón el Gaucho Restaurante*. Obtenido de <https://rincondelgaucho.net/>
- Tylor, R. E. (1992). *Macroeconomía Tercera Edición*. Barcelona: Antoni Bosh, editor.
- VV&A Consultores. (2018). *Estadísticas en la operación de alimentos y bebidas*.
- Westwood, J. (2016). *Preparar un plan de Marketing*. Profit.