



ESCUELA DE HOSPITALIDAD Y TURISMO

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE ASESORAMIENTO GASTRONÓMICO “QEATO”, EN LA CIUDAD DE QUITO”

Autor

Dimitri Hidalgo Cisneros

Año
2017



ESCUELA DE HOSPITALIDAD Y TURISMO

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE
ASESORAMIENTO GASTRONÓMICO “QEATO”, EN LA CIUDAD DE QUITO”

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniería en Administración de
Empresas Turísticas y Hoteleras.

Profesor Guía

Leopoldo Vicuña Agreda

Autor

Dimitri Hidalgo Cisneros

Año

2017

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

Leopoldo Vicuña Agreda
Lic. Administración y Dirección de Empresas Turísticas
C.C.171208251-8

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

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

Caroline Alice Frey
091087475-9

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Dimitri Hidalgo Cisneros
172148925-8

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por darme la bendición más grande que es la vida y permitir disfrutar de ella día a día, logrando convertirla en una aventura rodeado de un mar de entelequias llenas de emociones desconocidas.

Gracias a toda mi familia, a mis padres y a mis cuatro abuelos que son mi pilar fundamental y mi apoyo constante desde mi primer segundo de vida. El amor que siento por mi familia es el sentimiento más sublime y puro que tengo.

Gracias a mis amigos que se convirtieron en hermanos, pues estuvieron presentes en las buenas y en las malas apoyándome para superarme y superar como ser y para vencer las adversidades del camino.

Un agradecimiento especial a todos quienes formaron de esta ruta de estudios: mi tutor, mis maestros y mis compañeros de clase que serán recordados permanentemente y no solo en esta etapa universitaria.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi familia, a mis padres y abuelos que se han esforzado constantemente en cultivar en mi persona buenos sentimientos y valores tanto en lo personal como en lo profesional. Fueron ellos quienes me han apoyado en todo mi caminar y han estado conmigo en los momentos más felices de mi vida. Para ellos un gran Dios les pague por el esfuerzo para poder culminar esta etapa y les dedico este trabajo que es un resultado mínimo en comparación de todo lo que han hecho por mí y por mis hermanas.

RESUMEN

El plan de negocios para la creación de una empresa de asesoramiento gastronómico “QEATO”, en la ciudad de Quito, se plantea al considerar que hoy en día la industria de alimentos y bebidas está sufriendo estragos por la falta de asesoramiento gastronómico. Si tomamos en consideración datos estadísticos actuales que señalan que aproximadamente 1 de cada 10 restaurantes se cierran en la capital, tomando en cuenta esta estadística, el enfoque de la empresa es brindar un plan de asesoramiento gastronómico tanto a emprendedores que buscan un “*start up*” arranque de negocios vinculados a la industria de alimentos y bebidas y a empresarios que ya tienen su negocio y buscan una reingeniería “*reengineering*” para obtener mejores resultados.

El objetivo que tiene el desarrollo de este proyecto, es encontrar la viabilidad de presentar una empresa que disponga de un plan operativo que logre despertar el interés de emprendedores y empresarios vinculados a la industria de alimentos y bebidas, con el fin de solventar expectativas de que los establecimientos con el plan pueden brindar un excelente servicio, acompañado de un buen producto, que aseguren buenos resultados con el manejo riguroso de procesos con altos estándares de calidad.

Para alcanzar las metas deseadas, se realizará un proceso de investigación de mercado el cual esté enfocado a entender la situación actual de la industria de alimentos y bebidas, mediante la vinculación de los emprendedores y empresarios de estos establecimientos. El análisis del mercado nos posibilitará alcanzar el objetivo propuesto mediante encuestas y entrevistas que permitan mostrar los resultados que se estudiará en el proyecto propuesto. El plan de acción se basa en factores que se desarrollan en dos partes: la parte administrativa y la parte operativa. Todas estas pautas deberán estar vinculadas con estrategias encaminadas a cumplir los objetivos y, de esa manera, tener una propuesta con un valor agregado para cada empresa. Para comprender la viabilidad del negocio y la inversión que este proyecto necesita, se realizará también el estudio financiero en el que se debe reflejar cada rubro involucrado para definir el valor que finalmente tendría el negocio. Todos esos factores previamente se desarrollan y analizan a profundidad a continuación.

ABSTRACT

The business plan for the creation of a gastronomic consulting company "QEATO", in the city of Quito, arose from the realization that today the food and beverage industry is suffering from a lack of gastronomic advice. Approximately 1 in 10 restaurants have gone out of business. Given this high failure rate for restaurants, this company's approach will be to provide a gastronomic advice plan to entrepreneurs seeking a startup of businesses linked to the food and beverage industry, and owners who already have their business and are looking to reengineer their operations for better results.

The objective of this project is to find the viability of a company that has an operational plan that increases the interest of entrepreneurs and owners linked to the food and beverage industry. This, this advice can solve expectations that the establishments can provide an excellent service accompanied by a good product, obtaining good results handling rigorous processes with high quality standards.

In order to obtain the desired results, a market research process will be applied which will be focused on the current situation of entrepreneurs and owners linked to the industry, to study the target market, surveys and in-depth interviews will be conducted to analyze it in the proposed project

The activity of this business is that the action plan is based on two factors, administrative and operative that can develop in a better way the goal of the company that is the gastronomic advice. Guidelines will be developed that link specific strategies to meet the objectives and result in added value for each company. In order to understand the viability of the business and the investment that this project needs, a financial study will be carried out which will reflect each item involved and how much value the business would ultimately have.

All aspects mentioned above will be developed and analyzed in depth below.

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| Objetivos..... | 2 |
| Objetivo General | 2 |
| Objetivos Específicos | 2 |
| Metodología | 2 |
| Justificación..... | 3 |
| 1. CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO..... | 4 |
| 2. CAPÍTULO II. ANÁLISIS DE MERCADO | 10 |
| 2.1. Población y muestra | 10 |
| 2.2. Objetivo del estudio de mercado | 11 |
| 2.3. Objetivos específicos..... | 11 |
| 2.4. Resultados de la investigación cualitativa y cuantitativa | 12 |
| 2.5. Perfil del cliente | 13 |
| 3. CAPÍTULO III. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA..... | 15 |
| 3.1. Misión | 15 |
| 3.2. Visión..... | 15 |
| 3.3. Objetivos empresariales | 15 |
| 3.4. Estructura Organizacional | 16 |
| 3.5. FODA (Matriz CAME) | 18 |
| 3.6. Ventaja competitiva..... | 19 |
| 3.7. Plan de Marketing..... | 20 |
| 3.8. Producto | 21 |
| 3.8.1. Logo..... | 22 |
| 3.9. Distribución..... | 22 |

| | |
|---|----|
| 3.10.Promoción | 22 |
| 3.11.Procesos | 23 |
| 3.12.Precios | 24 |
| 3.13.Personas..... | 25 |
| 3.14.Alianzas estratégicas | 26 |
| 4. CAPÍTULO IV. PLAN OPERATIVO | 27 |
| 4.1. Localización | 27 |
| 4.2. Capacidad instalada (Aforo, mapa web y horario de atención) | 27 |
| 5. CAPÍTULO V. EVALUACIÓN FINANCIERA | 30 |
| 5.1. Inversión inicial, estructura de capital | 30 |
| 5.2. Costos (Fijos y Variables)..... | 31 |
| 5.3. Proyección de estados de resultados, flujo de efectivo, flujo de caja, balance de pérdidas y ganancias..... | 32 |
| 5.4. Punto de Equilibrio | 37 |
| 5.5. Índices financieros (3 escenarios) | 37 |
| CONCLUSIONES | 39 |
| REFERENCIAS | 40 |
| ANEXOS | 43 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 Organigrama Cluster | 16 |
| Figura 2 Organigrama QEATO | 17 |
| Figura 3 Logo QEATO | 22 |
| Figura 4 Mapa IMPAQTO | 27 |
| Figura 5 Proceso de Asesoramiento Gastronómico | 29 |
| Figura 6 Flujo de caja | 36 |
| Figura 7 Modelo de la Encuesta Propietarios | 44 |
| Figura 8 Encuesta Emprendedores | 45 |
| Figura 9 Mapa Web QEATO | 62 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1 Matriz FODA (CAME) | 18 |
| Tabla 2 Precio por Hora | 25 |
| Tabla 3 Precio Asesoramiento Gastronómico | 25 |
| Tabla 4 Inversión Inicial..... | 30 |
| Tabla 5 Costos fijos y costos variables | 32 |
| Tabla 6 Estado de pérdidas y ganancias | 33 |
| Tabla 7 Flujo de efectivo | 34 |
| Tabla 8 Balance de pérdidas y ganancias..... | 35 |
| Tabla 9 Punto de Equilibrio | 37 |
| Tabla 10 Punto de equilibrio por hora | 37 |
| Tabla 11 VAN & TIR..... | 38 |
| Tabla 12 Escenarios de Ventas..... | 38 |
| Tabla 13 Análisis De Las Encuestas (Propietarios y Emprendedores) | 46 |
| Tabla 14 Análisis de entrevistas en profundidad | 55 |
| Tabla 15 Benchmarking asesoramiento gastronómico Quito | 59 |
| Tabla 16 Servicios..... | 60 |
| Tabla 17 Distribución de Horas por Departamento | 61 |

INTRODUCCIÓN

En la ciudad de Quito se ha vuelto común encontrar nuevas empresas de alimentos y bebidas con diversas temáticas, que se dirigen a diferentes nichos de mercado. Esto ha determinado un crecimiento de la industria. Un importante número de personas buscan emprender como propietarios de restaurantes para obtener beneficios económicos, conocedores de que un local de esta naturaleza puede producir significantes ganancias económicas (Walker, 2011).

Por otra parte, el Chef David Barriga explica que en estos negocios el tiempo se mide de una manera distinta. "Suele pasar que, de cada 10 sitios de comida, tras el primer semestre sobrevivan ocho y que al final del año solo se mantengan cinco" (Vela, S.f.). Otra de las razones para el declive de un restaurante podría ser los cambios demográficos de la zona en la que se encuentra. Generalmente las áreas suben y bajan desde la perspectiva económica y social, generando cambios que son percibidos en establecimientos de alimentos y bebidas. Es por ello que su entorno físico, sus procesos y menú deben estar en constante cambio para que siga siendo atractivo a pesar de las modas que pasan (Walker, 2011, pp. 18–20).

“QEATO” es una empresa de asesoramiento gastronómico, que nace al ver que el crecimiento de establecimientos de alimentos y bebidas, es algo común en la ciudad. El Chef Dimitri Hidalgo, explica que la falta de asesoramiento en la industria es un gran problema que conlleva a que restaurantes nuevos no permanezcan en el mercado más allá de dos años. Mucho de los restaurantes de la ciudad son administrados por personas que no conocen de la industria que se enfocan en el producto final, mas no en el proceso de la cadena que debe tener un restaurante (Hidalgo, D. Comunicación Personal, 2016). Otro aspecto importante, se orienta a los chefs que son dueños de los restaurantes que tienen la ventaja de contar con experiencia en el ámbito, sin embargo, cientos de chefs tienen menos conocimientos sobre los costes, marketing y finanzas que son necesarios para el éxito de un restaurante (Walker, 2011, pp.

13–21). Debido a eso John Walker nos dice que: “Poseer y operar un restaurante implica riesgos considerables pero que algunas personas se han vuelto ricas y otras pobres al manejar un negocio de este tipo” (Walker, 2011, p. 51).

Objetivos

Objetivo General

Analizar la viabilidad para la creación de una empresa de asesoramiento gastronómico dirigida a propietarios y emprendedores (futuros propietarios) de establecimientos de alimentos y bebidas en la ciudad de Quito.

Objetivos Específicos

- Realizar una investigación de mercado del sector de influencia del negocio propuesto.
- Establecer una planificación estratégica para una gestión adecuada de la empresa.
- Proponer un plan operativo objetivo para la empresa.
- Desarrollar un plan de inversión y un análisis financiero que permita la identificación de la factibilidad del negocio propuesto.

Metodología

Para la adecuada recopilación de datos la empresa de asesoramiento gastronómico “QEATO”, se basará en la metodología descriptiva, la cual se usará para especificar las propiedades y entender la descripción de características del objeto de estudio por medio del análisis profundo y exacto de las actividades y procesos. La metodología del estudio será cualitativa y cuantitativa que se soportará en técnicas como la encuesta, la entrevista e información secundaria como la revisión documental. De este modo se

analizará la información recopilada que pueda permitir estudiar de una buena manera el giro del negocio y el comportamiento del consumidor. (Bernal, 2010, pp. 110–113).

Justificación

El presente proyecto busca generar una alternativa de negocio, por esa razón se enfoca en el asesoramiento de establecimientos gastronómicos en la ciudad de Quito. El mismo promoverá asistencia técnica en: gestión administrativa, procesos de producción, estándares de servicios, asistencia financiera, gestión de la calidad y marketing. “QEATO” contará con expertos de la industria (*freelance*) que están en el día a día a la vanguardia de nuevas tendencias gastronómicas, para poder dar un servicio de calidad en las cuatro áreas fundamentales de un establecimiento de alimentos y bebida: producción, finanzas, recursos humanos y marketing (Guevara, 2012).

Con lo anteriormente expuesto este trabajo está articulado al Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 en el objetivo 10; “Impulsar la transformación de la matriz productiva”; política 10.3, “Diversificar y generar mayor valor agregado en los sectores prioritarios que proveen servicios”; lineamiento a; “Fortalecer el sector servicios, para la creación y fomento de empleo inclusivo” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013).

Simultáneamente se articula a los lineamientos de la Universidad de las Américas “Sociedad, comunidad y cultura” (Universidad de las Américas, 2014) y a la línea de investigación de la Escuela de Hospitalidad y Turismo “Creación y mejora continua de empresas turísticas y de hospitalidad” (Escuela de Hospitalidad y Turismo, 2015).

1. CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

El término gastronomía se define como el conocimiento del arte de comer (Gallego, 2004). Se relaciona con la necesidad biológica de comer que tienen los humanos y cómo esta necesidad puede ser satisfecha eligiendo diferentes maneras de alimentarse. Por ejemplo, se puede satisfacer esa necesidad con el simple hecho de comer por alimentarse; o, se puede elegir saciar la necesidad, como un placer mediante la selección de un tipo específico de comida y su mayor o menor abundancia (Sanz Armendáriz, 2001).

Adicionalmente, Charles Monselet en el siglo diecinueve dio a la gastronomía el significado del arte del buen comer. A partir de esta definición, Curnonsky (príncipe de los gastrónomos y fundador de la Academia de gastrónomos) crea el término “gastronómadas”, quienes buscan producciones refinadas al arte culinario (Larousse Dictionnaire Gastronomique, 2000). Inclusive, el vocablo gastronomía es una relación estrecha entre cultura y alimento, que permite definirlo como la ciencia de la buena cocina y buena bebida en todo aspecto de cultura y alimentación.

Entonces, el restaurante relaciona la cocina y la alimentación, articula los factores de situación social, cultural y económica de cada país y aporta características para el desarrollo culinario de cada nación (Molina, 2003). Las actividades que relacionan al restaurante, según la cita de M. I. Castellano, en su libro “Procesos de servicio en restaurante”, hacen referencia al consumo de alimentos y bebidas y, señala que los establecimientos se preparan para estas actividades con servicios complementarios que tienen el fin de la elaboración, venta y servicio de sus productos (2011).

Asimismo, restauración y restaurante viene del galicismo *restaurant* entendido como el intercambio de un servicio de alimentos y bebidas a cambio de un valor monetario (Castellanos, 2011). Con la revolución francesa se generó la creación de tabernas donde la gente concurría a alimentarse, a partir de ahí se

crearon los restaurantes como establecimientos más elitistas. Estos restaurantes, como tales, ofrecían una gran variedad de platos con cartas amplias y con muchas opciones. Los restaurantes no solo brindaban el servicio de comida, sino también un lugar agradable de un buen ambiente para ser bien visto (Santamaría, 2004).

El proceso dentro del mundo de los establecimientos gastronómicos es la interrelación entre el personal, la materia prima, las instalaciones y los procesos que se realizan para obtener un producto final acompañado de un servicio listo para su consumo (Montes, Lloret, y López, 2009). Por la parte posterior de un restaurante existen actividades como la compra, recepción, almacenamiento, emisión, preparación, lavado de vajilla, saneamiento, tareas de gestión como mercadeo, administración, contabilidad, finanzas y control. Por la parte externa las operaciones son las que se interactúa con el cliente como es el servicio, facturación y tareas de limpieza (Walker, 2011, p. 229).

Una empresa es una entidad que se dedica a una actividad industrial, mercantil o prestación de servicios a cambio de un fin lucrativo (Guadalupe, García, & Sacristán, 2012). De la misma manera, el diccionario de economía define como:

“Entidad formada por un capital social y que, aparte del propio trabajo de su promotor, puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles o, la prestación de servicios” (Andrade, 2005).

El modelo de negocio planteado es de modalidad de B2B, es decir una empresa que se dirige a otras empresas. Con esta modalidad se puede intercambiar los servicios a otras empresas y no necesariamente a personas particulares (Human Level, Sf). Para Paul Hague, Nick Hague y Matthew Harrison, autores de *B2B Marketing: What Makes it Special* lo definen como: “conocer las necesidades de otros negocios, pero sabiendo que al final, la demanda de los productos hechos por éstos, terminará siendo usado por

consumidores particulares en sus casas”(Mesa editorial Merca 2.0, 2013). Por eso el valor de las transacciones de negocio a negocio se pagan por servicios costosos y son decisiones pensadas en el costo-beneficio (Shopify, Sf). Es decir brindar servicios a otras empresas implica ser partícipe en procesos de competencia para tener la mejor oferta (Human Level, Sf).

Normalmente, los servicios ofertados por Internet permiten al mercado contratar servicios más asequibles y se maneja una menor inversión en temas de publicidad y marketing (Human Level, Sf). Por lo tanto, la motivación para las empresas de contratar servicios de B2B se basa en el precio, la garantía, y la calidad (Mesa editorial Merca 2.0, 2013). Las personas que toman estas dediciones son propietarios, definidos por la Real Academia de la lengua como: “personas que tiene cargo u oficio que le pertenece” (Real Academia Española, 2014). Por otra parte, futuros propietarios o emprendedores y son quienes tomarán las decisiones de contratar los servicios de asesoramiento y emprender algo, es decir empezar un negocio con un gran empeño (Real Academia Española, 2014). Estos dos perfiles son el público objetivo en esta propuesta de negocio.

Por lo tanto, la empresa de asesoramiento gastronómico plantea un análisis de los procesos que se manejan tanto en su entorno interno como externo. Normalmente las auditorías se realizan en la parte administrativa, en el área contable y en el área operativa. Además, es una herramienta clave que permite tomar decisiones para realizar cambios que permitan optimizar o mejorar la organización. La asesoría propuesta permitiría consolidar las operaciones en el presente y adoptar un modelo de gestión de mejora continua en el futuro para cumplir sus objetivos y llegar a los resultados proyectados (Franklin, 2007).

Por medio de metodologías y un análisis sistemático nos dice Enrique Benjamín Franklin: el tener instrumentos de validación, normas de calidad, un equipo de trabajo serio y responsable permiten a una empresa obtener un mejor nivel de desempeño. Conocer en profundidad una empresa nos permitirá

convertir las malas experiencias y transformarlas en conocimientos para un mejor medio de control, un incremento de la producción, una mejor y más eficiente productividad, tener una buena organización, mejorar el servicio, manejar adecuados niveles de calidad y cumplir la misión y visión de la empresa (Franklin, 2007, pp. 3–12).

Para que, se realice una correcta auditoría gastronómica como nos dice Sandra Cabrera: “El marketing gastronómico es cuando la experiencia se convierte el momento de consumo en un recuerdo memorable” (Cabrera, 2013, p. 165). A pesar de que un establecimiento de restauración tiene una categorización de acuerdo a su precio, a su producto y a su actividad, éstas deben demostrarse en la satisfacción del cliente. El análisis del estado actual de la empresa es una radiografía que permite determinar cuáles son sus fortalezas y sus debilidades. Después de ello se tomará la decisión de ajustar, mejorar y realizar los cambios que requiere la parte operativa y administrativa para que el negocio de alimentos y bebidas pueda generar más ingresos (Walker, 2011).

La calidad es uno de los factores más importantes al momento de realizar una auditoría. La calidad es definida como la comparación de las expectativas de los clientes con la percepción del servicio. Adicionalmente, este concepto de calidad se ha adaptado a la industria hotelera donde se entiende que al ofrecer un producto y servicio se ofrece también un soporte tangible importante, que es valorado por el cliente que consume el servicio. En la correcta gestión de ese servicio, el cliente puede realizar la repetición o la recomendación del consumo para mantener o incrementar la rentabilidad de la organización (Santomà Vicens y Costa Guix, 2007).

De esa misma manera, Lovelock (2010) dice que todo producto es un servicio y que por ende todo consumo es para satisfacer una necesidad. También menciona que en la industria hotelera, muchas empresas compiten en área de servicios (Santomà Vicens & Costa Guix, 2007). Así es, como la calidad en el servicio aparece conceptuándose como dice Oh Haemoon: “Significa

satisfacción del cliente, repetición de compra y recomendación posterior. Un consumidor satisfecho implica un incremento de la rentabilidad, de la cuota de mercado y del retorno de la inversión” (Oh, 1999). Así, la calidad de un establecimiento de alimentos y bebidas debe enfocarse en la calidad, en la gestión de procesos, servicio al cliente, satisfacción del mismo, sanidad, aspectos nutricionales y hedónicos (Walker, 2011).

Los elementos fundamentales a utilizar en una asesoría gastronómica deben ser el conocimiento de una auditoría, el manejo de calidad, los procesos gastronómicos, la satisfacción del cliente y la participación proactiva del personal. De esta manera una empresa de alimentos y bebidas puede que llegue al éxito (Gutiérrez, 2014). Para asegurar el éxito se puede recurrir a la administración estratégica que permita ir realizando ajustes de acuerdo a las condiciones del mercado y a los requerimientos de los clientes. La estricta observancia a las normas de calidad, sanidad, seguridad y su íntima relación con la oferta diaria de los servicios, permitirán mantener un alto índice de aceptación de los clientes. No hay que descuidar que el Ecuador puede apuntar a convertirse en un destino culinario de alta calidad, siempre y cuando se cumplan las normativas y estándares de calidad nacionales e internacionales (Gallardo, 2012).

La oferta gastronómica, actualmente en nuestro país crece rápidamente. Basados en el censo realizado en el año 2015 existen 3476 establecimientos que se dedican a la actividad gastronómica dentro de la ciudad de Quito (Ministerio de Turismo, 2015). El crecimiento poblacional, el incremento turístico, la internacionalización culinaria, han creado problemas de normatividad, de planificación y de mejora de los servicios de restauración que no están siendo correctamente atendidos. No se puede separar la necesidad alimentaria del placer culinario del buen comer, que es una característica del ser humano actual (Gallardo, 2012).

Para la correcta operación de la empresa QEATO, plantea una propuesta de valor diferente en el mercado. Su ventaja es rodearse de personas con experiencia demostrada en el ámbito gastronómico y administrativo lo cual permita que las estrategias y operaciones dirigidas por los asesores, desarrollen una propuesta diferente en los establecimientos de restauración, permitiendo que este emprendimiento cambie la industria mejorando la oferta gastronómica existente (Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, 2010).

Para poder desarrollar una oferta gastronómica que permita al cliente una satisfacción y una experiencia agradable es importante entender y conocer sus deseos. Combinando el producto, con un excelente servicio, un buen manejo de la calidad, procesos adecuados, una carta bien estructurada y precio bien planteado permite que el cliente pase de cumplir una satisfacción biológica – alimentarse - a vivir una experiencia gastronómica. Esta vivencia culinaria se realiza por medio de los sentidos, los sabores y la percepción emocional que se puede transmitir por medio de los alimentos. Si se logra cumplir todo esto en un lugar agradable, con un ambiente acogedor y un concepto de establecimiento de alimentos y bebidas adecuado, los clientes dejarán de ingerir alimentos y se llevarán con ellos experiencias, recuerdos y emociones (Caballero, 2014).

2. CAPÍTULO II. ANÁLISIS DE MERCADO

2.1. Población y muestra

En el mercado ecuatoriano existe una oferta limitada de empresas de consultoría, dedicadas a brindar los servicios de asesoramiento gastronómico. Al no haber un dato con precisión de cuantas compañías existen, no se conoce cuantas empresas de alimentos y bebidas están interesadas en contar con un servicio que le permitirá tener una mejora continua en todas sus operaciones. Así mismo, se debe tomar en cuenta que los intereses de las empresas son diferentes y que los requerimientos son distintos para cada consultoría o asesoría.

En Quito existen 3476 establecimientos que ofertan los servicios de alimentación y bebidas donde debido al constante cambio del mercado y de nuevas tendencias gastronómicas, estas empresas de la industria pueden ser posibles clientes para la empresa. Para la determinación de la población se recurrió a datos, como el catastro de establecimientos turísticos del Ministerio de Turismo.

Para el cálculo de la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{(e)^2(N-1)+1}$$

Ecuación 1 Fórmula muestral para población infinita (Universidad de las Américas, 2014)

$$N= (3476)$$

$$e= (5\%)$$

$$n= \text{Muestra a encuestar}$$

$$n = \frac{3476}{(0.05)^2(3476-1)+1}$$

Ecuación 2 Fórmula de muestreo aplicada (UDLA, 2014)

Se realizarán encuestas haciendo una aproximación de 40 restaurantes puesto que la fórmula piloto nos dice que deberíamos realizar 359 encuestas a diferentes establecimientos de alimentos y bebidas, pero debido al tiempo y la modalidad del proyecto no se realizara con esa muestra. Es decir, se ejecutará 20 encuestas a propietarios de negocios de alimentos y bebidas y 20 a emprendedores o futuros propietarios dentro de la misma industria. Adicionalmente, es importante considerar que cada empresa puede reaccionar de diferente manera porque no todas las empresas ven la necesidad de estar en constante cambio para adaptarse al mercado, mejorar y controlar sus procesos. Debido a esto, es complicado determinar un patrón que permita llegar a un resultado exacto esto siempre arrojará un resultado alejado de la realidad.

2.2. Objetivo del estudio de mercado

Determinar la viabilidad para establecer una empresa dedicada al asesoramiento y consultoría gastronómica la cual se enfoca en la investigación de mercado, la comercialización, los procesos, el marketing, el manejo de la calidad y la obtención de buenos resultados financieramente. Esta empresa está dirigida a emprendedores y a propietarios de establecimientos de alimentos y bebidas que busquen modelos de gestión basados en la mejora continua.

2.3. Objetivos específicos

- Determinar el perfil del cliente en el sector de influencia del modelo de negocio propuesto.
- Analizar la aceptación de los propietarios y emprendedores de establecimientos de alimentos y bebidas a servicio de consultoría y asesoría gastronómica.
- Identificar los factores más relevantes al momento de adquirir un servicio de una empresa de asesoramiento y consultoría gastronómica.

- Concluir las necesidades de los establecimientos de alimentos y bebidas en cuanto a asesoría y consultoría gastronómica.

2.4. Resultados de la investigación cualitativa y cuantitativa

Para la correcta recopilación de la información se analizarán los datos hallados en la investigación cualitativa y cuantitativa. La información cualitativa con la técnica de la entrevista en profundidad y la data cuantitativa con la técnica de la encuesta en el sector de influencia.

Investigación cuantitativa

Para una correcta investigación de mercado se propuso realizar 40 encuestas, sin embargo, por cuestión de tiempo se realizaron 20 encuestas a propietarios de establecimientos de alimentos y bebidas y 20 a emprendedores en la misma industria.

En las encuestas se obtuvo como resultado que tanto emprendedores como propietarios de negocios de alimentos y bebidas se ven en la necesidad de adquirir los servicios de asesoramiento gastronómico. Sin embargo, se conoce que personas que están vinculados a la industria y otras personas que están en otras profesiones están interesados en asociarse para involucrarse en el mundo gastronómico, abriendo diferentes tipos de empresas de restauración. Así mismo, los encuestados acotan que el administrar un negocio de alimentos y bebidas no es fácil sin embargo si se es bien asesorado, se obtendría el conocimiento adecuado para superar las adversidades del mercado y esta información permitirá estar actualizado en las tendencias y necesidades del consumidor. El servicio de asesoramiento puede identificar las deficiencias y las mejoras que se pueden adaptar para el mejor funcionamiento del negocio. Y de esa manera la inversión está más segura y muchos encuestados están conscientes que por falta de este servicio algunos negocios han tenido que cerrar o han pasado por momentos difíciles.

El análisis de las encuestas a propietarios y emprendedores que se realizó se encuentra en el anexo 3 y los modelos de encuestas usados en los anexos 1

Investigación cualitativa

Para esta investigación se realizó ocho entrevistas en profundidad. Los entrevistados fueron dos hombres y dos mujeres que tienen el perfil de emprendedores en la industria de alimentos y bebidas. Y cuatro entrevistas a dos hombres y a dos mujeres propietarios de negocios en la misma industria.

Después de realizar la investigación de mercado, dentro de las entrevistas a propietarios de alimentos y bebidas se pudo entender que dentro de la industria existen varias personas que vieron el negocio de alimentos y bebidas como una salida de los problemas económicos. Es por eso que personas que no son vinculados a este ámbito entraron en este mundo con escaso conocimiento empírico. Además, los individuos que buscan ingresar en la industria como emprendedores debido a las mismas razones y su motivación es buscar un asesoramiento para poder asegurar la inversión y realizar las cosas correctamente debido a que son profesionales diferentes en el ámbito gastronómico. Es importante también considerar que esta asesoría permite reforzar conocimientos administrativos y operacionales para actualizarse en nuevas tendencias del mundo de alimentos y bebidas.

El análisis de las entrevistas a propietarios y emprendedores que se realizó se detalla en el anexo 4.

2.5. Perfil del cliente

Se determinó dos tipos de perfiles de posibles consumidores los propietarios de establecimientos de alimentos y bebidas y los futuros propietarios o emprendedores de negocios en la misma industria.

El perfil del cliente que se busca para presentar los servicios de asesoramiento gastronómicos, debe reunir las siguientes características.

- **Propietarios:**

- Hombres y mujeres que tengan negocios en la industria de alimentos y bebidas con edades de 22 años en adelante.
- Propietarios que no tengan conocimiento técnico acerca del manejo de un negocio de A&B.
- Propietarios de negocios que se planteen modelos de gestión tecnificados para su posible expansión.
- Mandos intermedios con decisión en procesos.
- Gerentes de establecimientos con poder de decisión en actualización e innovación de procesos.
- Empresarios con capacidad financiera para invertir en servicios de asesoría gastronómica.

- **Emprendedores:**

- Hombres y mujeres que busquen crear negocios relacionados con la industria de alimentos y bebidas con edades de 22 años en adelante.
- Personas que no tengan ningún tipo de conocimiento acerca del manejo de un negocio en esta industria y desean invertir.
- Personas que busquen un asesoramiento en tema procesos, gestión, marketing para la creación de un establecimiento de alimentos y bebidas
- Personas que busquen expandir su negocio de manera profesional.
- Emprendedores con capacidad financiera para invertir en un servicio de asesoría.

3. CAPÍTULO III. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

3.1. Misión

Ser la empresa pionera en el ámbito de asesoramiento gastronómico de establecimientos de alimentos y bebidas; que busca brindar un servicio de calidad tomando en cuenta los diferentes requerimientos que cada negocio la industria necesita para su correcto desarrollo.

3.2. Visión

Para los próximos cinco años, ser la empresa líder en innovación en el mercado con el servicio de asesoramiento gastronómico, con la implementación de herramientas de vanguardia para servicio de restauración en la ciudad de Quito y esta pueda mejorar y alcanzar altos estándares de calidad internacional a nivel culinario.

3.3. Objetivos empresariales

- Brindar un servicio profesional en el tema de asesoría con expertos que estén a la vanguardia de tendencias gastronómicas y de gestión.
- Demostrar responsabilidad en todos los procesos que manejará la empresa y mejorar de esa manera el producto final y el servicio convirtiéndola en una experiencia exitosa de consultoría.
- Perseguir los mismos objetivos que cualquier empresa tiene que normalmente son rentabilidad, crecimiento, productividad y liquidez.
- Compromiso con la empresa para manejar profesionalmente y de manera correcta, la realización de cambios dentro de esa entidad que le permitan generar un mejor manejo del negocio en todo ámbito.

3.4. Estructura Organizacional

Debido a que “QEATO” es una empresa nueva en el mercado, se ha buscado la manera de tener una organización que pueda optimizar la mayor cantidad de recursos para reducir los costos fijos y conseguir, de ese modo, que la inversión inicial sea asequible.

Por este factor se ha planteado el usar una estructura *cluster*, que tiene un sistema novedoso con respecto a los clásicos organigramas y estructuras sólidas utilizadas en la mayoría de empresas. Así, se definen como espacios asociativos organizacionales que tienen una estructura más dinámica y eficiente basada en la colaboración de otros miembros de otras organizaciones para generar un beneficio (San Emeterio & Pacheco, 2012). Con la presencia de *clusters* se manejan fácilmente los procesos dentro de la organización. Existe mayor flexibilidad, intercambio y sinergia en la creación de conocimiento y la innovación organizacional, por ello son particularmente óptimos para empresas nuevas y modernas (San Emeterio & Pacheco, 2012).



Figura 1 Organigrama Cluster

Tomado de (Leidy Galeano, Sf).

Tomando en cuenta el funcionamiento de esta estructura para el negocio propuesto, se trabajará con un esquema funcional de colaboración junto a expertos *freelance*, cumpliendo las asesorías gastronómicas encaminadas a llevar al éxito a más de una empresa, el cual se detallará a continuación en el siguiente gráfico.

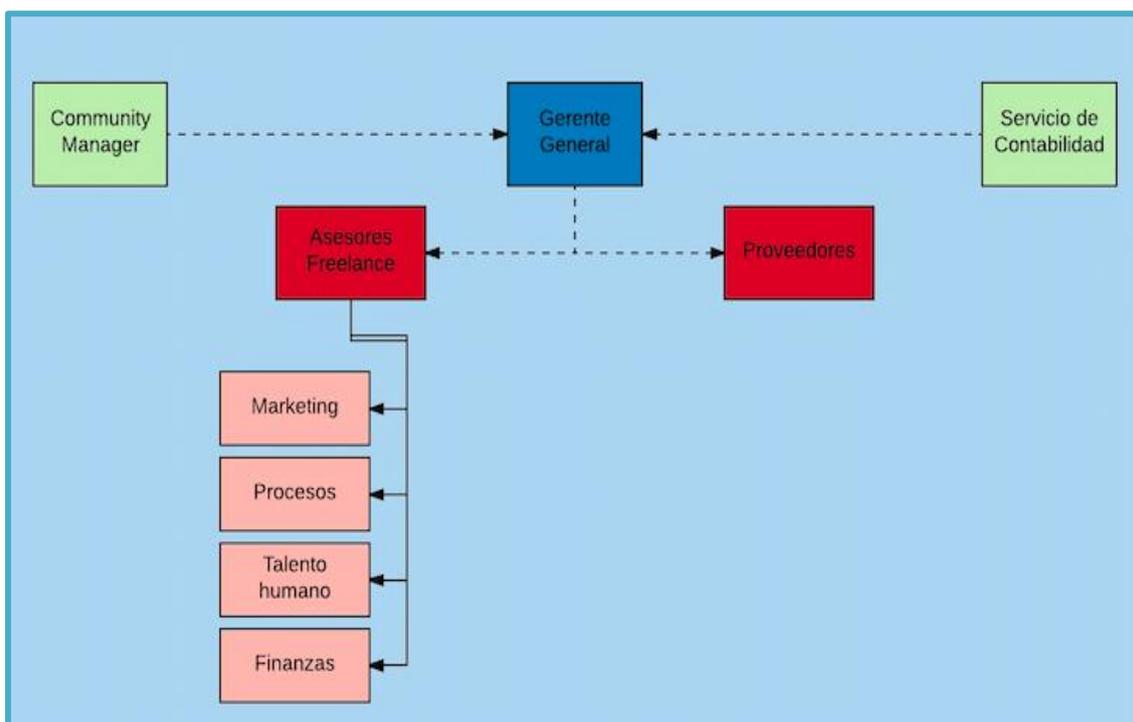


Figura 2 Organigrama QEATO

3.5. FODA (Matriz CAME)

Tabla 1 Matriz FODA (CAME)

| | | |
|--|---|--|
| | <p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Alianzas estratégicas con expertos <i>freelance</i> para realizar las asesorías con los mejores profesionales. <input type="checkbox"/> Estar a la vanguardia de nuevas tendencias mundiales en el ámbito culinario. <input type="checkbox"/> Manejo responsable de los procesos para cumplir con los objetivos de la empresa. <input type="checkbox"/> Adoptar un modelo organizacional colaborativo para tener mayor rentabilidad y evitar los costos fijos. | <p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Precio alto el cual le permita a la empresa no adquirir los servicios. <input type="checkbox"/> Ser nuevos en el mercado. <input type="checkbox"/> Falta de apreciación acerca del asesoramiento para empresas de alimentos y bebidas. <input type="checkbox"/> Falta de liquidez debido a que las asesorías se demoran entre 3 y 5 meses. |
| <p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Nuevas tendencias de consumo en establecimientos de alimentos y bebidas. <input type="checkbox"/> Alianzas estratégicas con expertos <i>freelance</i> para realizar las asesorías. <input type="checkbox"/> Crecimiento del mercado de manera muy rápida. <input type="checkbox"/> Ser una empresa pionera en el ámbito de asesoramiento gastronómico siendo legalmente constituida. | <p>Estrategia FO</p> <p>Creer como negocio, siendo una empresa certificadora de calidad para manejar los procesos de los restaurantes y mejorar los estándares de calidad de la industria en la ciudad de Quito.</p> <p>F1, F2, F3, F4, O1, O2, O3</p> | <p>Estrategia DO</p> <p>Convencer al cliente mediante un historial de asesorías con pruebas de éxito que la empresa de asesoramiento gastronómico si puede ser una solución a los problemas a la hora de manejar un establecimiento de alimentos y bebidas.</p> <p>D1, D2, D3, O1, O2, O3, O4</p> |
| <p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Crisis económica global. <input type="checkbox"/> Profesionales <i>freelance</i> que brinden este servicio. <input type="checkbox"/> Entrada de nuevos competidores. <input type="checkbox"/> Asesorías de empresas proveedoras de productos relacionados. | <p>Estrategia FA</p> <p>Tener varios proveedores del mismo servicio para satisfacer las necesidades de las empresas según sus requerimientos. Establecer un precio asequible que no genere inestabilidad al cliente y permita cubrir los costos.</p> <p>F1, F2, F3, F4, D1, D3</p> | <p>Estrategia DA</p> <p>Contar con un equipo de trabajo consolidado y bien estructurado que brinde un servicio de calidad y así tener clientes fidelizados y contentos quienes puedan disfrutar de los servicios de asesoramiento gastronómico aun en temporadas económicas difíciles.</p> <p>D1, D2, D3, D4, A1, A2</p> |

3.6. Ventaja competitiva

La ventaja competitiva según Porter se define como “la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible”(Porter M, 2007). De este modo se entiende que en cada industria se debe tomar acciones ofensivas o defensivas para posicionarse en el mercado y de esa manera alcanzar los objetivos financieros de la empresa (Porter M, 2007).

En la industria de alimentos y bebidas en la ciudad de Quito, cada vez aparecen nuevos establecimientos que buscan sobresalir en el mercado ofertando nuevas tendencias o nuevos conceptos de temáticas de todo el mundo para plasmarlos en el mercado quiteño. Sin embargo, no existe una extensa oferta de empresas que brinde los servicios de asesoramiento gastronómico que provea el servicio como la que el proyecto está planteada, con características únicas en el mercado enfocándose en la visión de que los diferentes establecimientos de alimentos y bebidas lleguen al éxito. Para determinar una comparación y concluir similitudes y diferencias se realizará un estudio de *benchmarking* que es “un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones reconocidas como las mejores prácticas, de aquellos competidores más duros” así lo define David T. Kearns, Director General de *Xerox Corporation* (Debitoor, Sf).

Para definir la competencia que se analizará con *el benchmarking* se utilizará como fuente las respuestas de los encuestados en la investigación de mercado en el capítulo anterior. En sus respuestas aparecieron nombres de empresas de asesoramiento gastronómico y chefs que realizan asesorías *freelance* por lo cual analizaremos estas dos competencias.

La tabla del *benchmarking* asesoramiento gastronómico en Quito se encuentra en el anexo 5.

Después de analizar los aspectos que presentan las empresas y los chefs *freelance* que realizan la actividad de asesoramiento gastronómico, se puede concluir que no hay una empresa que se consolide totalmente en los cuatro pilares fundamentales de un establecimiento de alimentos y bebidas que son marketing, talento humano, procesos y finanzas. Por lo tanto, la ventaja competitiva sin duda alguna abarca los servicios que tiene la empresa en los cuatro ámbitos previamente mencionados y contar con expertos para cada uno de los requerimientos de las empresas como, por ejemplo:

- Seleccionar a expertos en desarrollo de conceptos y modelos
- Brindar asesoramiento en arquitectura gastronómica
- Estar a la vanguardia en temáticas culinarias
- Ingeniería del menú
- Recomendación para el reclutamiento del talento humano
- Manejo de precios preferenciales de proveedores
- Brindar el servicio de marketing experiencial
- Empleo de neuro marketing
- Manipulación de marketing sensorial
- Control de costos y gestión financiera

El brindar más servicios por un valor similar es otro de los puntos a favor de la empresa y de esta manera estos son los factores por los cuales los propietarios y emprendedores tomarán la decisión de contratar los servicios del negocio propuesto.

3.7. Plan de Marketing

El plan de marketing se basa en herramientas de análisis como el producto, precio, distribución, personas, alianzas estratégicas y promoción para conocer cuál es el mercado meta y como se puede satisfacer las necesidades de los clientes mediante servicios o productos ofertados por el negocio propuesto. En este análisis se añaden estrategias para el correcto manejo del marketing mix y

como estas nos sirven para posicionar la empresa en el mercado y alcanzar los objetivos deseados.

3.8. Producto

La empresa “QEATO” ofrece el servicio de asesoramiento gastronómico a establecimientos de alimentos y bebidas. Se dirige a propietarios y emprendedores de estos negocios. El objetivo de la empresa es brindar un servicio responsable de consultoría con altos estándares de calidad y procesos que les permitan a las empresas cumplir con sus resultados deseados. El servicio de asesoramiento gastronómico se enfoca en los cuatro pilares fundamentales de una empresa de alimentos y bebidas que son: marketing, finanzas, procesos y talento humano. La empresa tendrá como proveedores a expertos de la industria que se han sobresalido en el mercado y tienen características específicas para los requerimientos de cada consultoría. Los servicios del negocio propuesto se encuentran en una tabla en el anexo 6. Se tomará muy en cuenta la venta electrónica al consumidor ya que la empresa proporcionará al cliente información y beneficios del servicio ofertado por medio de un *boot chat* automático.

Adicionalmente, como un valor agregado se brindará también el seguimiento de post venta después de la inauguración, a través una evaluación de post servicio con cliente fantasma por cuatro semanas. QEATO cuenta con un servicio personalizado con su página web y manejo de redes sociales; las mismas que van a facilitar el proceso de comunicación entre las empresas y el negocio de asesoramiento. Igualmente, las horas distribuidas por departamento se encuentran en el anexo 7.

3.8.1. Logo



Figura 3 Logo QEATO

La imagen de la empresa está representada por una tipografía fácil de recordar y ser reconocida rápidamente por sus clientes. La palabra QEATO significa la Q de la ciudad de Quito, EAT de comer en vocablo inglés y la “O” para formar la palabra QEATO. Además, dentro de la psicología de los colores se ha empleado el color negro que representa el lujo, el status, la sofisticación y la autoridad. El color rojo atrae rápidamente la atención, evoca emociones fuertes y estudios demuestran que este color ayuda a resolver problemas y tomar decisiones. Y el color blanco representa la pureza y la paz emocional equilibrada con la pasión profesional (Allen, 2016).

3.9. Distribución

En la actualidad existen muchas formas de distribución, sin embargo, éstas se encuentran en constante cambio por lo que ahora los medios de distribución buscan trabajar con tecnologías, para poder difundir de manera más efectiva y menos costosa su producto o servicio. Debido a estos constantes cambios los canales de distribución que la empresa manejará serán canales directos como teléfono, email y un *boot chat*. Así pues, QEATO estará presente en redes sociales como Facebook, Instagram y Twitter. Para hacer llegar el servicio de la empresa, los clientes pueden contactarse con la asesoría *in situ* es decir en el establecimiento a realizar el *start up* o *reingeniring*.

3.10. Promoción

Para la correcta promoción del servicio de asesoramiento gastronómico, se realizará publicidad en redes sociales, boca a boca, y ventas personales al

consumidor. Igualmente, la promoción de la empresa se realizará en ferias y eventos gastronómicos, revistas culinarias, artículos relacionados con la industria y programas de televisión de cocina.

El sistema de marketing directo será la principal fuerza de venta mediante el cual se pueda establecer mejor relación con los clientes, creando una página web que ayude a mantenerse en contacto y poder informar constantemente al cliente sobre promociones, nuevas tendencias, casos de éxito y los beneficios de estar asesorados por una empresa responsable que permita cumplir con sus objetivos. Por otra parte, la publicidad también se realizará por medios físicos como volantes en eventos gastronómicos de interés con gente vinculada a la industria. Así mismo, el boca a boca y la página web serán los principales medios para darse a conocer, por ello se manejará altos estándares de calidad en el servicio ofertado.

3.11. Procesos

Los procesos, son un conjunto de actividades que están interrelacionadas y que pueden interactuar entre sí. Estas actividades transforman los elementos de entrada en resultados, para ello es esencial la asignación de recursos (ISO 9001, 2015). Con esta definición los procesos son algo sumamente importante para el negocio propuesto. Debido a que si se realiza correctamente cada acción se puede manejar la calidad con el lema de errores bajo 0. A los procesos se les suma las estrategias para de esa manera poder cumplir con los objetivos de la empresa.

Los procesos que se manejarán dentro de la empresa empiezan cuando el cliente se contacte con la empresa, reunirse y dialogar con el cliente para entender su necesidad y plantearle una solución a su problema. Después de eso se realizará una proforma buscando a los expertos que podrán solventar los problemas que tiene el cliente. Se procede a actuar y se realizará la asesoría, dependiendo de si es un *start up* que se puede trabajar partiendo del concepto,

el diseño de la carta, la implementación de equipos, la capacitación, las pruebas, la investigación de mercado, el marketing y los estados financieros; si es un *reingeniería* se basará en analizar los problemas que tiene la empresa, solucionarlos, adaptarlos y después supervisar que los problemas queden ya resueltos para evitar problemas a futuro.

Para poder simplificar procesos o encontrar posibles errores, se ha creado un mapa de procesos donde claramente se comprende cuáles serán los *inputs* y *outputs* del proceso (ISO 9001, 2015). Además, dentro del proceso se puede ver la cadena de valor y entender cómo se llevarán a cabo las asesorías dentro del negocio propuesto.

3.12. Precios

La empresa de asesoramiento QEATO, ha tomado en consideración factores internos y externos para la fijación de precios. Dentro de estos factores principalmente se encuentran plasmar los objetivos del Marketing de la empresa, las estrategias que realizará para la planeación de las asesorías y de esa forma brindar un servicio con altos estándares de calidad. En definitiva, se considerará también los costos del servicio, el comportamiento de la demanda, la competencia y el posicionamiento de la marca y otros factores que no se pueden controlar como las crisis económicas y la tendencia de cambio de consumo de los clientes.

En cuanto al establecer el precio de una asesoría se debe analizar la competencia, los costos, la situación económica del país para que con el precio no se pueda afectar a las empresas que quieran adquirir los servicios. Se debe tratar de controlar los factores externos para que esto no pueda afectar con los objetivos de la empresa e implementar estrategias para penetrar en el mercado y lograr las metas propuestas.

Para calcular el precio, se ha propuesto tener una lista de proveedores de expertos en diferentes ámbitos del tema culinario, marketing, talento humano y

finanzas. Posteriormente, se procederá a encontrar los expertos necesarios para cada requerimiento de la empresa y de esa forma lo que se realizará será armar un plan con las horas de cada experto con la utilidad respectiva del negocio y de esa forma se podrán realizar las asesorías.

Tabla 2 Precio por Hora

| Precio Por Hora | | |
|------------------------|----------------|-------------|
| Pago al experto | \$30,00 | 46% |
| Costo Fijo | \$10,84 | 17% |
| Costos Variables | \$4,00 | 6% |
| Utilidad | \$12,18 | 19% |
| Total | \$57,02 | 88% |
| IVA (14%) | \$7,98 | 12% |
| PVP | \$65,00 | 100% |

Para establecer el precio adecuado se pondrá el valor de las horas de cada experto requerido para cada asesoría. También es importante conocer que los precios no pueden ser fijos debido a que las asesorías no tienen los mismos requerimientos por lo que se plantea que habrá dos precios uno para un *start up* y otra para un *reingeniering* del negocio.

Tabla 3 Precio Asesoramiento Gastronómico

| Precio Asesoramiento Gastronómico | | |
|--|-------------------|----------------------|
| Tipo de Asesoría | <i>Start Up</i> | <i>Reingeniering</i> |
| Número de Horas | 40 | 60 |
| Precio por Hora | \$60,00 | \$60,00 |
| Tarifa de la Asesoría | \$2.400,00 | \$3.600,00 |

3.13. Personas

Las personas se vuelven un factor de suma importancia dentro de la organización, estas se definen como los asesores o las personas que realizan los servicios. En la actualidad el manejo del talento humano se considera uno de los temas más importantes puesto que si se tiene un capital humano

motivado y conjugado con la misión, visión y los valores de la empresa eso ayudará que la experiencia de los clientes sea satisfactoria (Rosas, A, 2015).

Es por ello que las personas que se vincularán con la empresa son el motor principal para las asesorías a establecimientos de alimentos y bebidas. Ellas son las que brindarán el servicio de consultoría, ya que no existe el producto es un intangible. El talento humano es el recurso más importante para la empresa, por ello para el negocio propuesto se ha buscado contar con expertos que sean maestros en los diferentes ámbitos relacionados con la industria de los alimentos y bebidas.

3.14. Alianzas estratégicas

Las alianzas estratégicas actualmente son una de las acciones más acertadas debido al crecimiento en conjunto, buscando el apoyo junto a otras empresas creando sinergias que permitan obtener mejores resultados en menor tiempo (Rosas, A, 2015). Debido a los problemas económicos algunos proveedores se unieron para apoyarse y fortalecer los puntos de venta y de esa manera la concentración del mercado se hacía que los proveedores elimine a los intermediarios e incrementar sus ventas de manera directa (Rosas, A, 2015).

Es por ello que en la empresa propuesta QEATO, se busca realizar alianzas estratégicas entre los expertos en diferentes ámbitos de la industria para tener un precio específico y que estos expertos no se manejen de forma *freelance* sino siempre siendo participes de la empresa a la que representan. Así brindar un servicio óptimo y de calidad ayudando a mejorar a los diferentes establecimientos de alimentos y bebidas en la ciudad de Quito para que la industria crezca en cantidad sus estándares de calidad.

La empresa podrá realizar también alianzas estratégicas con proveedores de alimentos y bebidas que están vinculadas para generar una comisión por vender sus productos, tener precios especiales y de esa manera posicionar el producto en el mercado.

- Café y Té Ilimitados
- Internet impecable
- Red de contactos inigualable
- Ubicación céntrica
- Un espacio inspirador

Impaqto es un espacio con salas de *coworking* la cual como es una empresa no tendremos un mini plano. Sin embargo, el mini plano será un mapa web que se encuentra en el anexo 8. Las salas tienen una capacidad máxima de hasta 60 personas, su horario de atención es de lunes a viernes de 9:00 am – 6:00 pm. A pesar de que tendremos esos horarios en un espacio físico, trabajaremos con la web a través de la que se realizará el contacto con los clientes por medio de una respuesta automática (*boot chat*) las 24 horas y después, personalmente, se responderá a sus inquietudes, dudas o requerimientos.

Mapa de procesos

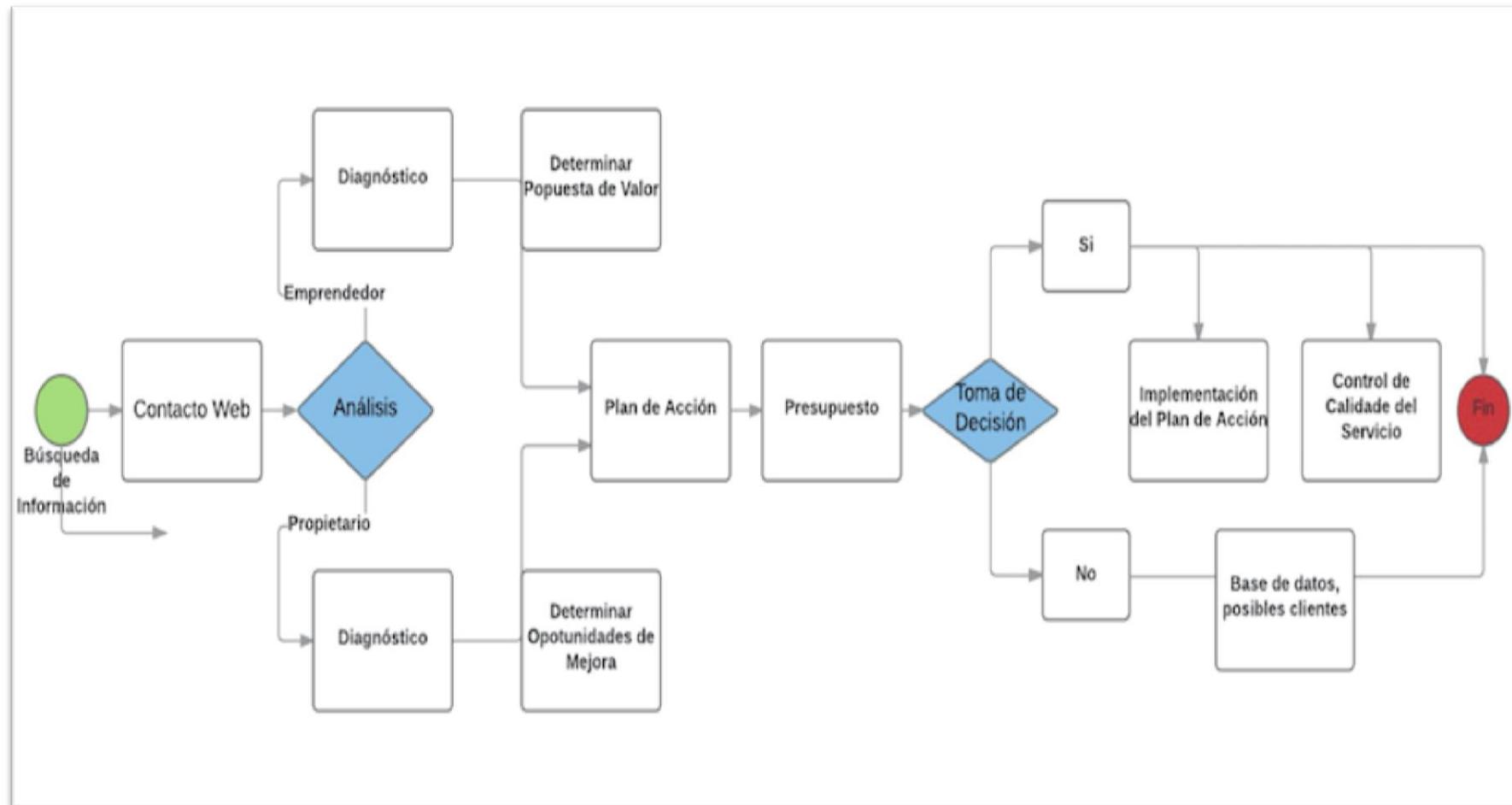


Figura 5 Proceso de Asesoramiento Gastronómico.

5. CAPÍTULO V. EVALUACIÓN FINANCIERA

5.1. Inversión inicial, estructura de capital

Para el cálculo de la inversión inicial de la empresa QEATO, se debe tomar en cuenta que como se trabajará en un *coworking* no se necesita mayor equipamiento sino más bien de equipos tecnológicos para contactar a los clientes y poder trabajar con ellos. Por eso se ha tomado precios actuales en el mercado de equipos que se necesitarán para el correcto funcionamiento de la empresa.

Tabla 4 Inversión Inicial

| INVERSIÓN INICIAL | | | |
|-----------------------------------|--|---------------|-------------------|
| EQUIPOS DE COMPUTACIÓN | | | |
| CANT | DETALLE | V/UNIT | V/ TOTAL |
| 1 | Computadora | \$1.000,00 | \$1.000,00 |
| 1 | Celular | \$1.000,00 | \$1.000,00 |
| TOTAL | | | \$2.000,00 |
| PUBLICIDAD | | | |
| CANT | DETALLE | V/UNIT | V/ TOTAL |
| 1000 | <i>Flyers</i> | \$0,05 | \$50,00 |
| 1 | Diseño de la página web | \$500,00 | \$500,00 |
| 1 | Imagen Corporativa | \$800,00 | \$800,00 |
| TOTAL | | | \$1.350,00 |
| HERRAMIENTAS DE BPM | | | |
| CANT | DETALLE | V/UNIT | V/ TOTAL |
| 1 | Termómetro digital | \$30,00 | \$30,00 |
| 1 | Cuchara probadora | \$30,00 | \$30,00 |
| 3 | Uniformes | \$60,00 | \$180,00 |
| 1 | Set de Cuchillos | \$350,00 | \$350,00 |
| 1 | Detector de bacterias | \$1.000,00 | \$1.000,00 |
| TOTAL | | | \$1.590,00 |
| INVERSIÓN PUESTA EN MARCHA | | | |
| CANT | DETALLE | V/UNIT | V/ TOTAL |
| 1 | Constitución y legalización de la empresa | \$400,00 | \$400,00 |
| 1 | Patente Municipal | \$37,50 | \$37,50 |
| 1 | Licencia Metropolitana Única de Actividades Económicas | \$40,00 | \$40,00 |
| TOTAL | | | \$477,50 |

| SERVICIOS SUBCONTRATADOS (6 meses) | | | |
|---|------------------------------|---------------|-------------------|
| CANT | DETALLE | V/UNIT | V/ TOTAL |
| 6 | <i>Community Manager</i> | \$350,00 | \$2.100,00 |
| 6 | Contabilidad | \$120,00 | \$720,00 |
| TOTAL | | | \$2.820,00 |
| ARRIENDO (6 meses) | | | |
| CANT | DETALLE | V/UNIT | V/ TOTAL |
| 6 | <i>Coworking Ful Impacto</i> | \$170,00 | \$1.020,00 |
| TOTAL | | | \$1.020,00 |
| TOTAL | | | \$9.257,50 |

5.2. Costos (Fijos y Variables)

Los costos fijos son los valores que mensualmente se tendrán que pagar sin importar las horas de asesoría que se venda. Es por ello que los costos fijos que manejará QEATO, son el servicio de *coworking*, SEO, contabilidad externa y *community manager*. Además, también los costos de plan móvil, sueldo al gerente y los suministros de papelería. Todos estos valores dan un gran total de \$1692,47 dólares mensuales y \$20309,64 dólares anuales. El servicio de SEO será para ubicar la página web en el mercado de manera rápida y que la interacción con los clientes sea eficaz. Así mismo, el *coworking* nos permitirá tener un espacio físico con las herramientas tecnológicas adecuadas para un óptimo servicio al cliente. Finalmente, el servicio de *community manager* tiene la finalidad de poder posicionar la marca en el mercado y hacer publicidad online y el servicio de contabilidad externa para el correcto funcionamiento de la parte financiera de la empresa. Por otra parte, los costos variables son para la movilización de los expertos *freelance* que darán su hora de capacitación y asesoramiento *in situ* que da una totalidad mensual de \$500 dólares y \$6000 dólares anuales.

Tabla 5 Costos fijos y costos variables

| COSTOS FIJOS | | |
|--|----------------------|--------------------|
| DETALLE | VALOR MENSUAL | VALOR ANUAL |
| <i>Coworking</i> | \$170,00 | \$2.040,00 |
| Salario Gerente General (Salarios Mínimos Sectoriales) | \$488,47 | \$5.861,64 |
| SEO | \$399,00 | \$4.788,00 |
| Servicios de Contabilidad Externos | \$120,00 | \$1.440,00 |
| Plan de Móvil | \$50,00 | \$600,00 |
| Suministros de Papelería | \$100,00 | \$1.200,00 |
| <i>Community Manager</i> | \$365,00 | \$4.380,00 |
| TOTAL | \$1.692,47 | \$20.309,64 |
| COSTOS VARIABLES | | |
| Movilización | \$500,00 | \$6.000,00 |
| TOTAL | \$500,00 | \$6.000,00 |

5.3. Proyección de estados de resultados, flujo de efectivo, flujo de caja, balance de pérdidas y ganancias.

Estado de pérdidas y ganancias

El estado de pérdidas y ganancias, que se realizará en el negocio propuesto se basa en comprender la situación financiera que se tiene al final del año. Es el informe que cuenta para poder tomar decisiones adecuadas para el negocio. Para encontrar el balance de pérdidas y ganancias se hace una comparación entre los activos, pasivos y patrimonio. Los activos que se tendrá dentro de la empresa son equipos tecnológicos, equipos de producción y las ventas del primer año. Los pasivos que se tienen dentro de la empresa son los gastos administrativos, operativos, los salarios y las depreciaciones. El patrimonio que se tiene es el capital social que será de \$3710 dólares y la utilidad del ejercicio correspondiente a \$13633,69 dólares.

Tabla 6 Estado de pérdidas y ganancias

| ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS | | | | | |
|---|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| AÑOS | Año uno | Año dos | Año tres | Año cuatro | Año cinco |
| DETALLE | | | | | |
| Ventas | \$ 65.000,00 | \$ 79.170,00 | \$ 101.530,00 | \$ 103.155,00 | \$ 113.880,00 |
| (-) Costo de ventas (Horas Free Lance) | \$ 30.000,00 | \$ 36.540,00 | \$ 46.860,00 | \$ 47.610,00 | \$ 52.560,00 |
| (=) Utilidad bruta en ventas | \$ 35.000,00 | \$ 42.630,00 | \$ 54.670,00 | \$ 55.545,00 | \$ 61.320,00 |
| (-) Egresos (Fijos y Variables) | \$ 21.246,31 | \$ 22.308,62 | \$ 23.370,94 | \$ 24.433,25 | \$ 25.495,57 |
| (=) Utilidad operacional | \$ 13.753,69 | \$ 20.321,38 | \$ 31.299,06 | \$ 31.111,75 | \$ 35.824,43 |
| (-) Gastos operativos financieros (Comisión bancaria) | \$ 120,00 | \$ 126,00 | \$ 132,00 | \$ 138,00 | \$ 144,00 |
| (=) Utilidad antes de impuestos | \$ 13.633,69 | \$ 20.195,38 | \$ 31.167,06 | \$ 30.973,75 | \$ 35.680,43 |
| (-) 25% de impuesto a la renta | \$ 3.408,42 | \$ 5.048,84 | \$ 7.791,77 | \$ 7.743,44 | \$ 8.920,11 |
| (-) 14% de impuesto al valor agregado (IVA) | \$ 9.100,00 | \$ 11.083,80 | \$ 14.214,20 | \$ 14.441,70 | \$ 15.943,20 |
| (=) Utilidad / pérdida del ejercicio | \$ 1.125,27 | \$ 4.062,73 | \$ 9.161,10 | \$ 8.788,61 | \$ 10.817,12 |

Flujo de Efectivo

El flujo de efectivo que se realizará dentro de la empresa busca tener liquidez, por eso se utilizará el ingreso operacional de ventas, menos los egresos operacionales con eso tendremos el flujo operacional. Se le restará los egresos operacionales y se añadirá los ingresos no operacionales que son la recuperación de activos y capital que en este caso no las tendremos. Sin embargo, restando los egresos no operacionales que serán los gastos financieros y los impuestos tendremos el flujo no operacional, restando todo eso tendremos el saldo final del flujo acumulado con un resultado positivo de \$2190,27 dólares

para el primer año \$5180,09 dólares para el segundo, \$10332,60 dólares para el tercero, \$10013,36 dólares para el cuarto y \$12095,12 dólares para el quinto año.

Tabla 7 Flujo de efectivo

| FLUJO DE EFECTIVO | | | | | |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| AÑOS | Año uno | Año dos | Año tres | Año cuatro | Año cinco |
| DETALLE | | | | | |
| I. INGRESOS OPERACIONAL | | | | | |
| Ventas | \$ 65.000,00 | \$ 79.170,00 | \$ 101.530,00 | \$ 103.155,00 | \$ 113.880,00 |
| II. EGRESOS OPERACIONALES | | | | | |
| Costos de ventas (Horas Free Lance) | \$ 30.000,00 | \$ 36.540,00 | \$ 46.860,00 | \$ 47.610,00 | \$ 52.560,00 |
| Egresos (Fijos y Variables) | \$ 21.246,31 | \$ 22.308,62 | \$ 23.370,94 | \$ 24.433,25 | \$ 25.495,57 |
| III= I - II FLUJO OPERACIONAL | \$ 13.753,69 | \$ 20.321,38 | \$ 31.299,06 | \$ 31.111,75 | \$ 35.824,43 |
| IV. INGRESOS NO OPERACIONAL | | | | | |
| Recuperación activos fijos | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Recuperación capital de trabajo | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| V. EGRESOS NO OPERACIONAL | | | | | |
| Gastos operativos financieros (Comisión bancaria) | \$ 120,00 | \$ 126,00 | \$ 132,00 | \$ 138,00 | \$ 144,00 |
| 25% Impuesto a la renta | \$ 3.408,42 | \$ 5.048,84 | \$ 7.791,77 | \$ 7.743,44 | \$ 8.920,11 |
| 14% de impuesto al valor agregado (IVA) | \$ 9.100,00 | \$ 11.083,80 | \$ 14.214,20 | \$ 14.441,70 | \$ 15.943,20 |
| VI = IV-V FLUJO NO OPERACIONAL | -\$ 12.628,42 | -\$ 16.258,64 | -\$ 22.137,97 | -\$ 22.323,14 | -\$ 25.007,31 |
| VII = III+VI FLUJO NETO DE CAJA | \$ 1.125,27 | \$ 4.062,73 | \$ 9.161,10 | \$ 8.788,61 | \$ 10.817,12 |
| VIII SALDO INICIAL DE CAJA | \$ 1.200,00 | \$ 1.260,00 | \$ 1.320,00 | \$ 1.380,00 | \$ 1.440,00 |
| IX SALDO FINAL DE CAJA / FLUJO ACUMULADO | \$ 2.325,27 | \$ 5.322,73 | \$ 10.481,10 | \$ 10.168,61 | \$ 12.257,12 |

Balance de Pérdidas y Ganancias

El balance general, que se realizará en el negocio propuesto se basa en comprender la situación financiera que se tiene al final del año. Es el informe que cuenta para poder tomar decisiones adecuadas para el negocio. Para encontrar el balance de pérdidas y ganancias se hace una comparación entre los activos, pasivos y patrimonio. Los activos que se tendrá dentro de la empresa son equipos tecnológicos, equipos de producción y las ventas del primer año. Los pasivos son los servicios sub contratados, el por un año como: *community manager*, los servicios de contabilidad y el espacio de *coworking* impacto. El patrimonio que se tiene es el capital social que será de \$500 dólares. A pesar de que la diferencia entre los activos y los pasivos y patrimonios de la empresa

Tabla 8 Balance de pérdidas y ganancias

| BALANCE DE PERDIDAS Y GANANCIAS | | | |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|
| DETALLE | PARCIAL | SUBTOTAL | TOTAL |
| ACTIVOS | | | \$ 68.590,00 |
| Ventas proyectadas al primer año | \$ 65.000,00 | | |
| Equipos tecnológicos | \$ 2.000,00 | | |
| Equipos de producción | \$ 1.590,00 | | |
| PASIVOS | | | \$ 51.246,31 |
| Gastos administrativos, salarios y depreciación | \$ 21.246,31 | | |
| Gastos operacionales | \$ 30.000,00 | | |
| PATRIMONIO | | | \$ 17.343,69 |
| Capital social | \$ 3.710,00 | | |
| Utilidad del ejercicio | \$ 13.633,69 | | |
| PASIVOS + PATRIMONIO | | \$ 68.590,00 | |
| DIFERENCIA | | \$ 0,00 | |

Flujo de Caja

| FLUJO DE CAJA | | | | | | | | | | | | | |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sep | Oct | Nov | Dic | TOTAL |
| SERVICIO DE ASESORAMIENTO GASTRONOMICO | | | | | | | | | | | | | |
| Demanda proyectada (ventas por hora) | | | | | | | | | | | | | |
| Año uno | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 0 | 0 | 1.000 |
| Año dos | 140 | 160 | 0 | 100 | 100 | 160 | 160 | 140 | 100 | 0 | 100 | 0 | 1.160 |
| Año tres | 200 | 140 | 100 | 200 | 240 | 100 | 140 | 160 | 0 | 100 | 40 | 0 | 1.420 |
| Año cuatro | 60 | 100 | 160 | 240 | 160 | 100 | 40 | 60 | 200 | 160 | 100 | 0 | 1.380 |
| Año cinco | 240 | 140 | 100 | 140 | 140 | 200 | 160 | 40 | 160 | 40 | 100 | 0 | 1.460 |
| Precio por hora | | | | | | | | | | | | | |
| Año uno (\$) | \$ 65,00 | \$ 65,00 | \$ 65,00 | \$ 65,00 | \$ 65,00 | \$ 65,00 | \$ 65,00 | \$ 65,00 | \$ 65,00 | \$ 65,00 | \$ 65,00 | \$ 65,00 | |
| Aumento de precio año dos (0,05%) | \$ 68,25 | \$ 68,25 | \$ 68,25 | \$ 68,25 | \$ 68,25 | \$ 68,25 | \$ 68,25 | \$ 68,25 | \$ 68,25 | \$ 68,25 | \$ 68,25 | \$ 68,25 | |
| Aumento de precio año tres (0,10%) | \$ 71,50 | \$ 71,50 | \$ 71,50 | \$ 71,50 | \$ 71,50 | \$ 71,50 | \$ 71,50 | \$ 71,50 | \$ 71,50 | \$ 71,50 | \$ 71,50 | \$ 71,50 | |
| Aumento de precio año cuatro (0,15%) | \$ 74,75 | \$ 74,75 | \$ 74,75 | \$ 74,75 | \$ 74,75 | \$ 74,75 | \$ 74,75 | \$ 74,75 | \$ 74,75 | \$ 74,75 | \$ 74,75 | \$ 74,75 | |
| Aumento de precio año cinco (0,20%) | \$ 78,00 | \$ 78,00 | \$ 78,00 | \$ 78,00 | \$ 78,00 | \$ 78,00 | \$ 78,00 | \$ 78,00 | \$ 78,00 | \$ 78,00 | \$ 78,00 | \$ 78,00 | |
| Costo de horas de asesorías vendidas (costo variable/unidad) | | | | | | | | | | | | | |
| Año uno | \$ 30,00 | \$ 30,00 | \$ 30,00 | \$ 30,00 | \$ 30,00 | \$ 30,00 | \$ 30,00 | \$ 30,00 | \$ 30,00 | \$ 30,00 | \$ 30,00 | \$ 30,00 | |
| Aumento de precio año dos (0,05%) | \$ 31,50 | \$ 31,50 | \$ 31,50 | \$ 31,50 | \$ 31,50 | \$ 31,50 | \$ 31,50 | \$ 31,50 | \$ 31,50 | \$ 31,50 | \$ 31,50 | \$ 31,50 | |
| Aumento de precio año tres (0,10%) | \$ 33,00 | \$ 33,00 | \$ 33,00 | \$ 33,00 | \$ 33,00 | \$ 33,00 | \$ 33,00 | \$ 33,00 | \$ 33,00 | \$ 33,00 | \$ 33,00 | \$ 33,00 | |
| Aumento de precio año cuatro (0,15%) | \$ 34,50 | \$ 34,50 | \$ 34,50 | \$ 34,50 | \$ 34,50 | \$ 34,50 | \$ 34,50 | \$ 34,50 | \$ 34,50 | \$ 34,50 | \$ 34,50 | \$ 34,50 | |
| Aumento de precio año cinco (0,20%) | \$ 36,00 | \$ 36,00 | \$ 36,00 | \$ 36,00 | \$ 36,00 | \$ 36,00 | \$ 36,00 | \$ 36,00 | \$ 36,00 | \$ 36,00 | \$ 36,00 | \$ 36,00 | |
| Gastos | | | | | | | | | | | | | |
| Gasto coworking | \$ 170,00 | \$ 170,00 | \$ 170,00 | \$ 170,00 | \$ 170,00 | \$ 170,00 | \$ 170,00 | \$ 170,00 | \$ 170,00 | \$ 170,00 | \$ 170,00 | \$ 170,00 | \$ 2.040,00 |
| Gasto SEO | \$ 399,00 | \$ 399,00 | \$ 399,00 | \$ 399,00 | \$ 399,00 | \$ 399,00 | \$ 399,00 | \$ 399,00 | \$ 399,00 | \$ 399,00 | \$ 399,00 | \$ 399,00 | \$ 4.788,00 |
| Gasto de móvil | \$ 50,00 | \$ 50,00 | \$ 50,00 | \$ 50,00 | \$ 50,00 | \$ 50,00 | \$ 50,00 | \$ 50,00 | \$ 50,00 | \$ 50,00 | \$ 50,00 | \$ 50,00 | \$ 600,00 |
| Gasto suministros de | \$ 100,00 | \$ 100,00 | \$ 100,00 | \$ 100,00 | \$ 100,00 | \$ 100,00 | \$ 100,00 | \$ 100,00 | \$ 100,00 | \$ 100,00 | \$ 100,00 | \$ 100,00 | \$ 1.200,00 |
| Gastos servicio de community manager | \$ 350,00 | \$ 350,00 | \$ 350,00 | \$ 350,00 | \$ 350,00 | \$ 350,00 | \$ 350,00 | \$ 350,00 | \$ 350,00 | \$ 350,00 | \$ 350,00 | \$ 350,00 | \$ 4.200,00 |
| Gasto servicio de | \$ 120,00 | \$ 120,00 | \$ 120,00 | \$ 120,00 | \$ 120,00 | \$ 120,00 | \$ 120,00 | \$ 120,00 | \$ 120,00 | \$ 120,00 | \$ 120,00 | \$ 120,00 | \$ 1.440,00 |
| Sueldos y Salarios | | | | | | | | | | | | | |
| Sueldos y salarios | \$ 382,02 | \$ 382,02 | \$ 382,02 | \$ 382,02 | \$ 382,02 | \$ 382,02 | \$ 382,02 | \$ 382,02 | \$ 382,02 | \$ 382,02 | \$ 382,02 | \$ 382,02 | \$ 4.584,24 |
| Aportes patronales | \$ 42,60 | \$ 42,60 | \$ 42,60 | \$ 42,60 | \$ 42,60 | \$ 42,60 | \$ 42,60 | \$ 42,60 | \$ 42,60 | \$ 42,60 | \$ 42,60 | \$ 42,60 | \$ 511,20 |
| Aportaciones extraordinarias (Décimos) | \$ 63,85 | \$ 63,85 | \$ 63,85 | \$ 63,85 | \$ 63,85 | \$ 63,85 | \$ 63,85 | \$ 63,85 | \$ 63,85 | \$ 63,85 | \$ 63,85 | \$ 63,85 | \$ 766,20 |
| Indemnizaciones por | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Depreciación | | | | | | | | | | | | | |
| Gasto por depreciación equipo electrónico | \$ 65,28 | \$ 65,28 | \$ 65,28 | \$ 65,28 | \$ 65,28 | \$ 65,28 | \$ 65,28 | \$ 65,28 | \$ 65,28 | \$ 65,28 | \$ 65,28 | \$ 65,28 | \$ 783,33 |
| Gasto por depreciación equipo operativo | \$ 27,78 | \$ 27,78 | \$ 27,78 | \$ 27,78 | \$ 27,78 | \$ 27,78 | \$ 27,78 | \$ 27,78 | \$ 27,78 | \$ 27,78 | \$ 27,78 | \$ 27,78 | \$ 333,33 |
| Total gastos, salarios y depreciación | \$ 1.770,53 | \$ 1.770,53 | \$ 1.770,53 | \$ 1.770,53 | \$ 1.770,53 | \$ 1.770,53 | \$ 1.770,53 | \$ 1.770,53 | \$ 1.770,53 | \$ 1.770,53 | \$ 1.770,53 | \$ 1.770,53 | \$ 21.246,31 |

Figura 6 Flujo de caja

5.4. Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es el punto de actividad donde se debe tener una cantidad de ingresos iguales a los costos. Donde no existe ni pérdidas ni ganancias, para el correcto cálculo del punto de equilibrio se realizó con la fórmula para conocer el punto por horas de asesoría. Para eso se necesitó conocer los costos fijos, el precio por hora y los costos variables. La fórmula nos dice que el punto de equilibrio es el costo fijo dividido para el precio menos los costos variables. También se realizó el punto de equilibrio por años donde se necesitó del margen de contribución para encontrar el punto adecuado.

Tabla 9 Punto de Equilibrio

| Punto de Equilibrio | | | | | |
|-------------------------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| Detalles | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Ventas Anuales | \$ 65.000,00 | \$ 79.170,00 | \$ 101.530,00 | \$ 103.155,00 | \$ 113.880,00 |
| Costos Fijos | \$ 21.246,31 | \$ 36.540,00 | \$ 46.860,00 | \$ 47.610,00 | \$ 52.560,00 |
| Costos Variables | \$ 30.000,00 | \$ 31.500,00 | \$ 33.075,00 | \$ 34.728,75 | \$ 36.465,19 |
| Costos Totales | \$ 51.246,31 | \$ 68.040,00 | \$ 79.935,00 | \$ 82.338,75 | \$ 89.025,19 |
| Margen de Contribución | 0,94 | 0,94 | 0,94 | 0,94 | 0,94 |
| Punto de Equilibrio | \$ 22.639,51 | \$ 38.872,34 | \$ 49.851,06 | \$ 50.648,94 | \$ 55.914,89 |

Tabla 10 Punto de equilibrio por hora

| Punto de Equilibrio por Hora | |
|---------------------------------|-------------|
| Costos Fijos | \$ 1.692,47 |
| Precio por Hora | \$ 65,00 |
| Costo Variable <i>Freelance</i> | \$ 30,00 |
| Costo Variable Transporte | \$ 4,00 |
| PEH | \$ 54,60 |

5.5. Índices financieros (3 escenarios)

Para conocer la rentabilidad total del ejercicio se calculará el valor actual neto y la tasa interna de retorno. El VAN como es comúnmente conocido se basa en hallar el valor de la diferencia entre los flujos de rentabilidad y el beneficio de la inversión. Y la TIR busca el valor del flujo sea rentable de acuerdo a la inversión.

El VAN de la empresa es 92995,48 y la TIR es de 2,56.

Tabla 11 VAN & TIR

| VAN & TIR | | | | | |
|-------------------|----------------------|------------------|----------------------|-------------------|--------------|
| Inversión Inicial | \$9.257,50 | Tasa de Interés | 0,08 | | |
| Flujo de Ingresos | | Flujo de Egresos | | Flujo de Efectivo | |
| Año | Valor | Año | Valor | Año | Valor |
| 1 | \$ 65.000,00 | 1 | \$ 51.246,31 | 1 | \$ 13.753,69 |
| 2 | \$ 79.170,00 | 2 | \$ 58.848,62 | 2 | \$ 20.321,38 |
| 3 | \$ 101.530,00 | 3 | \$ 70.230,94 | 3 | \$ 31.299,06 |
| 4 | \$ 103.155,00 | 4 | \$ 72.043,25 | 4 | \$ 31.111,75 |
| 5 | \$ 113.880,00 | 5 | \$ 78.055,57 | 5 | \$ 35.824,43 |
| Total | \$ 462.735,00 | Total | \$ 330.424,69 | | |
| VAN | \$92.995,48 | | | | |
| TIR | 2,56 | | | | |

Para conocer la realidad del negocio propuesto se presentó tres escenarios uno pesimista con un -30% un ideal y un optimista con un 30% de crecimiento en sus ventas. Sin embargo, en los 5 años se ha generado un crecimiento de 0,05% por año.

Tabla 12 Escenarios de Ventas

| Escenario de Ventas | | | | |
|---------------------|----------|---------------|--------------|------|
| Escenario de Ventas | % Ventas | Ventas | VAN | TIR |
| Pesimista | -30% | \$ 323.914,50 | \$62.319,59 | 1,86 |
| Ideal | | \$ 462.735,00 | \$92.995,48 | 2,32 |
| Optimista | 30% | \$ 601.555,50 | \$123.671,38 | 3,25 |

CONCLUSIONES

Se puede concluir que, después del análisis, el presente proyecto afirma la viabilidad de la creación de una empresa de asesoramiento gastronómico dirigida a establecimientos de alimentos y bebidas. Dentro de la investigación de mercado en el sector de influencia se pudo ultimar que existe mercado debido a que varios profesionales buscan expandir su economía para que sea más rentable. Es por ello que en la investigación se levantó información relevante en el sentido de que existe una fuerte motivación emocional por parte de los emprendedores, que buscan tener su propio negocio en la industria de alimentos y bebidas y la consideran muy lucrativa y novedosa. Por otro lado, la clase media ha tenido un importante crecimiento y demanda en servicios de alimentos y bebidas más modernos y de mejor calidad. Adicionalmente, se puede inferir que, dentro de la planificación estratégica con el análisis de las 7Ps, estar a la vanguardia de nuevas tendencias y tener una estructura moderna basada en la innovación y tecnología, permite que el proyecto pueda reducir costos y también esta estructura organizacional que se plantea es moderna, eficiente y logra que el trabajo de investigación sea más rentable. Al mismo tiempo, la empresa de asesoramiento QEATO busca brindar un servicio profesional con altos estándares de calidad teniendo así un modelo de negocio bien consolidado en el mercado que posea una estructura flexible a cambios y variaciones. Finalmente, este proyecto nos muestra que puede generar mucha rentabilidad por la manera de consolidarse como empresa y también satisface la necesidad de cumplir los sueños a emprendedores de tener su propio establecimiento de A y B y a propietarios saber administrar de manera correcta, esto debido a que en los últimos años se ha registrado una alta tasa de cierre negocios vinculados con la industria, por falta de asesoramiento gastronómico.

REFERENCIAS

- Allen, K. (2016). Infografía: La psicología de los colores. Recuperado el 30 de junio de 2017, a partir de <https://www.entrepreneur.com/article/269009>
- Andrade, S. (2005). *Diccionario de Economía*. México.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (3ra. ed.). Colombia: Pearson Educación.
- Caballero, J. (2014). *Liquid Experience* (1ra. ed.). Barcelona, España: Libbooks.
- Cabrera, S. (2013). *Marketing gastronómico* (Cuadragésima Quinta Edición). España: Cuadernos del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación.
- Castellanos, I. (2011). *Procesos de servicio en restaurante*. Madrid, España: Síntesis.
- Debitoor. (Sf). Benchmarking - ¿Qué es el benchmarking? | Glosario de Debitoor. Recuperado el 17 de abril de 2017, a partir de <https://debitoor.es/glosario/definicion-de-benchmarking>
- Escuela de Hospitalidad y Turismo. (2015). *Líneas de investigación de la escuela*. Quito, Ecuador: UDLA.
- Franklin, E. B. (2007). *Auditoría Administrativa, Gestión estratégica del cambio* (2da. ed.). México: Pearson Educación.
- Gallardo, C. (2012). *Ecuador Culinario*. Quito, Ecuador: Ediecuatorial.
- Gallego, J. (2004). *Diccionario de Hostelería*. Madrid, España: Thomson.
- Guadalupe, M. R., García, M., & Sacristán, M. N. (2012). *Fundamentos Empresariales*. Madrid, España: Esic.
- Guevara, L. (2012). ¿Cuáles son las áreas funcionales de la empresa? Recuperado el 10 de junio del 2017, a partir de <http://thinkandstart.com/2012/cuales-son-las-areas-funcionales-de-la-empresa/>
- Gutiérrez, H. (2014). *Calidad total y productividad* (Tercera). México: Mc Graw Hill Education. Recuperado el 10 de junio del 2017, a partir de <http://es.slideshare.net/karinaflorez/calidad-total-y-productividad-3edi-gutierrez-33667345>
- Hidalgo, D. (2016). Asesoramiento Gastronómico-Decano de la Facultad de Gastronomía UDLA [Comunicación Personal].

- Human Level. (Sf). Business to business (B2B): negocio entre empresas. Recuperado el 12 de abril de 2017, a partir de <http://www.humanlevel.com/diccionario-marketing-online/business-to-business-b2b>
- Impaqto. (2015). Coworking. Recuperado el 26 de abril de 2017, a partir de <http://www.impaqto.net/coworking>
- ISO 9001. (2015). ISO 9001: Entendiendo el enfoque basado en procesos. Recuperado el 19 de abril de 2017, a partir de <http://www.nueva-iso-9001-2015.com/2014/11/iso-9001-entendiendo-enfoque-basado-procesos/>
- Larousse Dictionnaire Gastronomique. (2000). *Gastronomie*. (D. Hidalgo, Trad.) (Segunda, Vol. 2). Baume-les-Dames, France: Larousse.
- Lovelock, C. (2010). *Marketing de Servicios* (6a. ed.). México: Pearson Educación.
- Mesa editorial Merca 2.0. (2013). ¿Qué son las compañías B2B? 3 definiciones | Revista Merca2.0 |. Recuperado el 12 de abril de 2017, a partir de <https://www.merca20.com/que-son-las-companias-b2b-3-definiciones/>
- Ministerio de Turismo. (2015). *Catastro de Establecimientos Turísticos Nacionales Consolidados 2015*. Ecuador.
- Molina, P. (2003). *El hábitat del cocinero*. Argentina: Unión de Chefs de Argentina.
- Montes, E., Lloret, I., & López, M. A. (2009). *Diseño y Gestión de Cocinas* (Segunda). España: Días de Santos.
- Oh, H. (1999). Service quality, customer satisfaction, and customer value: A holistic perspective, (*International Journal of Hospitality Management*), 67–82.
- Osterwalder A, & Pigneur Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Washington, USA: Paperback.
- Porter M. (2007). *Competitive Strategy*. Online Executive Education. Recuperado el 10 de junio del 2017, a partir de <http://www.itson.mx/micrositios/pimpiie/Documents/ventaja%20competit>

iva.pdf

- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua Española* (Vigésima Tercera). Varese, Italia: Espasa Libros, S.L.U.
- Rosas, A. (2015). Las 8 P's del Marketing Mix evolución de las 4 P's del Marketing. Recuperado el 19 de abril de 2017, a partir de <http://mejoratuempresa.es/las-8-ps-del-marketing-mix-evolucion-de-las-4-ps-del-marketing/>
- San Emeterio, C. P., & Pacheco, R. A. (2012). La estructura de cluster como facilitadora de la innovación. Recuperado el 18 de abril de 2017, a partir de <http://www.cyta.com.ar/ta1104/v11n4a3.htm>
- Santamaría, S. (2004). *El Restaurante*. España: Everest.
- Santomà Vicens, S., & Costa Guix, G. (2007). Revista de Análisis Turístico, 27-44.
- Sanz Armendáriz, J. (2001). *Procesos de Cocina*. Madrid, España: Thompson.
- Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). Objetivo 10. Impulsar la transformación de la matriz productiva - Plan Nacional 2013 - 2017. Recuperado el 10 de junio del 2017, a partir de <http://www.buenvivir.gob.ec/objetivo-10.-impulsar-la-transformacion-de-la-matriz-productiva#tabs2>
- Shopify. (Sf). Definición Negocio-a-negocio (B2B) - ¿Qué es Negocio-a-negocio (B2B)? Recuperado el 12 de abril de 2017, a partir de <https://es.shopify.com/enciclopedia/negocio-a-negocio-b2b>
- Universidad de las Américas. (2014). *Líneas de investigación de la Universidad*. Quito, Ecuador: UDLA.
- Vela, M. (S.f.). Restaurantes nuevos y únicos se abren en Quito. Recuperado el 10 de junio del 2017, a partir de <http://www.elcomercio.com/tendencias/entretenimiento/restaurantes-nuevos-y-unicos-se.html>
- Walker, J. (2011). *The Restaurant From Concept to Operation* (6a. ed.). Miami, United States: John Wiley & Sons, Inc.

ANEXOS

Anexo 1: Modelo de la Encuesta Propietarios

Figura 7 Modelo de la Encuesta Propietarios

- Encuesta Propietarios**
1. Nombres y Apellidos:
 2. Edad:
 3. Sexo: Masculino - Femenino
 4. Profesión:
 5. Nivel de educación:
 - Bachillerato
 - Universitario
 - Posgrado
 - Maestría
 - Doctorado
 - Ninguno
 6. Nombre de su establecimiento de alimentos y bebidas:
 7. ¿Maneja usted algún tipo sociedad en conjunto en su negocio? Si – No
 8. ¿Con cuántos socios cuenta dentro su negocio?
 - Uno
 - Dos
 - Tres
 - Cuatro
 - Cinco
 9. ¿Cuál sería el presupuesto estimado para la inversión de un negocio de alimentos y bebidas?
 - \$5000 a \$10000
 - \$15000 a \$25000
 - \$25000 a \$500000
 - Más a \$50000
 10. ¿Cuál fue la motivación para invertir en un negocio en la industria de alimentos y bebidas?
 - Pasión por la gastronomía
 - Beneficios económicos
 - Crear plazas de trabajo
 - Otro (especifique)
 11. ¿Cuáles fueron las fuentes en las que se basaron para manejar el negocio?
 - Libros, revistas y páginas web técnicas
 - Asesoramiento técnico
 - Empresa de asesoramiento gastronómico
 - Conocimientos familiares
 - Conocimientos empíricos
 - Realizo investigación de mercado
 - Otro (especifique)
 12. ¿Qué tan satisfecho está con los procesos que se han manejado en su establecimiento de alimentos y bebidas?
 - Muy satisfecho
 - Moderadamente satisfecho
 - Poco satisfecho
 - Nada satisfecho
 13. ¿Cuáles son los procesos que usted maneja para el correcto funcionamiento de su establecimiento?
 - Sistemas operacionales para Restaurantes
 - No maneja procesos
 - Manejo de inventarios
 - Conocimientos empíricos
 - Otro (especifique)
 14. ¿Ha contratado el servicio de asesoramiento gastronómico? Si - No
 15. ¿Cómo calificaría la calidad del servicio recibido? (Si ha contratado)
 - Excelente
 - Buena
 - Ni buena ni mala
 - Mala
 - Muy Mala
 16. ¿Conoce usted de los beneficios que presenta una asesoría gastronómica? Si - No
 17. ¿Está al tanto de la existencia de empresas de asesoramiento gastronómico? Si - No
 18. ¿Qué empresas de asesoramiento o consultoría gastronómica conoce usted?
 19. ¿Conoce usted de procesos técnicos como HACCP o ServSafe y la importancia que tienen? Si - No
 20. ¿Que tan importante es que una empresa de asesoramiento gastronómica maneje el marketing, las finanzas, el talento humano y los procesos para el correcto y debido funcionamiento de un establecimiento de alimentos y bebidas?
 - Muy importante
 - Importante
 - Nada importante
 21. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio de asesoramiento gastronómico?
 - \$1000 a \$2000
 - \$3000 a \$5000
 - \$5000 a \$8000
 - Más de \$8000
 22. ¿Qué opina usted acerca de la importancia de un asesoramiento gastronómico en los establecimientos de alimentos y bebidas?

Anexo 2: Encuesta Emprendedores

Figura 8 Encuesta Emprendedores

Encuesta Emprendedores

1. Nombres y Apellidos:
2. Edad:
3. Sexo: Masculina - Femenino
4. Profesión:
5. Nivel de educación:
 - Bachillerato
 - Universitario
 - Posgrado
 - Maestría
 - Doctorado
 - Ninguno
6. ¿Conoce o ha tenido algún tipo de vinculación con la industria de alimentos y bebidas? Si - No
7. ¿Cuál es la motivación para invertir en un negocio en la industria de alimentos y bebidas?
 - Pasión por la gastronomía
 - Beneficios económicos
 - Crear plazas de trabajo
 - Otro (especifique)
8. ¿Qué modelo de negocio dentro de la industria de alimentos y bebidas se adapta al negocio de sus sueños?
 - Restaurante
 - Cafetería
 - Food truck
 - Bar
 - Fast Food
 - Otro (especifique)
9. ¿Qué temática usaría usted dentro de su negocio?
10. El negocio de sus sueños es un:
 - Negocio
 - Auto empleo
11. ¿Ha pensado manejar su futuro negocio con algún tipo sociedad en conjunto? Si - No
12. ¿Cuántos socios requeriría dentro su negocio? (Si ha decidido manejar algún tipo de sociedad en conjunto)
 - Uno
 - Dos
 - Tres
 - Cuatro
 - Cinco
 - Más de Cinco
13. ¿Cuál sería el presupuesto estimado para la inversión de sus sueños?
 - \$5000 a \$10000
 - \$15000 a \$25000
 - \$25000 a \$500000
 - Más a \$50000
14. ¿Cuáles podrían ser las fuentes para manejar el negocio?
 - Libros, revistas y páginas web técnicas
 - Asesoramiento técnico
 - Empresa de asesoramiento gastronómico
 - Conocimientos familiares
 - Conocimientos empíricos
 - Realizo investigación de mercado
 - Otro (especifique)
15. ¿Cuáles serán los procesos adecuados que usted elija para el correcto funcionamiento del establecimiento?
 - Sistemas operacionales para Restaurantes
 - No maneja procesos
 - Manejo de inventarios
 - Cronograma
 - Conocimientos empíricos
 - Otro (especifique)
16. ¿A pensando en contratar el servicio de asesoramiento gastronómico? Si - No
17. ¿Conoce usted de los beneficios que presenta una asesoría gastronómica? Si - No
18. ¿Está al tanto de la existencia de empresas de asesoramiento gastronómico? Si - No
19. ¿Qué empresas de asesoramiento o consultoría gastronómica conoce usted?
20. ¿Qué tan importante es que una empresa de asesoramiento gastronómica maneje el marketing, las finanzas, el talento humano y los procesos para el correcto y debido funcionamiento de un establecimiento de alimentos y bebidas?
 - Muy importante
 - Importante
 - Nada importante
21. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio de asesoramiento gastronómico?
 - \$1000 a \$2000
 - \$3000 a \$5000
 - \$5000 a \$8000
 - Más de \$8000
22. ¿Qué opina usted acerca de la importancia de un asesoramiento gastronómico en los establecimientos de alimentos y bebidas?

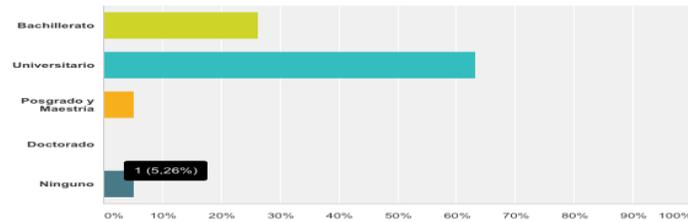
Anexo 3: Análisis De Las Encuestas (Propietarios y Emprendedores)

Tabla 13 Análisis De Las Encuestas (Propietarios y Emprendedores)

| Análisis De Las Encuestas | | | | | | | |
|-----------------------------|---|------|------------|-----------|-----|----------|-----|
| Pregunta | Análisis | | | | | | |
| Nombres y Apellidos: | Es una lista de nombres de los propietarios, inversionistas y accionistas de diferentes establecimientos de alimentos y bebidas de toda la ciudad. También se encuentra una lista de nombres de futuros propietarios de establecimientos y bebidas que buscan un emprendimiento en esta industria. | | | | | | |
| Edad: | Las personas que fueron encuestadas tienen un rango entre 21 y 82 años. | | | | | | |
| Sexo: | <div style="display: flex; align-items: flex-start;"> <div style="flex: 1;"> <p>Se encuestó a 20 personas dueños de negocios de alimentos y bebidas de las cuales 14 son hombres y 6 mujeres. También, se encuestó a 20 emprendedores de los cuales 9 son hombres y 11 mujeres.</p> </div> <div style="flex: 1;"> <table border="1"> <caption>Distribución de Sexo</caption> <thead> <tr> <th>Sexo</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Masculino</td> <td>70%</td> </tr> <tr> <td>Femenino</td> <td>30%</td> </tr> </tbody> </table> </div> </div> | Sexo | Porcentaje | Masculino | 70% | Femenino | 30% |
| Sexo | Porcentaje | | | | | | |
| Masculino | 70% | | | | | | |
| Femenino | 30% | | | | | | |
| Profesión: | Dentro de las profesiones no existe una profesión que haya demostrado tendencia, sin embargo, son profesiones que no tienen nada que ver con la industria (médicos, abogados, empresarios, ingenieros comerciales, comunicadores, etc...). En esta encuesta también aparecen estudiantes que salen de la universidad con la ilusión de tener su propio negocio. | | | | | | |

Nivel de educación:

Como una tendencia muy marcada la mayoría de propietarios son bachilleres o personas con título profesional. Adicionalmente, existe una cantidad considerable de personas que cuentan con un título de cuarto nivel.

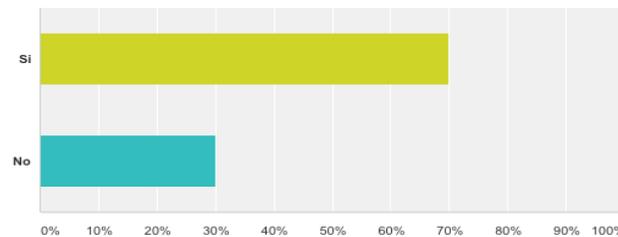


Nombre de su establecimiento de alimentos y bebidas

Dentro de los nombres de establecimientos y bebidas existen diferentes modelos de negocio como son cafeterías, restaurantes, foodtrucks, empresas de catering, bistrós entre otros.

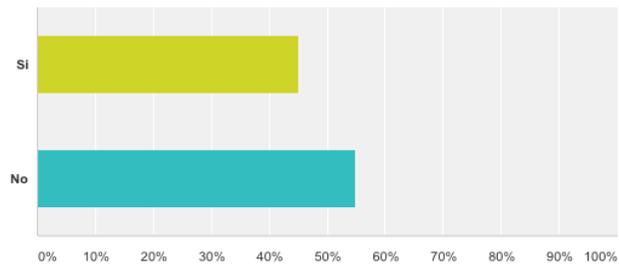
Conoce o ha tenido algún tipo de vinculación con la industria de alimentos y bebidas:

El 70% de los encuestados si ha tenido algún tipo de vinculación con la industria y el porcentaje restante no.



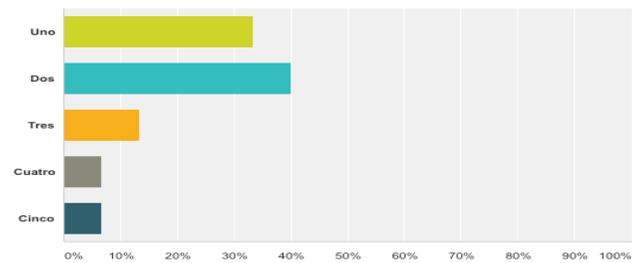
Maneja usted algún tipo sociedad en conjunto en su negocio o ha pensado manejar su futuro negocio con algún tipo sociedad en conjunto:

La encuesta nos dice que el 75% de los propietarios maneja algún tipo de sociedad.



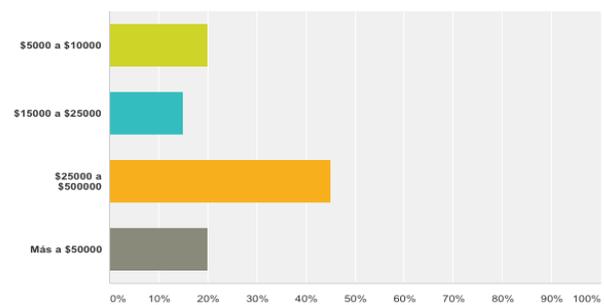
Con cuántos socios cuenta dentro su negocio o cuantos socios requeriría dentro su negocio:

La mayoría tiende a tener uno, dos y hasta tres socios y las personas que quieren manejar una sociedad serán entre 1 y 3 socios.



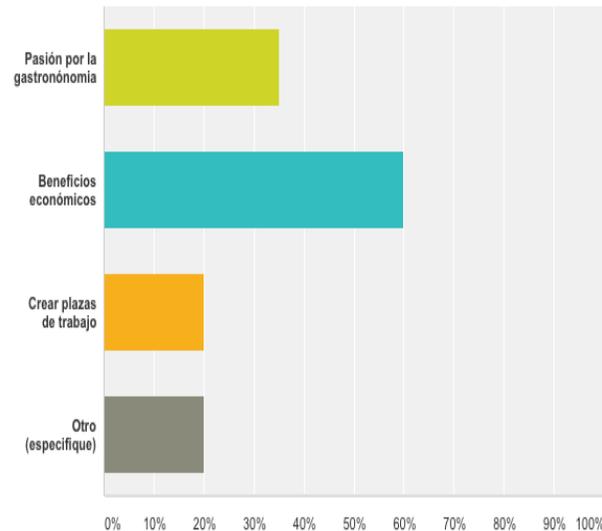
Cuál sería el presupuesto estimado para la inversión de un negocio de alimentos y bebidas:

Los establecimientos dieron el resultado que su inversión fue entre \$25000 a \$50000 dólares y también hubo una tendencia entre los \$5000 y los \$10000 y más de los \$50000.



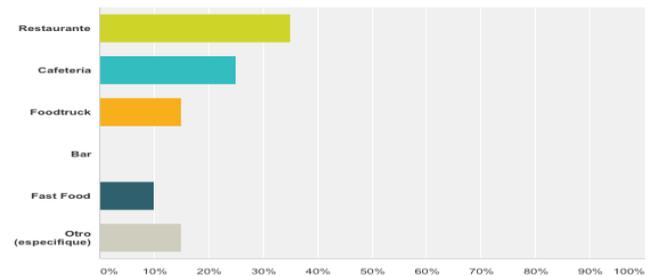
Cuál fue la motivación para invertir en un negocio en la industria de alimentos y bebidas:

El 65% de los encuestados respondió que su motivación fue para obtener beneficios económicos y el porcentaje restante por pasión a la gastronomía. Adicionalmente otras personas respondieron que para crear plazas de trabajo y otras por razones como poner nuevas temáticas en el mercado ecuatoriano



Qué modelo de negocio dentro de la industria de alimentos y bebidas se adapta al negocio de sus sueños:

Dentro de la industria, los encuestados apostaron por restaurantes, cafeterías, food trucks, fast food y por un concepto de comida para llevar.

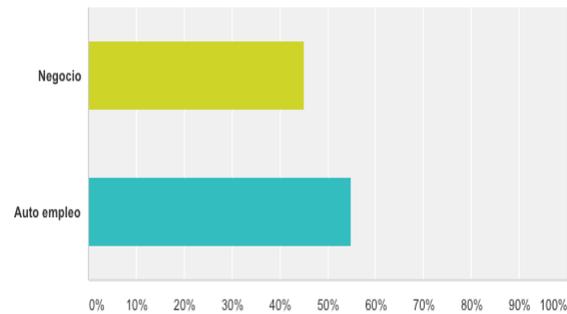


Qué temática usaría usted dentro de su negocio:

Los encuestados respondieron sobre la idea de poner tendencias nuevas que no existen en el mercado como eat and show, galerías, comida rusa, especializarse en temáticas como crepes entre otras.

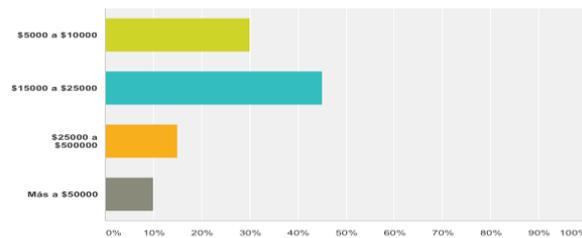
El negocio de sus sueños es un:

El 55% de los encuestados respondieron que el negocio de sus sueños es un autoempleo mientras que el porcentaje restante dijeron que un negocio.



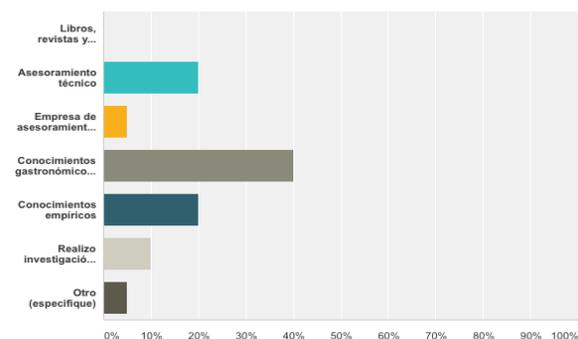
Cuál sería el presupuesto estimado para la inversión de sus sueños:

En su gran mayoría los encuestados emprendedores decidieron que el presupuesto de su inversión sería entre los \$5000-\$25000



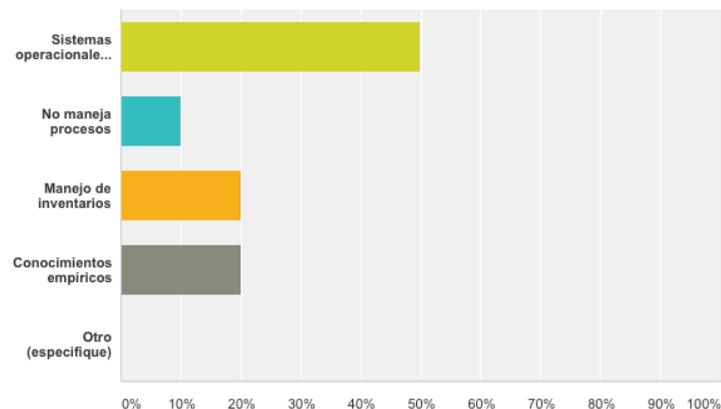
Cuáles fueron las fuentes en las que se basaron para manejar el negocio:

Dentro de esta pregunta la mayoría de los encuestados se basaron en conocimientos gastronómicos familiares, en conocimientos empíricos y en asesoramiento técnico por expertos. Sin embargo, existe una aceptación también por autoeducación, el asesoramiento gastronómico y una asesoría técnica.



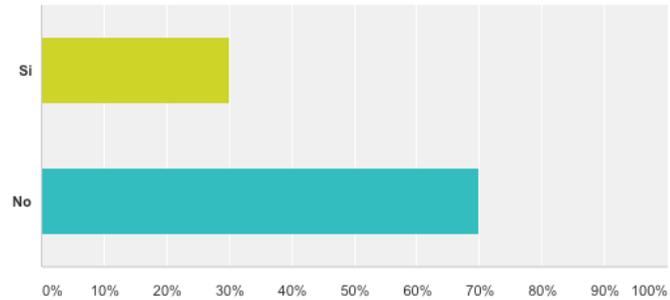
Cuáles son los procesos que usted maneja para el correcto funcionamiento de su establecimiento:

Los procesos que más utilizan los propietarios fueron sistemas operacionales para los restaurantes, conocimiento empírico y manejo de inventarios. En los emprendedores en su gran mayoría los sistemas operacionales serán los procesos optados por los encuestados también los conocimientos empíricos y finalmente decidieron una parte de ellos también no contar con procesos.



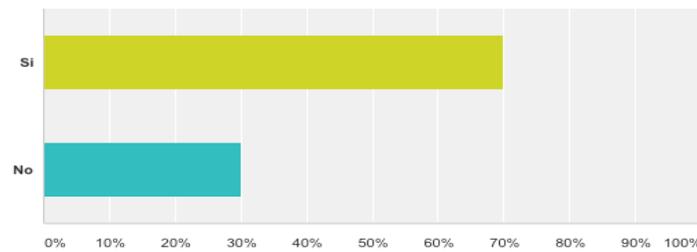
Ha contratado a el servicio de asesoramiento gastronómico o ha pensado en contratar el servicio de asesoramiento gastronómico:

Muy pocas personas han contratado el servicio de asesoramiento gastronómico, y las personas que han contratado este tipo de servicios han calificado del servicio revivido como excelente o bueno. Por otra parte, emprendedores en un 80% ha decidido optar por contratar una asesoría y el porcentaje restante no.



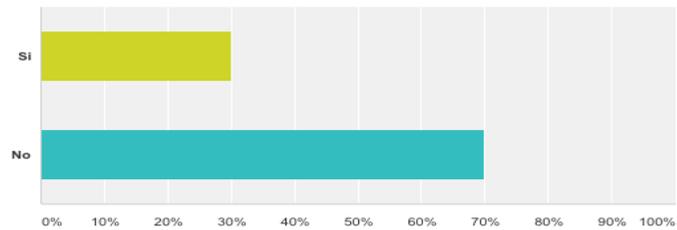
Conoce usted de los beneficios que presenta una asesoría gastronómica:

En su gran mayoría 14 de los 20 encuestados propietarios tiene conocimiento de los beneficios económicos. En los emprendedores existe una equidad en esta pregunta 11 de los 20 encuestados si conoce los beneficios y los 9 encuestados desconocen del tema.



Está al tanto de la existencia de empresas de asesoramiento gastronómico:

El 60% de los dueños de establecimientos de alimentos y bebidas no conoce de empresas de asesoramiento gastronómico. El 70% de los emprendedores a analizar no conocen de la existencia y el porcentaje restante si tienen conocimiento.

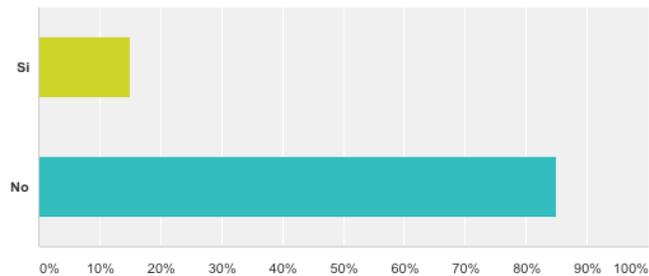


Qué empresas de asesoramiento o consultoría gastronómica conoce usted:

El 80% de los encuestados no conoce empresas de asesoramiento gastronómico. A pesar de eso empresas como: gastro asesoramiento, nutrichefsitos, QEATO, emprendedores gastronómicos, helathy express y chefs nacionales e internacionales que se dedican a esto de manera freelance fueron nombrados en las encuestas.

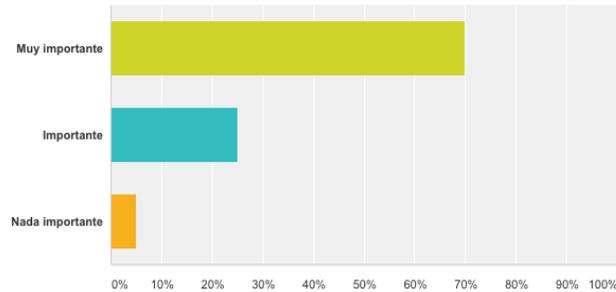
Conoce usted de procesos técnicos como HACCP o ServSafe y la importancia que tienen:

Una gran parte de encuestados en esta pregunta tuvo una respuesta negativa acerca del conocimiento de estos procesos y la importancia que tienen.



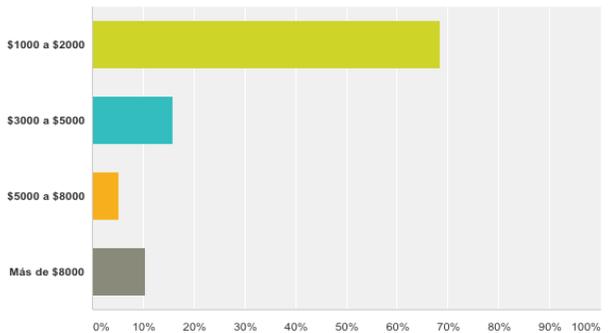
Qué tan importante es que una empresa de asesoramiento gastronómica maneje el marketing, las finanzas, el talento humano y los procesos para el correcto y debido funcionamiento de un establecimiento de alimentos y bebidas:

Muy importante e importante fueron la respuesta de la mayoría de encuestados.



Cuanto estaría dispuesto a pagar por el servicio de asesoramiento gastronómico:

El valor de \$1000-\$2000 y \$3000-\$5000 fueron la respuesta de la mayoría de personas a analizar



Qué opina usted acerca de la importancia de un asesoramiento gastronómico en los establecimientos de alimentos y bebidas:

Los encuestados acotan que el administrar un negocio de alimentos y bebidas no es fácil sin embargo si estás bien asesorado creo que tienes las armas para que en el camino te puedas enfrentar a lo que sea, le permite dentro de la asesoría estar actualizado en las tendencias y necesidades del consumidor. Así mismo, este servicio puede identificar las deficiencias y las mejoras que se pueden adaptar para el mejor funcionamiento del negocio. Muchos dicen que de esta manera la inversión de cierta manera está más segura y que a falta de ella algunos negocios han tenido que cerrar o han pasado por momentos difíciles. Es importante conocer como una gran parte de los encuestados que son emprendedores reaccionaron ante esta pregunta puesta que destacan que como son profesionales en otras industrias, al no conocer de ella sería bueno asesoría para evitar riesgos para que esta asesoría pueda estar a la vanguardia de ideas innovadoras y por ello saber cómo colocar u negocio dentro del mercado. Es por eso que las personas que no tienen un estudio acerca de ello pueden presentar nuevas alterativas de negocio y con una asesoría garantizar un resultado positivo.

Anexo 4: Análisis de entrevistas en profundidad

Tabla 14 Análisis de entrevistas en profundidad

| Emprendedores |
|--|
| Entrevista 1: Roberto Machado (Reconocido Periodista) |
| Asegura que la gastronomía es una actividad muy interesante y que, si es bien administrado un negocio de alimentos y bebidas , beneficios económicos a obtener pueden ser muy rentables. Impulsar un emprendimiento en un campo que desconoce pero que puede poner su creatividad y que puede ayudar a la sociedad creando plazas de trabajo . Su idea es crear un restaurante de comida rápida con una sociedad familiar la cual tienen un conocimiento muy básico para el manejo de este tipo de negocios. La |

idea es **buscar asesoramiento** de **personas** que sean **expertas** y **especialistas** en esta **industria** ya que como inversionista está **arriesgando** un **capital** que ha construido durante toda su vida. Finaliza, diciendo que es una **inversión muy interesante** porque una **empresa gastronómica** bien **manejando con las técnicas** y con la **administración correcta** puede **obtener** mayores **beneficios** que **invertir** en **otras industrias** como la bolsa de valores o la comunicación.

Entrevista 2: Vladimir Porojnia (Abogado)

La idea es buscar un **ingreso distinto** a la **profesión** en la que ejerce. Le interesa la industria debido a que es una **necesidad de orden básica** y que se **paga inmediatamente**. La idea es realizar una **inversión grande** porque si se impulsa una buena idea se vuelve una **tendencia o moda** y hace que así los **negocios** estén en **auge** por un momento. La **asesoría** es algo **importante** porque al desconocer de la **industria** el que te digan dónde ubicarse, que hacer y cómo hacerlo me **ayudaría enormemente** para saber **tomar las riendas del negocio**. El ámbito es el derecho y contar con una **asesoría** lo haría únicamente con una **empresa legalmente constituida** el cual yo les dé una **idea** y la empresa pueda **asesorarme** con la **conceptualización** de la idea. Es una **industria** donde normalmente se basan **conocimientos empíricos** y que eso podría cambiar si es que las personas se **asesoran** porque muchos **establecimientos cierran** por tratar de **inventarse el modo manejar** de un **restaurante** en vez de **llamar a expertos**. Dentro del **valor** de la **asesoría** el **10%** de la **inversión** es una cifra que estaría dispuesto a **invertir** para que el **negocio** sea todo un **éxito**. **Recomiendo** y **sugiero** que si alguien desea **involucrarse** en esta **industria** se asesore porque ha pasado que muchos **restaurantes abren** van bien por unos **meses** y después la **calidad baja** y llega al punto de **desaparecer**. Y muchas veces la **inversión** que hicieron fue

el trabajo de toda su vida

Propietarios

Entrevista 3: Ricky Cueva (Gerente del Restaurante Pepe Botella)

Al tener una **empresa de entretenimiento** que ya está posicionado **Top Shows**, es una empresa que tiene veinte y tres años. Y se nos **ocurrió** darle una **alternativa** en el **mundo gastronómico** con no solo un **buen producto y servicio** sino una **alternativa de entretenimiento** con **días temáticos** para toda la semana. Actualmente, **debido al éxito** ya se abrió una **segunda sucursal** del negocio que ya cuenta con 3 años en el negocio que es el **Pepe Botella**. **Contrataron** los servicios de una **empresa gastronómica** la cual les dio todo el **know how** de todo esta parte que **no tenían conocimiento**. Estuvo en constante capacitación con la empresa y no fue solo una empresa si no **dos el chef Mantilla** y los otros con **chefs internacionales**. Podemos ser **emprendedores inversionistas**, pero es bueno **asegurar el dinero** y ver a **especialistas** para **saber del tema**. Se realizó una **investigación de mercado** para **seleccionar una correcta empresa**, se basaron en los resultados de ellos para **contratarlos**. Es importante conocer también que no solo el **asesoramiento** es importante sino la **logística**, el **precio**, y sobre todo la **calidad**. Lo que ellos hacen es **manejar** el negocio **viendo por fuera** manejando gerencialmente los resultados **financieros** y el **marketing** con el apoyo de personas que se basan en la **parte operativa**. También, es importante conocer que ellos tienen **personas** que están **viajando** por el mundo para estar a la **vanguardia** de **nuevas tendencias** y estar al **día a día**. **Recomienda** que siempre las personas que no sepan del **tema** busquen **asesorarse** no solo en esta industria sino en cualquier otra y que **el costo beneficio** que esto tiene. Así mismo nos dice que la **comida en Latinoamérica** se **desarrolla** de excelente manera es por eso

que se busca aprender de ellos para plasmarlo acá en el **mercado ecuatoriano**.

Entrevista 4: Andrés Sandoval (Gerente del establecimiento la Pizza Rodante)

Se **identificó** un tipo de **mercado** que **no había** en el país, se creó el primer **food truck** y se creó la **Pizza Rodante**. Al ver que no hubo las **regulaciones** se **adaptaron** al **mercado**. Quito es un mercado que **si ven** que **funciona** lo **copian** y así nace la **competencia**. A **cuota** que es importante el contar con una **asesoría** técnica no solo **gastronómica** sino también la parte **contable**, es un **riesgo** el tratar de **crear** algo que ya existe. El **negocio** cuenta con 4 años en el mercado y la **asesoría** se realizó con **facilidad** de pago porque uno de los **socios** lo ayudo, el **costo beneficio** es indudablemente una **buena inversión**. Sin embargo, no solo el **asesoramiento** es lo que hace que un **negocio** sobre salga es una **herramienta** para poder **salir adelante**, pero la **crisis económica** y un **mercado tan competitivo** te afecta. Es una **industria** muy **bonita** y **sacrificada** la cual he ganado **satisfacciones** tanto personales como **económicas**. Cualquier persona se puede meter en cualquier tipo de **negocio** si se **asesora** de una buena **manera**. Si no es tu ámbito conoce, si quieres **salir adelante aprende** y **emprender** es saber llevar los **errores** de una **buena manera**. El **factor suerte** es algo que también tiene que **jugar** a tu **favor** para que un negocio salga a **flote**

Anexo 5: Benchmarking

Tabla 15 Benchmarking asesoramiento gastronómico Quito

| Servicios | Nutri Chefsitos | Gastro Emprendedores | Chef Sebastián Barros | Chef Andrés Camacho |
|---|-------------------------|----------------------|-------------------------|---------------------|
| Diseño del concepto y modelo del negocio | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Investigación de mercado | | | | |
| Diseño del menú y oferta del negocio | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Diseño funcional del equipamiento en cocina | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Procesos de elaboración de alimentos | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Implementación de normativas BPM en el negocio | | | | |
| Reclutamiento del talento humano | | | | |
| Procesos de formación y capacitación del personal | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Implementación de modelos o diseños de flujo de visitas | | | | |
| Supervisión y control de calidad | ✓ | | | ✓ |
| Marketing de alimentos y bebidas | | | | |
| Gestión financiera | | | | |
| Facilidad de pago | | | ✓ | ✓ |
| Valor de la asesoría | \$7500,00- \$1250,00 | \$2000,00-\$3500,00 | \$2500,00- \$3500,00 | \$2500,00-\$8000,00 |

Anexo 6: Servicios ofertados por la empresa

Tabla 16 Servicios

| | | |
|---|---|---|
| Cocina | | Servicio |
| <input type="checkbox"/> Diseño y flujo de cocina <input type="checkbox"/> Diseño del menú <input type="checkbox"/> Creación de la carta (alimentos, bebidas, vinos y postres) <input type="checkbox"/> Lista equipamiento de cocina <input type="checkbox"/> Recetas estándar de costo <input type="checkbox"/> Manual de buenas prácticas de manufactura <input type="checkbox"/> Manipulación de alimentos <input type="checkbox"/> Procesos culinarios <input type="checkbox"/> Manuales de operación <input type="checkbox"/> Recetarios y cumplimiento de normativas | | <input type="checkbox"/> Lista de menaje <input type="checkbox"/> Técnicas de servicio <input type="checkbox"/> Experiencia de servicios <input type="checkbox"/> Preparación y presentación de bebidas <input type="checkbox"/> Trabajo en equipo <input type="checkbox"/> Ampliación de ventas y servicios <input type="checkbox"/> Manuales de empleados |
| Talento Humano | Financiero | Marketing |
| <input type="checkbox"/> Capacitación de personal cocina y manejo servicio <input type="checkbox"/> Diseño de turnos <input type="checkbox"/> Descripción de funciones y modelos de supervisión | <input type="checkbox"/> Lista de proveedores <input type="checkbox"/> Flujo financiero <input type="checkbox"/> Control de costos y establecimiento de precios | <input type="checkbox"/> Investigación de mercado <input type="checkbox"/> Análisis y planificación de mercado <input type="checkbox"/> Consolidación del concepto <input type="checkbox"/> Desarrollo de imagen corporativa <input type="checkbox"/> Marketing de a y b <input type="checkbox"/> Promoción de los servicios |

Anexo 7: Distribución de horas por departamento

Tabla 17 Distribución de Horas por Departamento

| Distribución de Horas por Departamento | | |
|---|------------------------|-----------------------------|
| Tipo de Asesoría | <i>Start Up</i> | <i>Reingeniering</i> |
| Procesos | 8 | 12 |
| Talento humano | 8 | 12 |
| Marketing | 6 | 10 |
| Finanzas | 6 | 10 |
| Administración | 6 | 8 |
| Control y gestión de calidad | 6 | 8 |
| TOTAL | 40 | 60 |

Anexo 8: Mapa Web

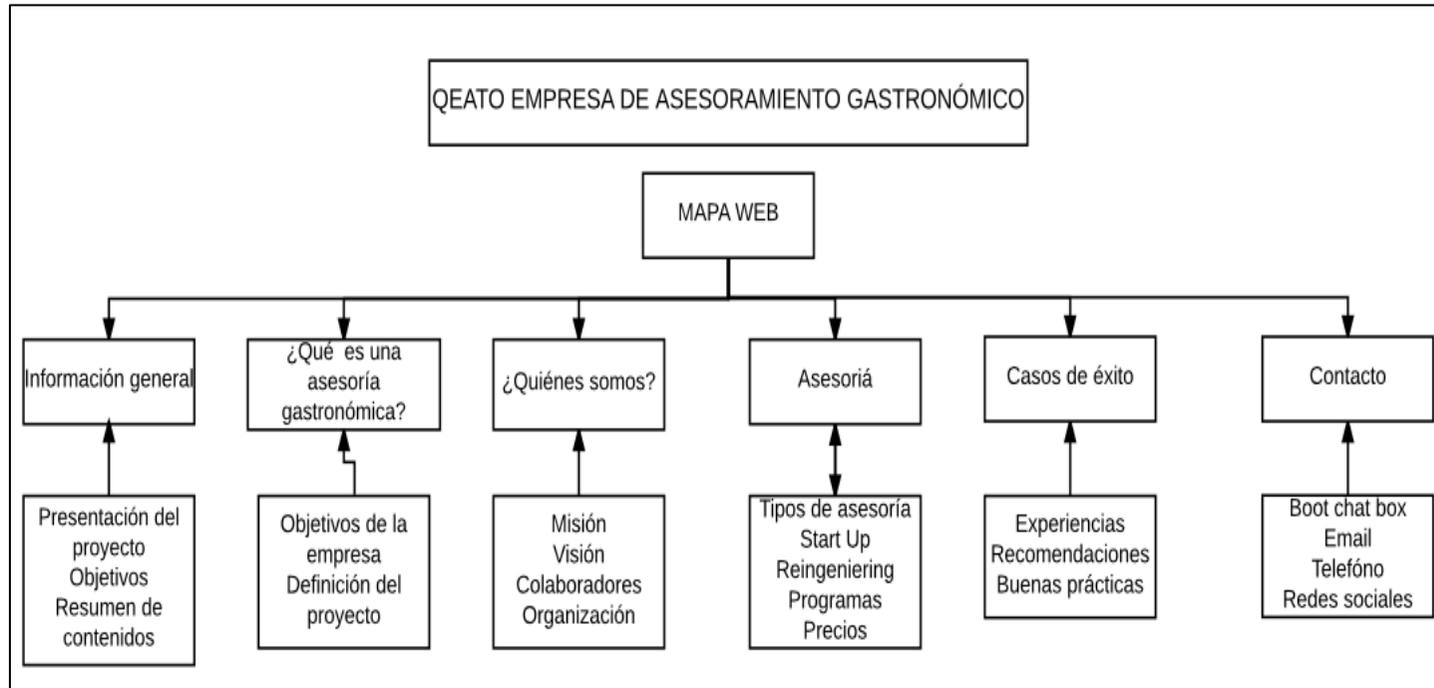


Figura 9 Mapa Web QEATO

