

*no/a.*

AUTOR

AÑO



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE INVERSIÓN A 5 AÑOS PARA EL RESTAURANTE ASTARAU HOT  
PAN & GRILL COMO UNA PROPUESTA NUEVA EN EL MERCADO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos  
para optar por el título de: MAGISTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Profesor Guía:

Magister Lidia Margarita Romo Pico

Autor:

Andrés Paúl Vásconez Iglesias

Año:

2017

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

Declaro haber dirigido este trabajo, Plan de Inversión a 5 años para el Restaurante Astarau Hot Pan & Grill como una propuesta nueva en el mercado, a través de reuniones periódicas con el estudiante Andrés Paul Vásquez Iglesias, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación

---

Lidia Margarita Romo Pico  
Magister en Economía  
CI: 1703714087

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR**

Declaro haber revisado este trabajo, Plan de Inversión a 5 años para el Restaurante Astarau Hot Pan & Grill como una propuesta nueva en el mercado, del estudiante Andrés Paúl Vásconez Iglesias, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación

---

Janeth Coromoto Castillo de Cáceres  
Máster en Administración de Empresas  
CI: 1757883341

## **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.

---

Andrés Paúl Vásconez Iglesias  
CI: 0103656047

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a mis amigos y amigas más cercanos que estuvieron en todos aquellos momentos complicados donde su apoyo incondicional me dio la fuerza para no solo seguir adelante en esta etapa educativa sino también en lo personal y en lo profesional.

## **DEDICATORIA**

Esta tesis dedico en especial a mis padres que desde niño me enseñaron que no importa cuántas veces me tropiece siempre y cuando me dirija hacia la dirección correcta.

## RESUMEN EJECUTIVO

Las personas pueden dejar a un lado muchas actividades como comunicarse por celular; dejar de usar un vehículo; dejar de viajar; dejar de comprar vestimenta entre muchas otras. Sin embargo, una de las cosas que el ser humano no puede dejar es de “comer”. Por ello, como una propuesta de negocio, nace el proyecto de inversión para el Restaurante “Astarau Hot Pan & Grill”, un restaurante en el Sector Financiero de la ciudad de Quito como una alternativa a las personas que no solamente trabajan y viven en este sector, sino también a extranjeros y a particulares, con un concepto innovador.

Astarau es un lugar enfocado a todas las personas de la ciudad (centro, norte, sur, valles) y extranjeros con platos a la carta a través de una propuesta única en la ciudad de Quito. La propuesta gastronómica estará enfocada en su plato estrella que es el hot pan o sartén caliente. Este sartén es realizado artesanalmente en la ciudad de Cuenca y sobre éste se prepara una base de vegetales más una carne y salsa que es elegida por el cliente para entrar a cocción. Posteriormente, en el mismo sartén donde fue preparada la comida, es servida en la mesa, caliente en todo momento, para que sea disfrutada por el cliente de principio a fin.

La oferta gastronómica va acompañada de una infraestructura que ofrece diferentes ambientes basado en niveles como son: dos pisos, una cava, una terraza y un bar. Estos ambientes tienen una decoración e iluminación alusiva a la imagen y propuesta de valor del restaurante con el fin de mostrar en un todo el concepto de Astarau.

Para llegar a los clientes, el precio de los productos es un componente fundamental para la elección de Astarau. Por tanto, el precio del producto estrella estará ajustado en dos componentes básicos: primero, el costo promedio de materia prima a un margen de ganancia aceptable y segundo, la situación económica actual de los consumidores.

Para hacer conocer el restaurante Astarau se enfocará en 3 ejes fundamentales. El primero, y el más importante, el manejo de redes sociales donde se tendrá alta presencia a fin de posicionar la marca. Segundo, las relaciones publicas enfocado en el acercamiento a radios, televisoras e influenciadores. Finalmente, convenios con empresas e instituciones. Por tanto, en base a estos tres ejes, se impulsará paquetes corporativos, promociones, eventos, y días o meses importantes del año.

Finalmente, con base a lo anterior, se realizó el análisis financiero que determina la viabilidad del proyecto. Así, se tomó como parámetros principales los estados financieros del último año del restaurante que tenía una propuesta gastronómica tradicional y que en conjunto al análisis macro y microeconómico se proyectó a 5 años. Con la proyección de estos estados financieros al 2022 se obtuvo los flujos de caja a valor presente una tasa mínima de retorno de 11.32% y valor de la empresa de 93761\$ y una tasa interna del proyecto del 28.72% determinó que el proyecto de inversión es viable.

## **ABSTRACT**

People can stop doing many actions, such as using cell phones or vehicles, traveling, buying clothes etc. However, one of the things that the human beings cannot stop doing is "eating". Therefore, as a business proposal, the investment project for the "Astarau Hot Pan & Grill" Restaurant, a restaurant in the financial area in the city of Quito, is born as an alternative, not only for people who work and live in this area, but also for foreigners and other individuals, through an innovative idea.

Astarau is a place whose target market is everyone who live in the city (center, north, south, and valleys) and foreigners, which offers special dishes and a unique service in Quito. The gastronomic offer will be focused on its star dish, which is a hot pan. This pan is handmade in the city of Cuenca, and in this pan, a kind of meat and sauce chosen by the customers are prepared over vegetables. Later, the food is served hot in the same pan where it was prepared, so that the customers enjoy the food which stays hot from start to end.

The gastronomic offer is accompanied by an infrastructure that offers different atmospheres based on levels such as: two floors, a cellar, a terrace, and a bar. These atmospheres have a decoration and lighting according to the image and value offer of the restaurant in order to show the whole idea of Astarau.

To reach out to the customers so that they would choose Astarau, the price of the products is a fundamental component. Therefore, the price of the hot pan will be adjusted depending on two basic components: the first one is the average cost of raw material at an acceptable profit margin; and the second one is the current economic situation of the consumers.

To make the Astarau restaurant known, we will focus on 3 fundamental axes. The first and the most important one is the management of social networks where there will be a high presence in order to position the brand. Second one is public

relations focused on approaching to radios, television channels and influencers. The final one is the agreements with companies and institutions. Therefore, based on these three axes, corporate packages, promotions, events, and important days or months of the year will be promoted.

Finally, based on the previously mentioned aspects, the financial analysis that determines the viability of the project was carried out. Thus, the previous year's financial statements of the restaurant –which had a traditional gastronomic offer at that time- was taken as main parameters, and using the macro and microeconomic analysis, they were projected to 5 years. With the projection of these financial statements to 2022, the cash flows at present value were obtained at a minimum return rate of 11.32%, company value of \$ 93,761, and an internal project rate of 28.72%, as a result of which, it was determined that the investment project is viable.

## ÍNDICE

Capítulo I. Introducción.....	1
1.1. Objetivos.....	1
1.1.1. Objetivo General.....	1
1.1.2. Objetivos Específicos.....	1
1.2. Antecedentes y justificación.....	1
1.3. Razones por las cuáles se escogió el tema.....	2
1.4. Pertinencia.....	3
1.5. Diagnóstico del entorno actual.....	3
1.6. Metodología.....	3
1.6.1. Analítico.....	4
1.6.2. Cualitativa.....	4
Capítulo II. Revisión de la literatura académica del área.....	5
2.1. Proyectos similares que se hayan diseñado, analizado o puesto en práctica previamente.....	5
2.2. Hallazgos de la revisión de la literatura académica del área.....	5
2.2.1. Herramientas y conceptos.....	5
2.2.1.1. Diagrama de Porter.....	6
2.2.1.2. Análisis FODA.....	6
2.2.1.3. Estrategia de mercadeo.....	6
2.2.1.4. Cadena de valor.....	7
2.2.2. Indicadores para el análisis financiero.....	7
2.2.2.1. Razones Financieras.....	7
2.2.2.2. Punto de equilibrio financiero.....	12
2.2.2.3. Fijación de precios para activos de capital (CAPM).....	12
2.2.2.4. Valor Actual Neto (VAN).....	13
2.2.2.5. Tasa Interna de Retorno (TIR).....	14
2.3. Conclusiones.....	14
Capítulo III. Estrategia genérica y de mercado.....	15

3.1.	Naturaleza y filosofía del negocio. ....	15
3.2.	Estilo corporativo, imagen. ....	16
3.3.	Enfoque social, impacto en la comunidad. ....	17
3.4.	Identificación de la Industria. ....	17
3.5.	Tipo de comida. ....	18
3.6.	Misión y visión. ....	18
3.6.1.	Misión. ....	18
3.6.2.	Visión. ....	18
3.7.	Valores empresariales. ....	18
3.8.	Objetivos de crecimiento. ....	19
3.8.1.	Objetivo a largo plazo. ....	19
3.8.2.	Objetivos a mediano plazo. ....	19
3.8.3.	Objetivos a corto plazo. ....	19
3.9.	Objetivos Financieros. ....	19
3.10.	Información legal. ....	19
3.11.	Estructura organizacional (Gobierno Corporativo). ....	21
3.12.	Ubicación. ....	21
3.12.1.	Macro – localización. ....	22
3.12.2.	Micro – Localización. ....	22
3.13.	Entorno Macroeconómico y Político. ....	23
3.14.	Análisis de Sector. ....	25
3.15.	Diagrama PESTEL. ....	29
3.16.	Análisis Microeconómico. ....	30
3.16.1.	Amenaza nuevos entrantes. ....	32
3.16.2.	Poder de negociación con clientes. ....	32
3.16.3.	Amenaza productos sustitutos. ....	32
3.16.4.	Poder de negociación con proveedores. ....	33
3.16.5.	Competencias entre firmas. ....	33
3.17.	Análisis FODA. ....	33

3.17.1. Fortalezas.....	34
3.17.2. Debilidades.....	35
3.17.3. Oportunidades.....	35
3.17.4. Amenazas.....	35
3.18. Planes de acción de acuerdo a la matriz FODA.....	36
3.19. Consolidación de planes de acción.....	37
3.20. Investigación de Mercado.....	38
3.20.1. Definición del problema administrativo.....	38
3.20.2. Preguntas de Investigación.....	38
3.20.3. Segmentación de los mercados de consumo.....	41
3.20.4. Datos primarios.....	43
3.20.5. Investigación cualitativa.....	43
3.20.6. Resultados investigación cualitativa.....	44
3.21. Estrategias de mercadeo.....	46
3.21.1. Concepto del producto o servicio.....	46
3.21.2. Estrategias de distribución.....	47
3.21.3. Estrategias de precios.....	47
3.21.4. Estrategia de promoción.....	49
3.21.5. Estrategia de comunicación.....	50
3.21.6. Estrategia de Servicio.....	53
3.21.7. Presupuesto.....	53
3.22. Proyección de las ventas.....	55
3.23. Conclusiones del Capítulo.....	57
<b>Capítulo IV. Plan de Operaciones.....</b>	<b>58</b>
4.1. Estado de desarrollo.....	58
4.2. Descripción del producto.....	58
4.3. Estrategias de operaciones.....	59
4.4. Descripción del proceso.....	60
4.4.1. Cadena de Valor.....	60
4.5. Flujograma de servicio.....	62

4.6.	Necesidades y requerimientos.....	64
4.6.1.	Materias primas e insumos .....	64
4.6.2.	Equipos y máquinas.....	64
4.7.	Mantenimiento. ....	66
4.8.	Mano de obra. ....	66
4.9.	Tecnología. ....	69
4.10.	Plan de producción. ....	69
4.11.	Plan de compras.....	73
4.11.1.	Proveedores. ....	73
4.12.	Aseguramiento de Calidad.....	75
4.13.	KPI´s.....	75
4.14.	Cuidado del medio ambiente .....	76
4.15.	Conclusiones.....	78
<b>Capítulo V. Plan Financiero.....</b>		<b>79</b>
5.1.	Supuestos a considerar. ....	79
5.2.	Estados financieros proyectados.....	81
5.2.1.	Estado de resultados y proyección.....	81
5.2.2.	Balance general y proyección. ....	83
5.3.	Tasa de descuento CAPM o Er. ....	85
5.4.	Flujos de caja, valoración y TIR.....	88
5.5.	Punto de Equilibrio.....	90
5.6.	Análisis de relaciones financieras. ....	91
5.7.	Impacto económico, social, ambiental. ....	94
5.8.	Conclusiones.....	95
<b>Capítulo VI. Conclusiones y recomendaciones.....</b>		<b>96</b>
6.1.	Conclusiones .....	96
6.2.	Recomendaciones .....	98

REFERENCIAS .....	99
-------------------	----

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Indicadores financieros.....	9
Tabla 2. Macro – Localización.....	22
Tabla 3. Micro – Localización.....	22
Tabla 4. Establecimientos de comidas y bebidas por categorías en Quito.....	28
Tabla 5. Análisis FODA del restaurante Astarau Hot Pan & Grill. ....	34
Tabla 6. Planes de acción de acuerdo a la matriz FODA. ....	36
Tabla 7. Preguntas de Investigación. ....	39
Tabla 8. Segmentación de mercado de consumo. ....	42
Tabla 9. Resultados investigación cualitativa. ....	44
Tabla 10. Precios Hot Pan.....	48
Tabla 11. Comparación de precios de restaurantes de misma categoría.....	49
Tabla 12. Presupuesto Marketing Años 1 al 5.....	54
Tabla 13. Proyección de ventas en miles para proyecto. ....	57
Tabla 14. Hot Pan, ingredientes base, tipos de carne, y tipos de salsa. ....	59
Tabla 15. Equipos y máquinas de Astarau Hot Pan & Grill. ....	65
Tabla 16. Gastos Operativos.....	66
Tabla 17. Descriptivo de cargo para el Restaurante Astarau Hot Pan & Grill..	66
Tabla 18. Tabla salarial anual para el Restaurante Astarau Hot Pan & Grill. ..	68
Tabla 19. Plan de producción.....	72
Tabla 20. Listado de proveedores con costos fijos y días por pagar.....	74
Tabla 21. Indicadores de desempeño. ....	76
Tabla 22. Supuestos a considerar.....	80
Tabla 23. Estado de Resultados año 0 y proyección.....	82
Tabla 24. Balance General año 0 y proyección.....	84
Tabla 25. Beta apalancada para Ecuador. ....	87
Tabla 26. Tasa mínima requerida por inversionista.....	87
Tabla 27. Flujo de Caja, VAN, TIR. ....	89
Tabla 28. Punto de Equilibrio en Usd. ....	90
Tabla 29. Análisis índices financieros.....	92

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Logotipo de Astarau Hot Pan & Grill.....	16
<i>Figura 2.</i> Estructura organizacional de restaurante Astarau Hot Pan & Grill. ...	21
<i>Figura 3.</i> Histórico de 10 años de precio de barril de petróleo WTI.....	23
<i>Figura 4.</i> Histórico de 10 años y proyección del PIB de Ecuador.....	24
<i>Figura 5.</i> Inflación Porcentual anual de Ecuador.....	25
<i>Figura 6.</i> Aporte del Sector alojamiento y comida respecto al PIB. ....	26
<i>Figura 7.</i> Valor Agregado Bruto (VAB) sector alojamiento y comida en Quito. 26	
<i>Figura 8.</i> Crecimiento porcentual sector alojamiento y comida en Quito.....	27
<i>Figura 9.</i> Diagrama PESTEL. ....	29
<i>Figura 10.</i> Diagrama de Porter. Fuente: Porter, 2007, p.1 .....	31
<i>Figura 11.</i> Foto del Hot Pan individual y para compartir.....	47
<i>Figura 12.</i> Ventas un año antes de lanzar proyecto en 2017. ....	55
<i>Figura 13.</i> Cadena de Valor de Porter.....	61
<i>Figura 14.</i> Flujograma de Servicio.....	63
<i>Figura 15.</i> Infraestructura. ....	70
<i>Figura 16.</i> Gráfica punto de equilibrio en USD. ....	91

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1. ENTREVISTA RELACIONADORA PÚBLICA .....	103
ANEXO 2. ENTREVISTA CONSULTOR GASTRONÓMICO .....	108
ANEXO 3. GRUPO DE ENFOQUE .....	113
ANEXO 4. DESCRIPCION DEL CARGO .....	117

## **Capítulo I. Introducción**

### **1.1. Objetivos.**

#### **1.1.1. Objetivo General.**

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo principal:

- Determinar la viabilidad del plan de inversión para el restaurante Astarau Hot Pan & Grill, con propuesta diferente, a una proyección a 5 años.

#### **1.1.2. Objetivos Específicos.**

- Realizar el análisis macro y microeconómico como base para la toma de decisión de la viabilidad del proyecto.
- Enfocar el análisis de mercado a través del método cualitativo.
- Establecer el marketing mix.
- Construir el plan operativo y administrativo del restaurante.
- Elaborar la factibilidad financiera a 5 años.
- Obtener conclusiones y recomendaciones.

### **1.2. Antecedentes y justificación.**

Hoy por hoy, la necesidad de elaborar un plan de inversión previo a empezar un proyecto es importante ya que puede minimizar el riesgo de pérdida o maximizar la ganancia. Por ello, factores tanto macro como microeconómicos son necesarios a considerarlos dentro de este proyecto.

Desde el año 2007, el precio del barril de petróleo fue incrementándose hasta el año 2014 a valores record que conllevó a que muchas empresas tanto nacionales como internacionales nacieran y otras se fortalecieran en Ecuador (Investment, 2017). Entre varias empresas están la textil, la tecnológica, la automotriz, la inmobiliaria, y en especial la alimenticia que crecieron en gran medida, en especial en la ciudad de Quito.

Refiriéndose al sector de la alimentación, restaurantes de diferente variedad de comida como japonesa, china, libanesa, mexicana, tradicionales tuvieron un

repunte debido al mayor poder adquisitivo de los consumidores, los precios de sus platos fueron incrementándose a tal punto que muchos de ellos eran desorbitantes. Sin embargo, a partir de mediados de junio de 2014, el precio del petróleo WTI fue cayendo desde 110 Usd aproximadamente hasta valores nunca imaginados de 29 Usd en enero de 2015 (Investment, 2017). Esto conllevó a una contracción de la economía en Ecuador, país que depende de la venta de petróleo como su mayor fuente de ingreso. Así, los sectores que más fueron beneficiados por el boom petrolero fueron así golpeados por los decrementos del precio del barril. Con ello, uno de los sectores sentidos fue el alimenticio, como en el caso de restaurantes fueron afectados en gran medida provocando que consumidores dejaran de visitar estos establecimientos y/o cambiar sus hábitos de consumo. Por otra parte, de acuerdo al autor de este proyecto, los restaurantes se vieron afectados, muchos de ellos tuvieron que optimizar recursos y otros tuvieron que cerrar debido a que no podían cubrir sus costos.

Sin embargo, el sector de la alimentación no deja de ser atractivo ya que las personas requieren de este servicio. Por tanto, la generación de una propuesta gastronómica diferente, con una propuesta nueva de valor, a precios acordes al mercado actual, difundido por el medio adecuado, ofrecería una opción más atractiva a los consumidores. Por ello, el plan de inversión bajo una propuesta nueva, fresca, proyectada a 5 años, entregará un resultado imprescindible para decidir la viabilidad del proyecto, así como valorar esta empresa el día de hoy.

### **1.3. Razones por las cuáles se escogió el tema.**

Por la situación económica complicada que vive el país, muchas empresas tuvieron que hacer cambios y/o ajustes en su estructura a fin de adaptarse al panorama actual. Otras empresas, tuvieron que dejar de brindar servicios que ya no tenían el mismo consumo. Sin embargo, uno de los sectores que no podrán desaparecer es el sector alimenticio y por ello la razón del presente trabajo de tesis que tiene razones suficientes para ser este sector atractivo como:

- Comer es una necesidad humana.
- Brindar una experiencia diferente a las personas a través de una propuesta fresca.
- Ser rentable a mediano plazo.
- Ajustar al presupuesto de las personas para la economía actual.

#### **1.4. Pertinencia.**

El presente proyecto de tesis tendrá un gran aporte para futuros trabajos ya que contendrá varios aspectos como: situaciones actuales del país, industria y empresa que combinados entregarán información importante para proyectar las ventas de los estados financieros y en base a los resultados, tomar decisiones para que el plan de inversión sea responsable y coherente. Por ello, este trabajo será un gran aporte para quienes deseen empezar un emprendimiento en el sector de la comida que nunca dejará de ser apetecible.

#### **1.5. Diagnóstico del entorno actual.**

Iniciar un proyecto en esta época puede ser un reto ya que el país enfrenta una situación económica complicada como la disminución del precio del petróleo, la desaceleración económica que ha ocasionado que sectores como la construcción, el automotriz, y también el alimenticio donde la restricción se ha visto afectado en gran manera. Sin embargo, los análisis que se realizarán en los capítulos posteriores como el análisis macro, microeconómico, estudios de mercado y estrategias permitirán tomar decisiones adecuadas para la viabilidad del presente proyecto.

#### **1.6. Metodología.**

Previo a avanzar este estudio de factibilidad, es importante tener lineamientos claros para que tanto la investigación y análisis tengan una secuencia lógica para obtener resultados claros y concisos. Por ello, los métodos a utilizar son los siguientes:

**1.6.1. Analítico.** Con este método se puede tomar decisiones desde todos los frentes que una empresa tiene siendo estos interno, competitivo y del entorno externo. Interno donde se realiza una investigación interna y externa de la empresa; competitivo, donde se analiza los agentes políticos, económicos, socio – culturales, tecnológicos, ecológicos y legales de la empresa (Ferrell O., y Hartline M., 2012, p. 18). Para el caso de estudio actual, permitirá tener una idea clara previo a realizar una proyección de estados financieros del capítulo final.

**1.6.2. Cualitativa.** A través de este método, se determinará el porqué es importante cambiar un producto, en este caso, un restaurante de comida tradicional a un restaurante con una propuesta diferente en un mercado actual. Por ello, se buscará diferentes cualidades que el consumidor busca de un producto con el fin de determinar las mejores alternativas de alcanzar al cliente objetivo a probar una propuesta gastronómica diferente. Por tanto, el método cualitativo se realizará a través de entrevistas a expertos y un grupo de enfoque (Sapag N. y Sapag R, 2008, p. 91)

## **Capítulo II. Revisión de la literatura académica del área.**

### **2.1. Proyectos similares que se hayan diseñado, analizado o puesto en práctica previamente.**

El restaurante Astarau Hot Pan & Grill es un proyecto único en la ciudad de Quito y porque no decirlo en el país ya que su concepto está basado en la preparación de comida en un sartén artesanal cuencano. La preparación de la comida parte de una base de vegetales y sobre ella el cliente escoge el tipo de carne y una salsa de su selección. Pero, lo especial está en que sobre el mismo sartén donde se prepara la comida, es servida a la mesa manteniéndola caliente en todo momento y con un sabor único. Si se habla de un proyecto similar existente podría ser las parrilladas donde la comida, en especial carnes y embutidos son servidos sobre “parrillas”, pero no preparadas en ellas y que de este tipo de concepto, en la ciudad de Quito, se encuentra demasiado explotada, Sin embargo, el concepto de Astarau va más allá ya que busca una experiencia diferente en la combinaciones de sabores entre salsas y carnes y un sabor incomparable al ser preparado y servido en un sartén hecho a mano.

### **2.2. Hallazgos de la revisión de la literatura académica del área.**

#### **2.2.1. Herramientas y conceptos.**

##### **2.2.1.1. Diagrama Pestel.**

Conocido también como análisis del entorno externo (Ferrell O. y Hartline M., 2012, p. 110) o análisis macroambiente (Thomson, Peteraf, Gamble, Strickland, 2012, p. 50). En este sentido se explica todos aquellos factores que operan en un ambiente que sobrepasa la industria pero que le afectan y que tienen el peso suficiente para que una empresa tome decisiones sobre los caminos que pueden tomar. Por ello, los factores que se deben considerar son los siguientes: políticos, económicos, socio – culturales, tecnológicos, ecológicos y legales macroambiente (Thomson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012, p. 50).

### **2.2.1.2. Diagrama de Porter.**

Porter en el 2007 (p. 1) dice que en cualquier sector existen 5 fuerzas competitivas básicas que permiten comprender su competencia y su rentabilidad de una manera más profunda. El diagrama permite que su “fortaleza colectiva determine el potencial de beneficios del sector a largo plazo” (Porter, 2007, p.1). Por tanto, los elementos que los componen son los siguientes: amenaza de nuevos entrantes, poder de negociación de los clientes, amenaza productos sustitutos, poder de negociación de proveedores y la competencia entre firmas.

### **2.2.1.3. Análisis FODA.**

La herramienta más sencilla para conocer la situación general de una empresa donde se puede identificar las fortalezas y las debilidades de sus recursos y las oportunidades comerciales y amenazas externas que puede enfrentar. Por lo tanto, se determina una matriz de factores externos (oportunidades y amenazas) y factores internos (fortalezas y debilidades) a fin de obtener conclusiones y convertirlas en planes de acción (Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland, 2012, p. 105).

### **2.2.1.4. Estrategia de mercadeo.**

Puede tener varios nombres: estrategias de marketing, estrategias de mercadotecnia, estrategias de mercadeo o estrategias comerciales. A través de estas estrategias se busca dar a conocer un producto, posicionar y/o incrementar las ventas de un producto (Crece negocios, 2014). Por ello, para el presente proyecto se enfocará en las siguientes estrategias:

- **Producto o servicio.** Es la esencia del producto, de donde viene, cómo está hecho, que representa.

- **Distribución.** Estrategia que indica cómo se traslada el producto o servicio hacia el consumidor final y el lugar donde se lo realiza.
- **Precio.** Al ser un producto nuevo el del presente proyecto, lo que se busca es posicionar por ello, el precio irá enfocado para atraer mayor clientela.
- **Promoción.** Estrategia que ayudará a hacer conocer la existencia del producto.
- **Comunicación.** Es la vía por donde se hará conocer el producto o servicio.
- **Servicio.** Un buen producto no puede ir sin la compañía de un buen servicio.

#### **2.2.1.5. Cadena de valor.**

Se define como una herramienta que resume las actividades para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar el producto. Por ello, la cadena de valor está dividida en 2 procesos: procesos primarios y procesos secundarios. Los procesos primarios comprenden todas aquellas actividades que intervienen directamente con la elaboración del producto y son: logística de entrada, operación, logística de salida, ventas y mercadeo, servicio. Los procesos de apoyo son las actividades que acompañan de manera indirecta la elaboración del producto y son: aprovisionamiento, desarrollo tecnológico, gestión de recursos humanos e infraestructura (Kotler y Keller, 2012, p. 34).

#### **2.2.2. Indicadores para el análisis financiero.**

##### **2.2.2.1. Razones Financieras.**

Los indicadores financieros nos permiten analizar de manera más fría los resultados que una empresa tiene y ende son el resultado de las estrategias tomadas (Thomson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012, p. 91). Por ello se considerarán 4 tipos de indicadores: de liquidez, de eficiencia, de endeudamiento y de rentabilidad. En la tabla siguiente se muestran su forma de cálculo:

Tabla 1. Indicadores financieros.

INDICADOR	CÁLCULO	DESCRIPCIÓN
<b>Indicadores de Liquidez</b>		
Capital de Trabajo	Activos Corrientes-Pasivos Corrientes	Capital necesario para que la empresa funcione.
Razón de Liquidez o circulante	Activo Corriente/Pasivo Corriente	Capacidad de pago que tiene una empresa.
Razón Prueba Ácida	(Activo Corriente- Inventarios)/Pasivo Corriente	Capacidad de pago líquido, sin inventarios, que tiene una empresa.
<b>Indicadores de Eficiencia</b>		
Días cuentas por cobrar	-	Promedio de días cobros de clientes actuales
Días cuentas por pagar	-	Promedio de días ponderado de pago proveedores actuales.
Días de inventario	-	Promedio de días de inventario actual.
Ciclo de conversión de efectivo	Días cuentas por cobrar + días de inventario - días cuenta por pagar	Días que se requiere financiamiento.
Rotación Cuentas por cobrar	Ventas/Cuentas por Cobrar	Veces al año que las cuentas por cobrar rota en el año.
Rotación Cuentas por pagar	Compras/Cuentas por pagar	Veces al año que las cuentas por pagar rota en el año.
Rotación de inventario	Costos/Inventario	Veces al año que el inventario rota en el año.

INDICADOR	CÁLCULO	DESCRIPCIÓN
<b>Indicadores de Endeudamiento o Apalancamiento</b>		
Nivel de Endeudamiento	Pasivos/Activos	Cuánto de los fondos de préstamos se utiliza para financiar la operación.
Multiplicador del Capital	Activos/Patrimonio	Activos alcanzados con el capital aportado por los socios.
Cobertura de Interés	Beneficio Antes Impuesto e Intereses/Gastos de Intereses	Capacidad de pago de intereses.
<b>Indicadores de Rentabilidad</b>		
Margen Bruto	Margen Bruto/Ventas	Porcentaje de ingresos para cubrir los gastos operacionales y obtener una ganancia.
Margen Operacional	Margen Operacional/Ventas	Porcentaje de ganancia por dólar antes de pagar intereses e impuestos.
Margen Neto	Margen Neto/Ventas	Ganancia neta del periodo.
Rendimiento sobre Activos ROA	Margen Neto/Activos	Ganancia por cada un dólar en activos.
Rendimiento sobre Capital ROE	Margen Neto/Patrimonio	Ganancia por cada un dólar de aporte de accionistas.

Adaptada de: Thomson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012, p. 91.

### 2.2.2.2. Punto de equilibrio financiero.

El punto de equilibrio es aquel punto donde los ingresos son iguales a los costos asociados (IngenieriaIndustrialOnline.com, 2017). Para el presente proyecto se utilizará el punto de equilibrio en valores de la siguiente ecuación:

$$PE = \frac{CF}{(1 - \frac{CV}{V})} \quad (\text{Ecuación 1})$$

Donde:

PE = Punto de equilibrio.

CF = Costos fijos.

CV = Costos Variables.

V = Ventas.

### 2.2.2.3. Fijación de precios para activos de capital (CAPM).

Es el rendimiento mínimo esperado por el inversionista para aceptar un proyecto (Ross, Westerfield, y Jordan, 2010, p. 425). Este rendimiento depende de los siguientes aspectos:

- Tasa libre de riesgo. Es el interés recibido por el dinero con 0% de riesgo.
- Prima de riesgo del mercado. Es la recompensa del mercado por correr un riesgo.
- Monto de riesgo de mercado, Beta. Es el riesgo de un activo en relación con un activo promedio.
- Riesgo país. Es el castigo que tiene un país por el tan solo hecho de realizar inversiones.

Las fórmulas necesarias para determinar el rendimiento mínimo del inversionista son las siguientes:

$$Bl = Bu \times \left[ 1 + (1 - T) \times \frac{D}{E} \right] \quad (\text{Ecuación 2})$$

Donde:

Bl = Beta apalancada, riesgo del mercado extranjero.

Bu = Beta des apalancada, riesgo del mercado local.

T = Tasas de impuestos y utilidades.

D = Deuda del proyecto.

E = Patrimonio del proyecto.

$$Er = rf + B(MRP) + RP \quad (\text{Ecuación 3})$$

Donde:

Er = Rendimiento esperado por el inversionista (CAPM).

rf = risk free o tasa libre de riesgo.

B = Beta del mercado. Apalancada para el caso de Ecuador.

MRP = Premio al riesgo de mercado.

RP = Riesgo país.

#### 2.2.2.4. Valor Actual Neto (VAN).

Es un método que se utiliza para dar a conocer a los accionistas de manera actual si una inversión aumenta valor a la empresa o no, en un determinado período de tiempo, a través de la suma de los valores de los años que dura un proyecto, transformado en valor presente. (Mora Zambrano, 2014) Su fórmula de cálculo es la siguiente:

$$VAN = -INVERSIÓN + \sum \frac{FNC}{(1 + i)^n} \quad (\text{Ecuación 4})$$

Donde:

FNC = Flujo Neto de Caja

i = tasa de interés

n = número de períodos

Si  $VAN > 1$  se acepta la inversión caso contrario si  $VAN < 1$  no se recomienda la inversión.

### 2.2.2.5. Tasa Interna de Retorno (TIR)

También conocida como tasa de rendimiento, es un método de valoración de inversiones que permite conocer la factibilidad de un proyecto de inversión, en función de una tasa de interés que en el transcurso de un período de tiempo determinado permite la recuperación de la inversión (Chu Rubio, 2014, p.246). Es la tasa de descuento de un proyecto que hace el Valor Actual Neto sea igual a 0 y su fórmula de cálculo es:

$$VAN = 0 = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1 + TIR)^t} - INVERSIÓN \quad (\text{Ecuación 5})$$

Donde

F = Flujo de fondos del periodo t;

TIR = tasa de corte que hace al VAN igual a cero;

n = número de períodos.

## 2.3. Conclusiones.

Con lo visto anteriormente, se tiene una base teórica para iniciar el desarrollo del proyecto del Restaurante Astarau Hot Pan & Grill. El proyecto de estudio no dispone de estudios similares ya que comprende un concepto no existente, por tal motivo se basará en los diferentes conceptos, herramientas e indicadores financieros detallados para desarrollar el presente trabajo de titulación desde sus diferentes aristas.

### **Capítulo III. Estrategia genérica y de mercado.**

El capítulo III abordará aspectos: internos, externos, investigación de mercado y estrategia en torno al restaurante como una propuesta diferente en la ciudad. En primera instancia, los aspectos internos mostrarán la esencia del giro de negocio, su razón de ser y las oportunidades que tiene en un mercado competitivo. Segundo, aspectos macroeconómicos que intervienen en su funcionamiento como variables externas, análisis del entorno y de la competencia. Tercero, la investigación de mercado donde se considerará la oferta – demanda que el restaurante tendrá y posteriormente realizar la investigación de mercado a través del método cualitativo. Finalmente, se procederá a realizar la estrategia de marketing acorde a los resultados obtenidos y que además servirá como información base para el plan financiero que se verá en el Capítulo V.

#### **3.1. Naturaleza y filosofía del negocio.**

Astarau Hot Pan & Grill es un restaurante que ofrece una propuesta gastronómica única para la ciudad de Quito. Su propuesta de valor está basada en la elaboración de platos en un sartén artesanal cuencano de hierro donde se prepara carnes en diferentes salsas sobre una base de vegetales salteados.

La filosofía de Astarau se fundamentará en los siguientes aspectos:

- Cliente. Lo más importante, satisfacer sus necesidades.
- Calidad, eficacia y eficiencia en productos y servicio.
- Equipo de trabajo. Grupo de personas que están organizadas para lograr metas y objetivos empresariales.
- Respeto. Como la aplicación de principios éticos y morales.
- Excelencia de personal. Dar el máximo empeño.
- Ambiente, brindar un lugar temático, confortable y de recuerdos para los clientes.

### 3.2. Estilo corporativo, imagen.

El restaurante Astarau Hot Pan & Grill tiene un estilo único e innovador que busca estar en la mente de los clientes. Así, la Figura 1 muestra la imagen que identificará a este restaurante.



*Figura 1.* Logotipo de Astarau Hot Pan & Grill.

Como se observa en el logotipo, predominan colores de tonalidades fuertes como gris, rojo y amarillo que caracterizan al producto estrella. El color gris oscuro, representado en el sartén artesanal cuencano forjado en hierro; el rojo que es plasmado en las letras de Astarau y que representa la fuerza de la marca; y amarillo, en diferentes tonos, en llamas lo que indica que la comida es preparada en fuego muy alto y servida muy caliente.

### **3.3. Enfoque social, impacto en la comunidad.**

El proyecto de tesis tiene como enfoque en 3 aspectos: primero, generar empleo de manera directa e indirecta; segundo, brindar un excelente ambiente de trabajo; y tercero, entregar una experiencia única a los clientes.

Astarau Hot Pan & Grill busca generar impacto a la comunidad en:

- Brindar una oferta gastronómica diferente. En la ciudad de Quito no existe una oferta igual por lo que ofrece a propios y extraños una alternativa diferente.
- Recuperar un oficio que poco a poco se ha ido perdiendo en la ciudad de Cuenca, la forja de objetos en hierro, siendo el sartén el elemento principal de Astarau.
- Compartir momentos. El trabajo y las obligaciones han hecho que las familias, amigos cada vez se reúnan menos, más aún en comer juntos. La propuesta tiene como objeto provocar una experiencia donde el sartén artesanal sea el eje de este encuentro.
- Ofrecer un servicio acorde a la economía actual. Hoy por hoy, la situación económica difícil que enfrentan los ecuatorianos ha provocado un comportamiento de austeridad. Sin embargo, la propuesta actual busca que las personas tengan una opción de comida acorde al presupuesto de un gran sector de la comunidad.

### **3.4. Identificación de la Industria.**

El restaurante Astarau Hot Pan & Grill se encuentra ubicada dentro del CIIU (Clasificación Internacional Industrial Uniforme) en:

- I. Actividades de Alojamiento y de Servicio de Comidas.
  - 56. Servicio de Alimento y Bebida.
    - 10.1. Restaurantes.

- 11. Restaurantes, cevicherías, picanterías, cafeterías, etcétera.

### 3.5. Tipo de comida.

Comida al sartén caliente.

### 3.6. Misión y visión.

**3.6.1. Misión.** Astarau existe para brindar una experiencia nueva y diferente a los sentidos de los clientes en un espacio único (Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland, 2012, p. 27).

**3.6.2. Visión.** Para el 2022, Astarau busca ser reconocido como un restaurante de referencia culinaria para nacionales y extranjeros galardonado como mejor comida, servicio y ambiente (Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland, 2012, p. 23).

Astarau tiene como propósito unir personas a través de una oferta gastronómica en el que puedan compartir momentos perdurables.

### 3.7. Valores empresariales.

Los valores es el eje transversal para Astarau. Sobre ellos, se fundamenta todo el concepto que se desea dar a los clientes (Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland, 2012, p. 27) y son:

- **Empoderamiento.** Los colaboradores en primera instancia sentirán a Astarau como un segundo hogar. A partir de ello, podrán transmitir a los clientes lo importante de visitar a Astarau.
- **Servicio.** Es la manera de brindar la máxima atención a los clientes desde el momento que llegan hasta salir del restaurante.
- **Honestidad.** Es la respuesta sincera que se brinda a los clientes para crear confianza y credibilidad de la empresa.

- **Trabajo en equipo.** Cada colaborador aporta con una parte importante e igual para conseguir los objetivos de la empresa.

### **3.8. Objetivos de crecimiento.**

#### **3.8.1. Objetivo a largo plazo.**

- Poseer una cadena de restaurantes.

#### **3.8.2. Objetivos a mediano plazo.**

- Impulsar el restaurante a nivel nacional.

#### **3.8.3. Objetivos a corto plazo.**

- Posicionar el producto (top of mind).
- Ser el restaurante referente en la ciudad de Quito.

### **3.9. Objetivos Financieros.**

- Incrementar nivel de ventas anuales, 9% el primer año y 6% a partir del segundo año.
- Optimizar estructura de costos de operación.
- Mejorar el ciclo de efectivo.

### **3.10. Información legal.**

El restaurante Astarau Hot Pan & Grill tiene como información legal la siguiente:

- Creación de la empresa:
  - Lugar: Notaría Vigésima Octava del cantón Quito.
  - Nombre: SOCIEDAD CIVIL DE HECHO CIVAS SERVICIOS DE ALIMENTACION S.C.
  - Fecha de constitución: 8 de junio de 2016.
  - Accionistas:
    - Guillermo Cisneros con participación del 45%.
    - Andrés Vásconez con participación del 55%.
  - Cuantía: \$400.
  - Actas de nombramiento:
    - Guillermo Cisneros, Presidente con periodo de 2 años.

- Andrés Vásconez, Gerente General, representante legal, judicial, y extrajudicial con periodo de 2 años.
- Servicio de Rentas Internas:
  - Razón Social: CIVAS Servicios de Alimentación S.A.
  - Ruc: 1792679893001.
  - Inicio de actividades comerciales: 10 de junio de 2016.
  - Actividad económica: venta de comidas y bebidas en restaurantes.
  - Obligado a llevar contabilidad: sí.

Según se indica en la Superintendencia de Compañías, el artículo 143 de la Ley de Compañías: “La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas” (Ley de Compañías, 1999). Al formar una sociedad anónima posibilita grandes ventajas frente a otros tipos de sociedades como es la mayor facilidad de acceso a créditos bancarios y la venta o cesión de acciones sin requerir autorización de los otros accionistas.

### 3.11. Estructura organizacional (Gobierno Corporativo).

El restaurante Astarau Hot Pan & Grill inicia actividades con una estructura vertical mostrada en la Figura 2.



Figura 2. Estructura organizacional de restaurante Astarau Hot Pan & Grill.

La figura anterior muestra la estructura mínima necesaria para cubrir las necesidades en servicio y en infraestructura del lugar.

### 3.12. Ubicación.

La ubicación es el lugar donde va a estar situado el restaurante Astarau Hot Pan & Grill. Para ello, será separado en macro y micro localización.

### 3.12.1. Macro – localización.

Tabla 2. Macro – Localización.

Parámetro	Descripción
País	Ecuador
Región	Sierra
Provincia	Pichincha
Ciudad	Quito
Zona	Urbana



Tomado de: Google Maps, 2017.

### 3.12.2. Micro – Localización.

Tabla 3. Micro – Localización.

Parámetro	Descripción
Sector	Norte
Barrio	El Batán
Calle	El Espectador E8-26 y Av. Shyris.



Tomado de: Google Maps, 2017.

La ubicación para el Restaurante Astarau es estratégica ya que se encuentra dentro de la zona financiera de Quito donde se concentra la mayoría de

empresas tanto nacionales como internacionales. Por otro lado, dentro de este sector también se encuentran hoteles de gran renombre como: Best Western, Dann Carlton, Sheraton, y otros donde personas nacionales e internacionales se hospedan.

### 3.13. Entorno Macroeconómico y Político.

La economía mundial ha registrado constantes cambios desde que el precio de una de sus materias primas, el petróleo, registró valores en el precio del barril nunca antes imaginados. La Figura 3 muestra la evolución de los precios en los últimos 10 años:



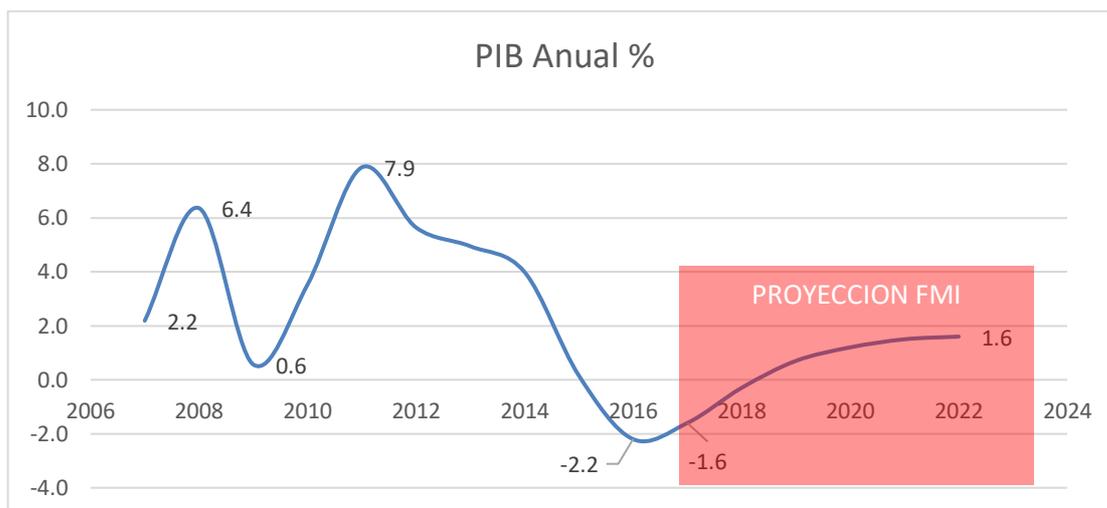
Figura 3. Histórico de 10 años de precio de barril de petróleo WTI.

Tomado de: Investing.

Como se observa en la Figura 3 el precio promedio del barril de petróleo WTI (West Texas Intermediate) llegó a sus niveles más altos en agosto de 2008 y se mantuvo en estos rangos hasta junio de 2014. A partir de esta fecha, el precio fue cayendo hasta sus valores más bajos en febrero del 2016 (Investing, 2017). El Ecuador al ser un país altamente dependiente del petróleo se vio afectado en gran medida. Goldman Sachs (2016), banco de inversión reconocido, prevé que los precios del petróleo WTI en Estados Unidos se mantengan en un rango de entre 50 y 60 dólares por barril al 2020, debido principalmente a mejoras en los

niveles de productividad de los hidrocarburos no convencionales y una mayor oferta de países de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP).

Así el PIB muestra un comportamiento similar a consecuencia de los precios del petróleo tal como se muestra en la siguiente figura:



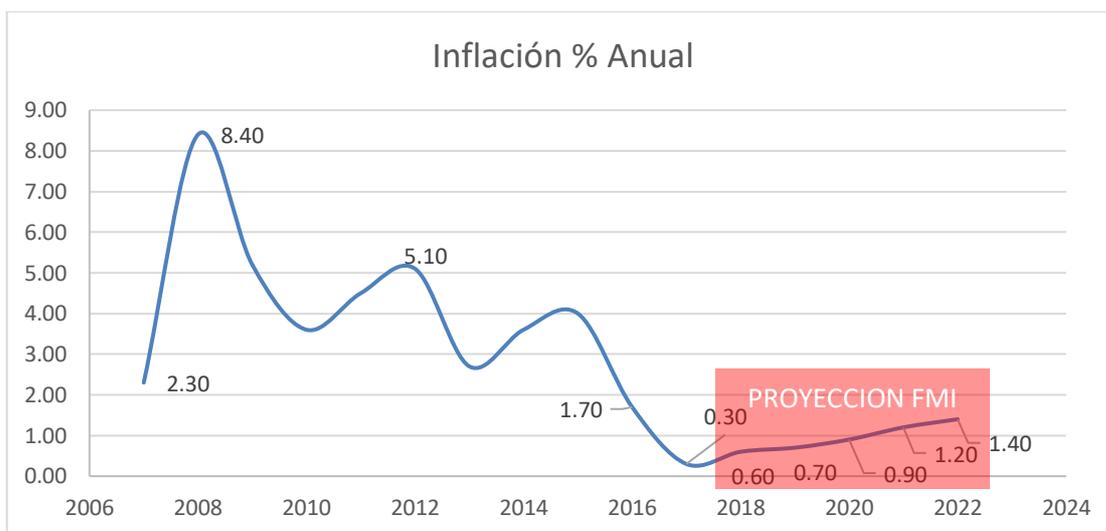
*Figura 4.* Histórico de 10 años y proyección del PIB de Ecuador.

Tomado de: Fondo Monetario Internacional.

Como se observa en la Figura 4, el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) en Ecuador durante los últimos 10 años tuvo un repunte en el año 2011 de un 7,9% hasta una caída fuerte del -1,6% en el año 2016. Los dos últimos años, es decir 2015 y 2016 se denota un desplome causado principalmente por los bajos precios del petróleo ecuatoriano y apreciación del dólar respecto a nuestros países vecinos. Por otro lado, el Fondo Monetario Internacional (FMI) proyecta una recuperación de la economía ecuatoriana para los próximos 5 años (Fondo Monetario Internacional, 2017).

La inflación del Ecuador, como parámetro de referencia al cambio en los precios de productos y servicios, también se vio afectada como se observa en la Figura 5 que en los últimos 10 años, una disminución que en 2008 alcanzó el 8,4%, cifra

record, hasta 1,7% al cierre del 2016 (Fondo Monetario Internacional, 2017). Este decremento observado en la inflación muestra que los precios en los productos y servicios se reducen a consecuencia de la sobre oferta, menor poder adquisitivo, desempleo, y devaluación de la moneda. Sin embargo, para el 2017 se proyecta una mínima inflación de 0,30% y en los próximos 5 años, un leve incremento de hasta 1,4% (Fondo Monetario Internacional, 2017).



*Figura 5.* Inflación Porcentual anual de Ecuador.

Tomado de: Fondo Monetario Internacional.

### 3.14. Análisis de Sector.

La Figura 6 muestra el Producto Interno Bruto (PIB) en millones de dólares con un crecimiento moderado hasta el 2015 pero en el 2016 se refleja un leve decremento reflejado principalmente por los bajos precios del petróleo (Figura 3). Por otro lado, se tiene el aporte porcentual del sector de alojamiento y servicios de comida donde se observa una leve tendencia en el 2016 con un 1.6% del aporte del PIB acorde su comportamiento.

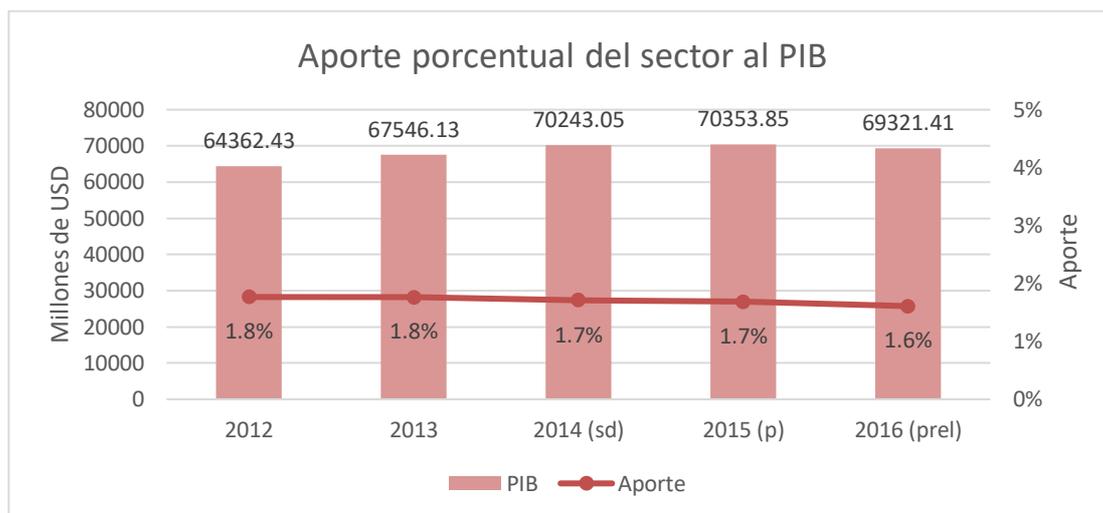


Figura 6. Aporte del Sector alojamiento y comida respecto al PIB.

Tomado de: Banco Central del Ecuador.

En la Figura 7 se puede apreciar el crecimiento del Valor Agregado Bruto (VAB) del sector de alojamiento y servicios de comida en la ciudad de Quito en los últimos 6 años. Aunque el crecimiento del VAB es positivo, las variaciones entre años reflejan que para el 2015 un 9,5% respecto al año 2014 sin embargo el sector no deja de crecer.

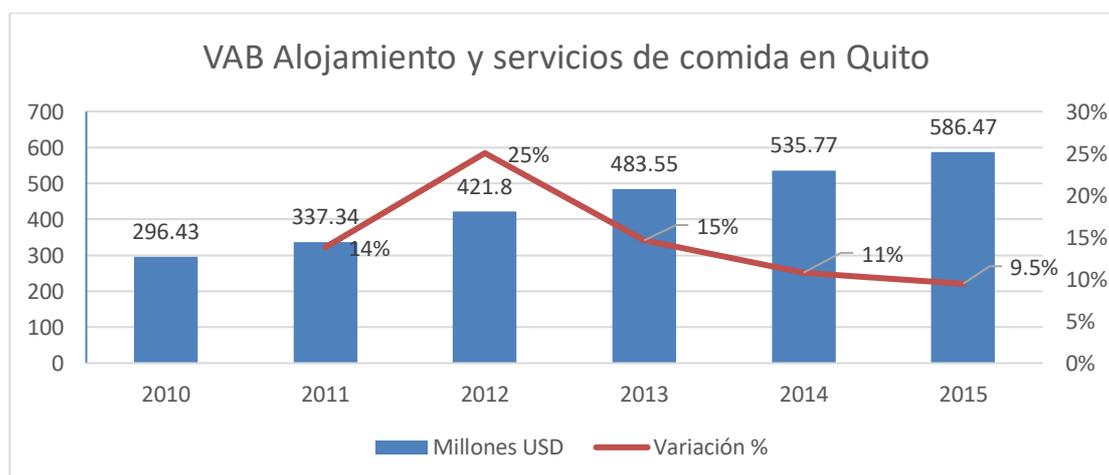
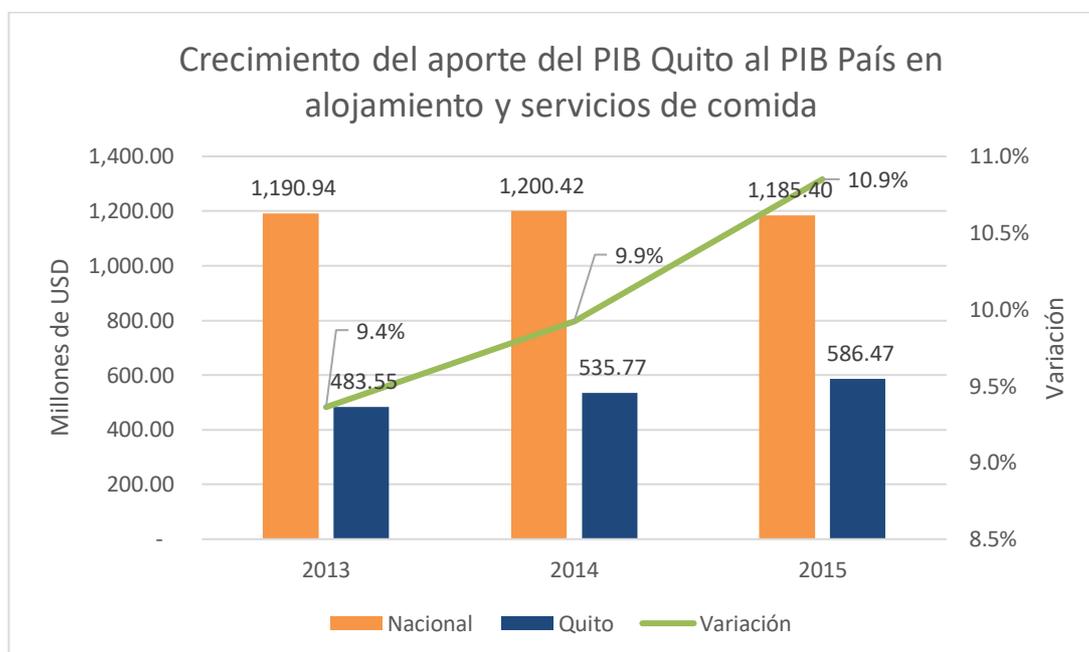


Figura 7. Valor Agregado Bruto (VAB) sector alojamiento y comida en Quito.

Tomado de: Banco Central del Ecuador

En la Figura 8 se puede apreciar el PIB Nacional con una tendencia de crecimiento plana mientras que en la ciudad de Quito el crecimiento es más

pronunciado. Al relacionar estas dos variables se obtiene un crecimiento positivo aún mayor mostrando que el sector de alojamiento y servicios de comida en Quito es atractivo aún con un crecimiento del PIP lento.



*Figura 8.* Crecimiento porcentual sector alojamiento y comida en Quito.

Tomado de: Banco Central del Ecuador.

En la ciudad de Quito existen 3609 establecimientos, los cuales se encuentran subdivididos en categorías: lujo, primera, segunda, tercera, cuarta. El restaurante de este proyecto se encuentra en segunda categoría lo cual implica que es un establecimiento de tipo turístico (Ministerio de Turismo, 2015). La Tabla 4 muestra el desglose por categorías.

Tabla 4. Establecimientos de comidas y bebidas por categorías en Quito.

CATEGORIA	ESTABLECIMIENTOS	TOTAL EMPLEADOS	COLABORADORES POR ESTABLECIMIENTO	MESAS	MESAS POR ESTABLECIMIENTO
LUJO	20	410	21	623	31
PRIMERA	522	6154	12	9412	18
<b>SEGUNDA</b>	<b>1067</b>	<b>7338</b>	<b>7</b>	<b>16978</b>	<b>16</b>
TERCERA	1239	5072	4	13796	11
CUARTA	761	2426	3	7364	10
<b>TOTAL</b>	<b>3609</b>	<b>21400</b>	<b>6</b>	<b>48173</b>	<b>13</b>

Tomado de: Ministerio de Turismo.

De acuerdo a la tabla anterior, se puede apreciar que la ciudad de Quito tiene 1067 establecimientos en segunda categoría con un promedio de 7 colaboradores y 16 mesas. Para este proyecto, ya cuenta con un establecimiento, ubicado en la zona financiera, en el norte de la ciudad de Quito. Su capacidad máxima está dada por la cantidad de mesas, que son un total de 33 a un promedio de 3 personas por cada una de ellas, da una capacidad máxima de 99 personas. Sin embargo, en el Capítulo IV, en el Plan Operativo, se explicará con mayor detalle.

Como se mencionó en el apartado 3.12., ubicación, el restaurante está localizado en la zona financiera de la ciudad de Quito. En este sector se encuentran hoteles de gran renombre (Sheraton, Best Western Plaza), empresas nacionales e internacionales, el centro comercial Quicentro, el Estadio Atahualpa, el Parque La Carolina, Bancos y restaurantes. Por ello, el sector cuenta con un alto potencial para el presente proyecto.

### 3.15. Diagrama PESTEL.

El diagrama Pestel, para el presente proyecto de titulación, nos ayuda a analizar externamente los factores que intervienen en la ejecución del restaurante. Así estos elementos consideran los siguientes elementos: políticos, económicos, socio – culturales, tecnológicos, ecológicos y legales (Piedra Pérez Marketing, 2017). La Figura 9 muestra este diagrama.



Figura 9. Diagrama PESTEL.

Tomado de: Piedra Pérez Marketing.

De acuerdo al Diagrama PESTEL: los aspectos políticos, con el nuevo gobierno a cargo del Lcdo. Lenin Moreno posesionado el pasado mayo de 2017, se prevé un mayor control de las políticas de estado; económicos, los parámetros con PIB e inflación han tenido en declive y para los próximos 3 años se prevé un comportamiento bajo pero estable y en los 2 años subsiguientes una

recuperación leve de la economía; socio – culturales, tiene una afectación positiva por los migrantes hacia Ecuador debido a que se tiene personal más calificado, sin embargo, el turismo nacional y extranjero más el cambio de nivel de ingresos de las personas tienen una afectación negativa; tecnológicos, tendrá una afectación positiva por el crecimiento del uso, en especial, de redes sociales; ecológicos, con una afectación positiva al tener mayor conciencia en la protección del medio ambiente; y legales, con afectación en algo negativa donde la ley cada vez protege menos al empleador al igual que permisos de funcionamiento más dificultosos e impuestos.

### **3.16. Análisis Microeconómico.**

En esta sección se utilizará el diagrama de Porter como una metodología de análisis de la competencia (Porter, 2007, p.1) y su impacto en el proyecto restaurante se observa en la siguiente figura.



Figura 10. Diagrama de Porter.

Tomado de: Porter, 2007, p.1

### **3.16.1. Amenaza nuevos entrantes.**

El restaurante de este proyecto está ubicado en la zona norte financiera y de inmuebles de alta plusvalía donde residen personas de un estrato social alto. Por ello, es un sector muy apetecible para proveer diferentes servicios, en especial el de comida. Además, la oferta gastronómica en el sector es muy variada por lo que la posibilidad de que ingresen nuevos competidores tanto nacionales como internacionales es alta. Otro aspecto muy importante que se debe destacar, es la nueva Plataforma Financiera Gubernamental que de acuerdo al diario El Telégrafo (mayo, 2017) estará albergando a aproximadamente 6000 personas. Por lo anteriormente mencionado, la amenaza de nuevos entrantes tiene un alto impacto para el restaurante.

### **3.16.2. Poder de negociación con clientes.**

La lucha por atraer clientes es una tarea complicada ya que alrededor del restaurante Astarau se encuentran instituciones públicas, privadas, hoteles, y particulares que viven en la zona. Para las empresas públicas desde enero del 2014 dejaron de brindar el servicio o rubro de alimentación que percibían los trabajadores por 20 años, de acuerdo a la información obtenida en el diario Ecuadorinmediato.com (diciembre, 2017). En el caso de algunas empresas privadas que pagaban la totalidad o parte de este servicio decidieron dejar de dar este servicio en los años subsiguientes. Todo esto como parte de medidas de austeridad tomadas tanto por el sector público y como para el privado. Por tanto, el impacto que repercute los clientes sobre el restaurante es alto.

### **3.16.3. Amenaza productos sustitutos.**

Los productos sustitutos son aquellos que sustituyen al original pero que cumplen el mismo objetivo. Para este caso de estudio, una propuesta diferente, no existente en la ciudad de Quito cualquier oferta gastronómica podría considerarse un sustituto. Sin embargo, para poder diferenciar de la

competencia, acápite 3.4.5., se denotará como productos sustitutos a aquellos que suplen la necesidad de alimentación. Así los casos como food trucks, patios de comidas, así como también la comida que ejecutivos preparan para llevar a sus oficinas podrían sustituir a la nueva propuesta de este proyecto. Sin embargo, estos productos, en comparación a Astarau, compiten en precio más no en una propuesta de valor única que es eje principal de este proyecto. Por tanto, la amenaza de productos sustitutos para Astarau es baja.

#### **3.16.4. Poder de negociación con proveedores.**

Para el servicio de comidas se requiere proveedores de diversos tipos por citar unos ejemplos: materia prima, mano de obra, y comunicación digital. A diferencia de otros giros de negocios, el sector alimenticio dispone de muchas opciones para cubrir sus necesidades como reemplazar proveedores con facilidad en busca de tener una cooperación estratégica. Por tanto, el poder de negociación con proveedores es baja.

#### **3.16.5. Competencias entre firmas.**

La competencia existente para el restaurante Astarau es fuerte si se considera a aquellos establecimientos que se encuentran dentro de la zona financiera y que su oferta gastronómica también es especializada. Tales son los casos de Miss Tenazas caracterizada en cangrejos; la Casa de Botero, en parrilla argentina, Fridays, en comida americana. Estos son algunos de los restaurantes que se encuentran alrededor del restaurante Astarau y que por su posicionamiento constituyen una alta competencia.

#### **3.17. Análisis FODA.**

El análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) es quizá la herramienta más conocida y utilizada para determinar los aspectos negativos y positivos que suceden tanto dentro como fuera de una empresa a fin de poder tomar decisiones acordes a los objetivos y políticas que una empresa de una

manera sencilla. En otras palabras, el FODA es un instrumento de planeación estratégica que indicará la situación actual de Astarau (Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland, 2012, p. 100).

Tabla 5. Análisis FODA del restaurante Astarau Hot Pan & Grill.

	POSITIVOS	NEGATIVOS
INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Ubicación estratégica (sector financiero). Originalidad del concepto (hot pan).	No es conocido. Presupuesto limitado para publicidad.
EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Restaurantes cercanos con conceptos originales y nueva plataforma gubernamental. Proyección turística de la ciudad de Quito.	Restaurantes con propuestas similares. Situación económica y política del país. Requisitos legales y ambientales.

Tomado de: Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland, 2012.

**3.17.1. Fortalezas.** El restaurante Astarau Hot Pan & Grill tiene muchas fortalezas como su infraestructura, servicio, y ambiente agradable. Sin embargo, dos aspectos adicionales priman y de los cuales se basará para los planes de acción. Estos son: la originalidad del concepto y la ubicación geográfica. En el primer caso, la propuesta de valor es la fortaleza más importante que tiene el restaurante Astarau pues es la única en la ciudad de Quito donde se preparan los alimentos en un sartén artesanal cuencano y sobre éste, el cliente escoge la carne y salsa de su elección. En el segundo caso, el restaurante se encuentra un lugar privilegiado de la zona financiera (Tabla 3, micro – localización) el cual constituye una fortaleza para empresas del sector, así como también un punto central para las diferentes zonas de Quito (Valles, Norte, Sur).

**3.17.2. Debilidades.** Dos aspectos que se consideran muy importantes que desde el interior de la empresa (restaurante) es: primero, al ser una propuesta nueva en el mercado, es un producto desconocido y segundo, el presupuesto para hacerlo conocer es limitado. Ambas debilidades mencionadas se encuentran conectadas entre sí, es decir que no importa cuán bueno o diferente sea el producto, sin el presupuesto necesario se puede hacer crecer la marca y/o el producto a la velocidad que se requiere. El presupuesto de publicidad se encuentra limitado por la capacidad económica de los accionistas que hicieron una inversión inicial para la adquisición del restaurante y capital de trabajo lo cual restringe en gran medida asignar un rubro importante para hacer conocer al producto.

**3.17.3. Oportunidades.** Desde la parte externa al restaurante, existen situaciones positivas que pueden ayudar al restaurante Astarau a tomar provecho. Primero, los restaurantes cercanos y conocidos que tienen propuesta diferente, así como también la nueva plataforma gubernamental ofrecen una oportunidad para poder tener acercamiento con estas empresas creando así sinergias. Segundo, la proyección turística de la ciudad constituye también una oportunidad para el Ecuador, y en especial Quito, para que siga estando impulsada a fin de que propios y extraños lo consideren uno de los mejores lugares para visitar.

**3.17.4. Amenazas.** La situación económica y política que actualmente atraviesa el país es quizás la más complicada después de la ocurrida en 1999 del feriado bancario. Los precios del petróleo en 2016 bajaron a precios no imaginados provocando una contracción de la economía y como consecuencia la afectación de diversos sectores como la gastronómica. Como consecuencia de la situación económica, las apariciones de restaurantes con propuestas

similares constituyen una gran amenaza para el restaurante Astarau. Los requisitos legales y ambientales cada vez se vuelven más exigentes lo que dificulta la renovación de permisos de funcionamiento.

### 3.18. Planes de acción de acuerdo a la matriz FODA.

Una vez determinado los factores tanto internos y externos, así como los factores positivos y negativos para Astarau, se requiere determinar el plan de acción o acciones estratégicas para que se ajuste a las fortalezas de la empresa y oportunidades del mercado y para corregir las debilidades importantes así como protegerse de las amenazas externas (acción (Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland, 2012, p. 105). Así, la Tabla 6 muestra el plan de acción de oportunidades, debilidades y amenazas alrededor de las fortalezas que tiene Astarau.

Tabla 6. Planes de acción de acuerdo a la matriz FODA.

PLAN ACCION		
FORTALEZA	OPORTUNIDADES	
	Restaurantes cercanos con conceptos originales y nueva plataforma gubernamental.	Proyección turística de la ciudad de Quito.
Ubicación estratégica (sector financiero).	Alianzas estratégicas comerciales.	Alianzas con Quito Turismo, agencias de viajes, hoteles, medios digitales.
Originalidad del concepto (hot pan).	Posicionar producto.	Participación y auspicio en eventos gastronómicos.

FORTALEZA	AMENAZAS	
	Restaurantes con propuestas diferentes.	Situación económica y política del país.
Ubicación estratégica (sector financiero).	Plan de fidelización (CRM).	Apropiarse de un nicho de mercado.
Originalidad del concepto (hot pan).	Diferenciarse en servicio, calidad y presentación del producto.	Incluir adicionales con valor agregado a los platos.

FORTALEZA	DEBILIDADES	
	No es conocido.	Presupuesto limitado para publicidad.
Ubicación estratégica (sector financiero).	Promoción con Flyers y medios digitales en Hoteles y oficinas ubicados en el sector financiero.	Mecanismo de worth of mouth para publicitar el concepto culinario original.
Originalidad del concepto (hot pan).	Posicionar el nuevo concepto como parte de un enfoque vanguardista y orientado a un público que se encargue de su rápida difusión.	Apalancarse en la característica innovadora del plato para que su promoción sea más económica.

### 3.19. Consolidación de planes de acción.

Como se puede ver en la Tabla 6, acorde a cada fortaleza de la matriz, se asigna un plan de acción por cada una de las variables restantes. A continuación, lo consolidado:

- Alianzas estratégicas comerciales con restaurantes y entidades gubernamentales.
- Posicionamiento del producto como hot pan dentro de un nicho de mercado específico.
- Alianzas con Quito Turismo, agencias de viajes, hoteles, medios digitales.
- Participación y auspicio en eventos gastronómicos.
- Plan de fidelización al cliente (CRM).
- Diferenciarse en servicio, calidad y presentación del producto.
- Promoción con Flyers y medios digitales en Hoteles y oficinas ubicados en el sector financiero.
- Posicionar el nuevo concepto como parte de un enfoque vanguardista y orientado a un público que se encargue de su rápida difusión (worth of mouth).

### **3.20. Investigación de Mercado.**

#### **3.20.1. Definición del problema administrativo.**

Determinar si el plan de inversión para el restaurante Astarau Hot Pan & Grill, con propuesta diferente, es viable a una proyección a 5 años.

#### **3.20.2. Preguntas de Investigación.**

Las preguntas de investigación permitirán en el siguiente trabajo de titulación a determinar los elementos necesarios para que la propuesta gastronómica de Astarau tenga éxito en el tiempo. Por tanto, la Tabla 7 se muestra las preguntas, objetivos, y la hipótesis que serán corroborados o no en la investigación cualitativa que se realizará más adelante en este capítulo.

Tabla 7. Preguntas de Investigación.

#	PREGUNTAS	OBJETIVO	HIPOTESIS
1	¿Qué buscan los clientes cuando quiere comer?	Determinar la preferencia de los clientes.	Una propuesta gastronómica diferente que se caracterice en producto, servicio y precio.
2	¿Cuál es el mercado objetivo?	Determinar el mercado objetivo	Familias y oficinistas.
3	¿Cuál es el factor diferenciador para elegir un restaurante?	Determinar el factor diferenciador.	El principal factor diferenciador es una propuesta gastronómica única.
4	¿Por qué el Hot Pan & Grill es un producto novedoso?	Encontrar el valor agregado de Astarau Hot Pan & Grill.	Porque no existe en Quito una propuesta de comida servida en un sartén artesanal caliente.
5	¿Cuánto tiempo tomaría posicionar a Astarau Hot Pan en el mercado quiteño?	Establecer el tiempo promedio para posicionar a Astarau en Quito.	2 años
6	¿Qué precios promedios debe tener la propuesta de Astarau Hot Pan & Grill?	Establecer un precio al plato estrella de Astarau Hot Pan & Grill.	El plato estrella debería oscilar entre 12 y 16USD.

#	PREGUNTAS	OBJETIVO	HIPOTESIS
7	¿La situación económica del país afecta la venta de un producto?	Encontrar variables determinantes macro que reflejan la situación actual del país.	Si, aunque la situación más complicada ya pasó en 2016.
8	¿En el caso de restaurantes, buscan vender un solo producto o varios productos?	Determinar vender uno o varios productos.	Concentrarse en vender un solo producto excelente en lugar de varios productos
9	¿Cómo se enteran los clientes la existencia de un restaurante nuevo?	Determinar los medios de comunicación más importantes.	Redes sociales, medio de comunicación, boca a boca.
10	¿Todos los productos son buenos para realizar relaciones públicas?	Encontrar los medios de comunicación idóneos para Astarau Hot Pan & Grill.	No, pero se pueden orientar al medio de comunicación acorde a su tipo.
11	¿Cómo puede perdurar en el tiempo la oferta gastronómica de Astarau Hot Pan & Grill?	Perdurar en el tiempo para Astarau Hot Pan & Grill.	Creando platos con ingredientes especiales en torno al sartén artesanal.

### **3.20.3. Segmentación de los mercados de consumo.**

La segmentación de mercado se realizará en base a la experiencia que disponen los dueños y accionistas del restaurante Astarau Hot Pan & Grill, los cuales han administrado el restaurante por el periodo de un año, desde Julio 2016 hasta junio de 2017. Los dueños y accionistas fueron administradores por lo que se encontraban involucrados tanto en los procesos internos como en el trato directo con el cliente por el periodo de un año. Además de ello, la propuesta gastronómica manejada por administraciones anteriores, aproximadamente de 10 años, se encontraba en desgaste. Por tanto, la motivación de este proyecto de titulación es la creación de una propuesta gastronómica diferente y que sea sostenible en el tiempo.

La tabla 8 muestra la segmentación de mercado para el restaurante Astarau Hot Pan & Grill.

Tabla 8. Segmentación de mercado de consumo.

SEGMENTO	TIPO	RESULTADO
GEOGRAFICO	País	Ecuador.
GEOGRAFICO	Ciudad	Quito.
GEOGRAFICO	Sector	Norte.
GEOGRAFICO	Ubicación	Sector Quicentro Shopping.
DEMOGRAFICO	Genero	Masculino y femenino.
DEMOGRAFICO	Educación	Universitaria.
DEMOGRAFICO	Edad	Entre 28 y 65+ años
DEMOGRAFICO	Ingreso	Mayor a 1000 USD.
DEMOGRAFICO	Ocupación	Indistinta.
DEMOGRAFICO	Nacionalidad	Indistinta.
DEMOGRAFICO	Generación	Baby boomers, X,Y.
PSICOGRAFICA	Estilo de vida	Clásico, moderno, deportista, vegetariano.
DEMOGRAFICO	Residencia	Norte, Sur, Valles,
PSICOGRAFICA	Decisión grupal o individual	Grupos e Individual, clase social media, media - alta.
CONDUCTUAL	Frecuencia visitas	Medio día, noche, fines de semana.
CONDUCTUAL	Estatus	Relaciones interpersonales, Almuerzos, cenas, cumpleaños, eventos importantes.

La segmentación observada en la tabla anterior servirá como base para realizar la investigación cualitativa, específicamente el grupo de enfoque, a fin de tener una retroalimentación positiva de la oferta gastronómica a brindar. Aunque los resultados del grupo de enfoque se encuentran en el Anexo 3, se demuestra que la segmentación realizada corresponde al cliente objetivo.

#### 3.20.4. Datos primarios.

Con las herramientas de investigación de mercado lo que se quiere determinar son los siguientes supuestos:

- **Entrevista a expertos.** Con los expertos se busca determinar la ventaja competitiva que la nueva propuesta tiene para el mercado, así como estrategias a considerar para que esta propuesta sea aún más atractiva.
- **Grupo de enfoque.** El grupo de enfoque va a determinar qué tan buena es la propuesta gastronómica que Astarau ofrece. Se realiza una degustación de los diferentes platos que la carta puede ofrecer para obtener atributos, ventajas, desventajas, y recomendaciones de los platos que es lanzado al público en general.

#### 3.20.5. Investigación cualitativa.

Como se mencionó en el Capítulo I, la investigación cualitativa nos permitirá obtener información para utilizarla en el marketing mix que se verá más adelante. Por ello, esta investigación se basará en 2 entrevistas a expertos y un grupo de enfoque. Tanto las entrevistas como el grupo de enfoque tendrán su respaldo en magnético que se adjuntará al término de este proyecto.

- **Entrevista a expertos.** Se realizó a los siguientes expertos.
  - July Ruiz, Relacionista Pública, 20 años en medio de comunicación. Las preguntas y las respuestas se encuentran en el Anexo 1.
  - Miguel Monar, Consultor Gastronómico, 15 años de experiencia internacional. Las preguntas y las respuestas en el Anexo 2.
- **Grupos de enfoque.** Se realizó con la ayuda de 11 personas (5 mujeres y 6 hombres) entre edades de 30 y 60 años, con profesiones múltiples como ingenieros (comerciales, mecánico, hoteleros), abogado, contadora, empresario, amas de casa reunidas para realizar la

degustación de la propuesta gastronómica. El objetivo principal del grupo de enfoque es tener observaciones ya con el producto que se pretende ofertar a los clientes. Por tanto, como antecedente, las personas desconocen el producto (hot pan) por lo que se inicia el servicio con los aperitivos o entradas, platos fuertes y finalmente los postres. Tanto durante y después del servicio, se conversa de manera informal sobre el tipo de producto, observaciones, preguntas y recomendaciones. El Anexo 3 se muestra los resultados.

### 3.20.6. Resultados investigación cualitativa.

Después de realizar tanto las entrevistas a expertos y el grupo de enfoque, la tabla siguiente muestra los resultados.

Tabla 9. Resultados investigación cualitativa.

	CUESTIONAMIENTOS	RESULTADOS
1	Dirigido a	Parejas, familias, personas con necesidades gastronómicas: vegetarianos, veganos.
2	Medios de comunicación asertivos	Redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter).
3	Otros medios de comunicación recomendadas y no recomendadas	Recomendada: Radio Planitum, FM Mundo, de target acorde al segmento de mercado. No recomendadas: América, Canela, Disney de segmento de mercado diferente.
4	Importancia de hacer conocer un producto	Alta, más que reflejarse en ventas, es que la gente sepa que el producto existe.
5	¿Qué transmitir de un producto?	El valor agregado (el sartén artesanal). Crear una historia: donde nace, su tradición.
6	Tiempo para posicionar la marca	Al menos un año, en el tercer año se puede ya ver que es ya un negocio.
7	Inversión en publicidad	Un porcentaje acorde a las ventas.
8	Hacer relaciones públicas en	Fechas especiales (navidad, día del padre, de la madre, de la mujer) o cambio de producto o ubicación se debe hacer relaciones públicas (radio, Tv).

	<b>CUESTIONAMIENTOS</b>	<b>RESULTADOS</b>
9	Precio promedio del Hot pan	15 - 25 Usd por plato (Relacionadora Pública). 16 - 28 Usd para dos personas (Chef).
10	Propuestas gastronómicas en la actualidad	De tendencia y moda. Sin embargo, hay ciertas modas como la cocina tradicional y sabores puros nunca pasan de moda, más aún en tiempos difíciles.
11	Qué buscan los Clientes	Bueno, bonito y barato. Sin embargo, buscan productos nuevos, novedosos, calidad, buen sabor a precios razonables.
12	Producto en el tiempo	Mantener calidad. Seguir innovando. Cambiar carta. Ofrecer nuevos productos.
13	Atributos Hot Pan	Innovador. Nuevo. No existente en Quito. Comida preparada y servida en sartén. Variedad de combinaciones (carnes y salsas).
14	Platos que más gustaron	Entradas: almejas. Hot pan: pollo en salsa champiñones, albóndigas en salsa de maní, camarones en salsa picante.
15	Sugerencias en la degustación de platos	Ser cuidadoso en selección de la materia prima. Se debe trabajar un poco más en el producto, y entorno a éste, se producen los demás productos. Costear las almejas para que se de cómo cortesía mientras se espera el plato fuerte. Diferentes niveles de picante para las salsas. Dar la opción de un sartén individual además del sartén compartido para dar mayor opción al cliente. El servicio, lugar debe girar en torno al concepto, crear una identidad para el producto.
16	Recomendaciones generales.	Seguir innovando. Alto movimiento en redes sociales. Ser más visual. Servicio, lugar, debe girar en torno al concepto (crear identidad). Crear en el producto.

### **3.21. Estrategias de mercadeo.**

#### **3.21.1. Concepto del producto o servicio.**

El Restaurante Astarau Hot Pan tiene una propuesta atrevida, novedosa y única en Quito. Un sitio donde todo su entorno emana picante y altas temperaturas, es así como se concibe el proyecto, de la mano de uno de los más reconocidos chefs ecuatorianos que, aportando con su experiencia, y la simbiosis logra que esta propuesta no tenga comparación en Quito.

Desde Cuenca llega la aportación de sus artesanos donde se fabrican las pailas en hierro y en ellas se cocinan las recetas al momento, a todo fuego, con pasión y artesanía, acompañado de un producto fresco, variado y muy bien elaborado, dan como resultado los HOT PANS, combinaciones perfectas de carnes, vegetales, mariscos y salsas exclusivas de Astarau. Pero también su oferta nos brinda la oportunidad de probar entrantes únicas, como sus almejas marineras, y una variedad de ensaladas de mar y montaña, al igual que carnes y vegetales al grill, o cerrar un almuerzo o cena con auténticos postres propios de la casa. Por tanto, el Hot Pan es el producto estrella de Astarau.

El primer objetivo de los Hot Pans o sartenes calientes es que desde el fuego de la cocina de Astarau es servido en la mesa de los clientes donde cabe el dicho “del sartén a la boca”. Un segundo objetivo, es el brindar a familias, parejas, grupos de amigos una experiencia única donde el “compartir” un espacio, una comida, un momento es lo más valioso en una ciudad como Quito con un ritmo de vida acelerado. Así, el hot pan viene en dos presentaciones: individual y para compartir tal como se muestra en la siguiente figura:



Figura 11. Foto del Hot Pan individual y para compartir.

### 3.21.2. Estrategias de distribución.

La esencia del Hot Pan es que debe ser servido “caliente a la mesa” en el mismo sartén donde la comida es preparada. Por tal motivo, la distribución es directamente en el restaurante donde los clientes al llegar son recibidos por el administrador o líder del servicio y acompañados a la mesa. El mesero les hace una introducción de la propuesta gastronómica, recorrido de la carta y las sugerencias de los sartenes más apetecidos. Así, el Hot Pan solicitado por el cliente tiene todas las características propias de una comida al punto de caliente con un sabor único propio de Astarau.

### 3.21.3. Estrategias de precios.

Acorde a la investigación de mercado (cuantitativa) se pudo obtener información de las entrevistas a expertos. En la entrevista de la Relacionadora Pública, menciona que el rango del producto estrella, el Hot Pan, puede ser pagado entre 15 y 25 USD, dando un promedio de 20 USD (incluyendo bebida) o 17 USD sin bebida. Por otro lado, en la entrevista del Chef Profesional indica que el rango de precios considerando un Hot Pan para compartir, es decir para dos personas, está entre 16 y 28 USD. Lo anterior muestra un promedio de 22 USD por cada

dos personas u 11 USD por persona sin considerar bebida. Por tanto, haciendo un promedio de consumo por persona sin incluir la bebida, el precio por persona de un Hot Pan debe fijarse en 14 USD,  $(17+11) / 2$ .

Tabla 10. Precios Hot Pan.

Hot Pan	Precio
Individual.	14 USD.
Para compartir.	24 USD.

Si el Hot Pan individual tiene un precio de 14 USD, el Hot Pan para compartir podría tener un precio de 28 USD, sin embargo, la esencia del sartén es el compartir, entonces el precio tendría un valor de 24 USD. Estos precios de los sartenes, tanto individual como para compartir, se considera por debajo de la media en restaurantes de similar categoría y representa también una estrategia de precio ya que es un producto nuevo, único y de introducción en la ciudad de Quito. Tal como se ha visto en el análisis macro y microeconómico, la situación actual del país difiere en gran medida de la vivida hace tan solo 3 – 4 años atrás donde se tenía un repunte de los precios del petróleo y en consecuencia un bum en los diferentes sectores económicos del país. Por tanto, los precios en los restaurantes se han mantenido elevados lo que representa otra ventaja competitiva para Astarau en la actualidad. En la tabla siguiente se muestra los precios promedio, un 22% más alto, de restaurantes de similar categoría a Astarau Hot Pan & Grill:

Tabla 11. Comparación de precios de restaurantes de misma categoría.

Restaurante	Precio promedio por persona
Parrillada de Homero.	Entre 11,89 y 18,99 USD (promedio 15,44 USD)
Parrillada de Botero.	Entre 17,90 y 20,90 (promedio 19,40 USD)
Miss Tenazas.	Entre 12 y 23 USD (promedio 17,5 USD)
Mi cocina	Entre 13 y 18,15 USD (promedio 15,58)
Lucía	Entre 14 y 22 USD (promedio 18 USD)
<b>Promedio</b>	<b>17,20 USD.</b>

#### 3.21.4. Estrategia de promoción.

Astarau, al ser una propuesta nueva en el mercado Quiteño que, para introducirse, la promoción es un elemento muy importante. Por ello, a continuación, las estrategias que Astarau aplicará:

- **Promoción para empresas.** Astarau se encuentra en la zona financiera de Quito por lo que convenios con empresas es una buena alternativa. Se inicia con el recorrido de las empresas que se encuentran a 300 metros a la redonda para luego visitar empresas más lejanas. Por tanto, lo que se busca es brindar un servicio corporativo para cenas de negocios, almuerzos con clientes, reunión de colaboradores, por citar unos ejemplos.
- **El hot pan de la semana.** Con el objeto de hacer conocer el hot pan, sus diferentes combinaciones que se pueden hacer entre las carnes y salsas, se lanzará semanalmente desde las más apetitosas hasta las raras con el objeto de llamar la atención. Este lanzamiento se puede dar de dos

maneras: la primera, entregar un 15% de descuento en la factura o segundo, acompañar el hot pan con la bebida soft de cortesía.

- **Trae a tus amigos y tu hot pan va por cuenta de la casa.** Esta es una buena estrategia que busca enganchar a un cliente a quien se le ofrece un plato de la carta con la finalidad de que lleve a sus amistades a Astarau. Es ayudará que el restaurante de manera indirecta sea promocionado.
- **Comparte nuestras páginas y Astarau tiene un obsequio para ti.** Al ser las redes sociales uno de los medios de comunicación más utilizados, lo que se busca es ampliar el alcance orgánico (que no se paga publicidad) a través de los clientes y sus amistades.
- **El cumpleaños no paga.** Esta es una estrategia elegida por muchos restaurantes como por ejemplo Chili's y Sport Planet y que les ha resultado. Por ello, para Astarau Hot Pan & Grill esta estrategia será utilizada.
- **Cortesías.** Con el fin de fidelizar a los clientes e inclusive solucionar un evento no deseado con ellos, las cortesías permitirán alcanzar un grado de satisfacción mayor. Estas pueden incluir: un porcentaje de descuento en la próxima visita, un hot pan, o un postre de la casa.

Para todas las estrategias antes mencionadas, se aplicarán restricciones de tal manera de no dejar por sobre entendido la promoción. Esta puede ser por: número de personas, por monto, por fecha.

### **3.21.5. Estrategia de comunicación.**

Para Astarau Hot Pan & Grill es imprescindible hacerse conocer como una propuesta innovadora en el mercado Quiteño, por ello, cabe bien el dicho que dice "si no se muestra, no se vende". Así, tomando en consideración algunos resultados obtenidos en la investigación de mercado y otros que se consideran pertinente para este proyecto son:

- **Redes sociales.** En la actualidad, las redes sociales han servido para que no solo personas puedan conocer o tener contacto con otras sino también empresas hacen conocer sus productos y servicios. Por tanto, para Astarau, las redes sociales a utilizar son las siguientes:
  - Facebook. Búscalo como @AstarauHotPan.
  - Instagram. Búscalo como @AstarauHotPan.
  - Twitter. A través de @AstarauHotPan

Acorde a la July Ruiz, Relacionadora Pública, quien fue entrevistada, considera que estos medios son los más utilizados y los cuales deben estar siempre moviéndose en imágenes llamativas, historias y donde se debe explotar el plato estrella, el hot pan. Adicional a ello, el uso de las redes sociales tiene que estar dirigido al público objetivo o al segmento deseado, tal como se argumentó en la investigación de mercado.

- **Página web.** Toda empresa debe tener una página web donde podrá encontrarse información de sus productos o servicios con mayor razón Astarau que tendrá su propia página web [www.astarau.com](http://www.astarau.com) y el correo de contacto [contacto@astarau.com](mailto:contacto@astarau.com)
- **Relaciones Públicas.** Aprovechando la propuesta gastronómica innovadora se puede realizar relaciones públicas a través de una gran gama de aristas que se pueden dividir en:
  - **Influenciadores.** Son personas que son conocidas en el medio de gran aceptación. Por ejemplo: Darío Castro, vocalista de Verde Setenta; Pato Borja, conductor de radio y televisión; Angélica Millán, presentadora de Gama entre otros.
  - **Entrevistas en radio.** Acorde al público objetivo como: Radio Platinum, FM Mundo, Radio Democracia, Radio Distrito 102,9 FM, Radio Vox, Radio Hot 106, Radio La Deportiva.
  - **Entrevistas en Televisión.** Telesucesos, programa en Familia, Telecentro, programa Mañaneros; Ecuavisa, programa América

Vive; Teleamazonas, programa Día a Día; Ecuador TV, programa Café TV.

- **Blogueros.** Son aquellas personas conocidas en el medio que escriben en páginas sobre temas específicos. Por ejemplo: mortero de piedra, que es un blog gastronómico.
- **Diarios.** Este medio de comunicación no puede faltar como el diario El Comercio, Metroecuador en la sección gastronómica.
- **Manejo de redes sociales.** Aunque es sencillo abrir cuentas en las redes sociales, manejarlas adecuadamente no es una tarea fácil. Por ello, los elementos que involucran en un buen manejo de redes sociales son los siguientes:
  - **Diseño de artes.** Deben ser llamativos y que lleven la línea gráfica del restaurante.
  - **Diferentes formatos de post.** O artículos que pueden estar en “.Gif, .VID, o .JPG” para generar alcance.
  - **Fotografía.** Como dice el dicho una imagen dice más que mil palabras. Por ello, la fotografía profesional de los platos, restaurante, y detalles de la propuesta podrán hacer la diferencia.
  - **Horarios de publicación.** Cada red social tiene un mayor o menor alcance acorde a una hora en un día específico.
  - **Alcances.** Pueden ser:
    - **Orgánico.** Se refiere a publicaciones que amigos o personas que les gusta la página de Astarau es compartida a sus contactos y así sucesivamente.
    - **Pagado.** Aquel que se paga a la red social publicidad para que llegue a un segmento de mercado específico.
- **Boca a boca.** Este es un medio de comunicación tradicional pero efectivo. Tanto así que un cliente contento siempre regresa y no lo hace solo. Así que el buen servicio, buen ambiente y por sobre todo una propuesta gastronómica que encantará hará que Astarau se vaya propagando a través de los clientes.

### **3.21.6. Estrategia de Servicio.**

El servicio es una parte esencial dentro de la propuesta de valor de Astarau Hot Pan & Grill, basado fundamentalmente en lo visto anteriormente en los valores empresariales: empoderamiento, servicio, honestidad y trabajo en equipo. Por ello, se busca en los clientes una experiencia inigualable desde el momento que busca parquear el vehículo hasta cuando salen del restaurante.

Las características que tiene el restaurante en cuanto al personal de servicio y cocina son los siguientes:

- Con conocimiento del producto a fin de describirlo de manera apetitosa.
- Personal con conocimiento del idioma inglés (mesero o mesera).
- El chef podrá salir del área de cocina para tener acercamiento con los clientes.
- Capacitados para uso de extintores de ser el caso.
- Capacitados para brindar primeros auxilios de ser el caso.
- Reuniones continuas de buenas y malas prácticas observadas y retroalimentación.
- No discriminación de género, racial, edad, orientación sexual del personal.

### **3.21.7. Presupuesto.**

El presupuesto para Astarau Hot Pan & Grill tanto para los años 1 al 5 se muestran en la tabla siguiente:

Tabla 12. Presupuesto Marketing Años 1 al 5.

PRESUPUESTO MARKETING. AÑO 1 AL 5							
CANT.	ESTRATEGIA	DETALLE	PRECIO	CANJE	PRECIO DESCONTADO CANJE	COSTO CANJE 40%	PRECIO TOTAL
1	Página web.	Proveedor Wix, anual	\$ 240	0%	\$ 240	\$ -	\$ 240
12	Cuenta de correo corporativo.	Proveedor Wix, mensual	\$ 5	0%	\$ 60	\$ -	\$ 60
12	Comunity Manager	Administrador de medios digitales. Incluye artes, fotografía profesional en Facebook, twitter, Instagram.	\$ 300	20%	\$ 2,880	\$ 18	\$ 2,898
1	Relaciones Públicas.	Contacto con radios, televisoras, influenciadores, blogueros	\$ 500	20%	\$ 400	\$ 30	\$ 430
12	Pautas en Facebook, Instagram	Para aumentar alcance y segmentar.	\$ 30	0%	\$ 360	\$ -	\$ 360
50	Cortesias (hot pan individual + postre)	Entregadas en radios, televisoras, consumo de influenciadores, cumpleaños, sorteo clientes que comparten páginas y para clientes que traen amigos.	\$ 20	0%	\$ 1,000	\$ -	\$ 1,000
10000	Promocional	Tapetes para mesas	\$ 0.07	0%	\$ 700	\$ -	\$ 700
<b>TOTAL</b>							<b>\$ 5,688</b>

Es importante mencionar que para ciertas estrategias se maneja en modalidad canje. A esto se refiere a que el proveedor brinda un descuento que será consumido en el restaurante. Para Astarau es una ventaja ya que este descuento representa únicamente el costo del producto, haciendo que el valor total del servicio se reduzca. Estos gastos serán considerados en el capítulo IV en el estado de resultados como “gastos ventas”.

### 3.22. Proyección de las ventas.

Como ya se ha mencionado con anterioridad, el restaurante tiene ya una vida previa. Por ello, se cuenta con una historia de 12 meses de las ventas real antes de lanzar el nuevo proyecto Astarau Hot Pan & Grill.

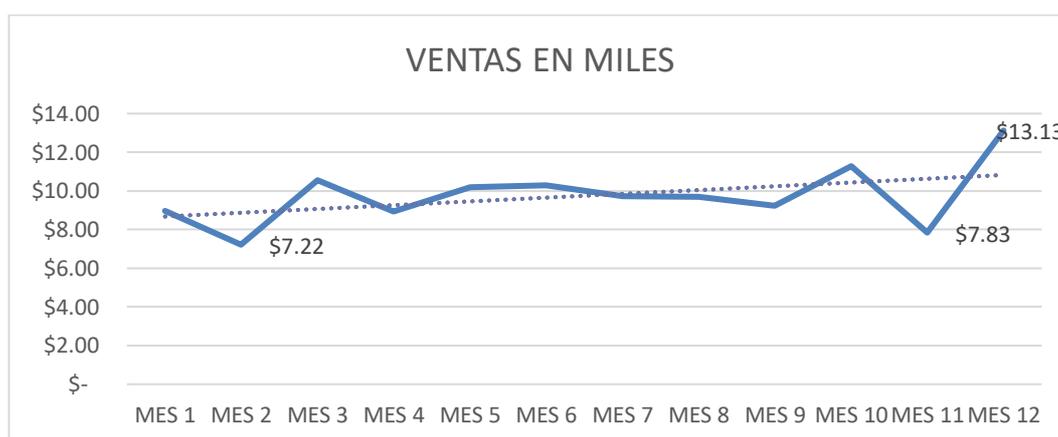


Figura 12. Ventas un año antes de lanzar proyecto en 2017.

Como se observa en la figura anterior, se tiene el historial de ventas de la propuesta gastronómica anterior. Así, la línea de tendencia marca una pendiente positiva lo cual muestra un buen indicio para proyectar las ventas a realizar en el Capítulo IV. De igual manera se puede observar meses en donde se tiene picos tanto positivos como negativos. Por ejemplo, el mes 2, febrero, tiene un declive en las ventas marcada por un mes donde los fines de semana el restaurante no fue abierto, acompañado del feriado de carnaval y un mes de 28 días. También se puede observar en el mes 11, noviembre, un decrecimiento de las ventas atado al feriado de día de difuntos, Independencia de Cuenca,

punto nacional y el ahorro que los clientes tienen previo al mes de diciembre. Por otro lado, el mes 12, diciembre, muestra el pico de ventas debido a principalmente dos razones: Fiestas de Quito y cenas navideñas. Los demás meses muestran una estabilidad de las ventas.

Es muy importante mencionar que de acuerdo al proyecto de ley que regula tanto los feriados nacionales como locales determina, en general, que los feriados que coincidan con sábado o domingo se trasladan al viernes o lunes según corresponda; si caen entre semana se pasan a lunes o viernes con sus excepciones; no recuperables, puentes recuperables (Diario El Comercio, 2017). Aunque la propuesta de ley tiene como objeto fomentar el turismo, para el Restaurante Astarau Hot Pan & Grill es afectado ya que se encuentra ubicado en la zona financiera de la ciudad de Quito y sus residentes de la ciudad, en gran parte, aprovechan los feriados para salir de la ciudad. Por tanto, por año, el Ecuador tiene 11 feriados nacionales y 1 feriado local. Atando estos feriados a los fines de semana, son en total, un promedio de 25 días. Estos 25 días que el restaurante no vende al 100%, refleja en promedio una pérdida de un 5% de las ventas totales del año. Si bien este porcentaje es alto y difícilmente de mitigar es parte de las estrategias de marketing que se verá más adelante para reducir este porcentaje.

Finalmente, como una de las partes más importantes de este proyecto, son las ventas históricas que reflejan un incremento de un 7% en promedio considerando una propuesta gastronómica que ya cumplió su vida útil. Adicional a ello, acorde a la proyección macroeconómica vista anteriormente se prevé una estabilización en los ingresos petroleros, una recuperación lenta de la economía ecuatoriana para los próximos 5 años en lo que respecta al Producto Interno Bruto, la inflación y el crecimiento del sector del segmento de hoteles y restaurantes en la ciudad de Quito. Por tanto, el incremento de las ventas para el primer año será del 9% y para el resto de años del 6%. Este porcentaje se considera conservador para el análisis de viabilidad del proyecto.

Tabla 13. Proyección de ventas en miles para proyecto.

PROYECCION VENTAS (EN MILES USD)						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
%	0%	9%	6%	6%	6%	6%
VENTAS	\$ 117	\$ 128	\$ 135	\$ 143	\$ 152	\$ 161

### 3.23. Conclusiones del Capítulo.

A lo largo del capítulo, se han abarcado varios temas tal como: primero, el Hot Pan, una propuesta diferente e innovadora para la ciudad de Quito y todo lo que envuelve este nuevo concepto basado en comida al sartén (artesanal) caliente en un lugar privilegiado de la zona financiera donde se concentran concentradas empresas nacionales, internacionales y lugares turísticos de la Capital. Segundo, aspectos macroeconómicos, donde se ha podido observar que el Ecuador pasó de una época de bonanza desde 2008 hasta finales de 2014. Para 2015 hasta la época económica actual se volvió complicada, pero se refleja una recuperación mínima para los próximos años. A este aspecto económico externo es reflejado en parámetros económicos nacionales como el PIB, inflación y el Valor Agregado Bruto del sector de alojamiento y servicios de comida que también se vio afectado pero no dejó de crecer en un 9.5% este último en el año 2015. Tercero, aspectos microeconómicos, donde se tiene un alto impacto para negociar con clientes debido a la oferta de muchos restaurantes ya posicionados en la ciudad. Además, la amenaza de nuevos entrantes, establecimientos con bajos precios, franquicias que hacen aún más difícil posicionar el Hot Pan en el mercado. Cuarto, la segmentación e investigación de mercado permitieron satisfacer las preguntas de investigación de la Tabla 7 definiendo entre lo más importante que el grupo objetivo son familias y parejas; precio del plato estrella en 14 USD; redes sociales como el medio de comunicación más importante; relaciones públicas para hacer conocer el producto; y el factor más importante la propuesta innovadora no existente en Quito. Finalmente, tomando en consideración el año base de las ventas y todo lo visto en el capítulo una proyección de crecimiento de 9% el primer año y de 6% los siguientes años.

## **Capítulo IV. Plan de Operaciones.**

Este capítulo es de gran importancia para el proyecto Astarau Hot Pan & Grill ya que se describirán todos aquellos aspectos necesarios para que el restaurante funcione de manera adecuada y optimizada. Por tanto, los aspectos que serán abarcados son los siguientes: estrategia de operaciones, descripción de procesos; necesidades y requerimientos como capacidad instalada, mano de obra así como su costo; plan de producción; plan de compra con detalle de los costos variables, recurso humano; indicadores de desempeño; e impacto al medio ambiente.

### **4.1. Estado de desarrollo.**

El restaurante Astarau Hot Pan & Grill tiene una vida previa de un año. En este periodo, el restaurante trabajaba sobre un concepto que llevaba en el mercado muchos años basado en servicio de comida típica, nacional y extranjera. Por tal motivo, no se disponía de un plato estrella que caracterice al restaurante como una propuesta de valor diferente. Por ello, el objetivo del presente proyecto es partir de una infraestructura, personal y operación base para crear una propuesta gastronómica llamativa para nacionales y extranjeros.

### **4.2. Descripción del producto.**

De acuerdo a lo realizado en la investigación de mercado, específicamente en el grupo de enfoque, el Hot Pan o sartén caliente es la propuesta de valor para Astarau Hot Pan & Grill. Por ello, a continuación se describirá los ingredientes bases, sus carnes y las salsas que al combinarlas el cliente tendrá 88 tipos de opciones según sea su gusto.

Tabla 14. Hot Pan, ingredientes base, tipos de carne, y tipos de salsa.

HOT PAN			
	INGREDIENTES		
	BASE	TIPOS DE CARNE	TIPOS DE SALSA
1	Cebolla perla.	Pechuga de pollo.	Astarau Chilli.
2	Cebolla paiteña.	Lomo fino de res.	BBQ.
3	Zanahoria.	Carne mechada de res.	Crema de champiñones.
4	Pimiento amarillo.	Albóndigas de cordero.	Pesto y nueces.
5	Pimiento verde.	Pierna de cerdo mechada.	Ajillo.
6	Pimiento rojo.	Lomo de cerdo.	Maní.
7	Espicias.	Camarones.	Vino Tinto.
8		Portobellos y vegetales.	Queso azul.
9			5 especias y soya.
10			Mostaza
11			Sal y pimienta.

Acorde a la tabla previa, se tiene 7 ingredientes base, 9 tipos de carnes (incluye opción vegetariana), y 11 tipos de salsa. Por ello, la variedad de combinaciones posibles para realizar un hot pan son un total de 88 opciones que el cliente puede escoger. Cada uno de estos planos será servido en un sartén y cuchara artesanal de hierro, en una base redonda realizada de varillas del mismo material.

#### 4.3. Estrategias de operaciones.

Para el restaurante Astarau Hot Pan & Grill, la optimización de recursos servirán para maximizar la ganancia. Por ello, es importante mencionar las siguientes estrategias.

- **Demanda estacional.** La mayor demanda se presentaría en ocasiones especiales durante el año como Día de la Madre, Día del Padre, Navidad, San Valentín, Día de la Mujer, Fiestas de Quito, etc., durante los días picos será necesario la contratación de personal adicional para cubrir y brindar un buen servicio caracterizado por Astarau.
- **Horarios de atención.** Se atenderá de lunes a domingo con los siguientes horarios.
  - Lunes a miércoles de 12:00 a 17:00.
  - Jueves y viernes de 12:00 a 22:00.
  - Sábado y domingo de 12:00 a 17:00.

El horario está fijado pero no limitado abrir en horarios extendidos siempre y cuando se disponga de reservas confirmadas.

- **Mínimo inventario.** Con el objeto de mantener un inventario fresco y disponible en todo momento se contará con un registro de máximos y mínimos que será actualizado de manera semanal.
- **Optimización de la producción.** Todos los platos de la carta tienen una receta donde se detalla el peso en gramos de cada uno de los ingredientes y porcionado de tal manera de reducir los tiempos de producción. En el caso de carnes entrarán a congelación mientras que los ingredientes bases serán porcionadas de manera diaria acorde a la venta a fin de mantener el producto fresco y preparado en menor tiempo.

#### **4.4. Descripción del proceso.**

##### **4.4.1. Cadena de Valor.**

Para este proyecto se define varios procesos en los cuales se muestra en la cadena de valor.



Figura 13. Cadena de Valor de Porter.  
Tomado de: Kotler y Keller, 2012, p. 34.

Dentro de los procesos primarios que componen las diferentes actividades desde la recepción de materia prima, recibimiento de cliente, servicio del plato al cliente tienen aspectos críticos que deben ser controlados. Por tanto, los procesos críticos se pueden dividir en tres grupos:

- Procesos de Entrada.
  - Recepción de Materia prima.
  - Inspección del producto.
  - Almacenaje.
  - Control de inventarios.
- Procesos de Transformación.
  - Preparación del producto.
  - Descongelamiento de productos.
  - Preparación estándar del producto (hot pan).
  - Control de calidad.
  - Entrega de producto.
- Procesos de Salida.
  - Recepción del Cliente.
  - Toma de pedido.
  - Tiempo de espera por el plato (menú o plato a la carta).
  - Tiempo durante el consumo.
  - Servicio adicional.
  - Pago del producto.
  - Salida del cliente.

#### **4.5. Flujograma de servicio.**

Todos los procesos que intervienen en la operación son importantes, sin embargo, el servicio es muy delicado siendo ésta la que debe darse más atención porque influye directamente en las ventas. Por ello, a continuación se denotará el flujograma de servicio:

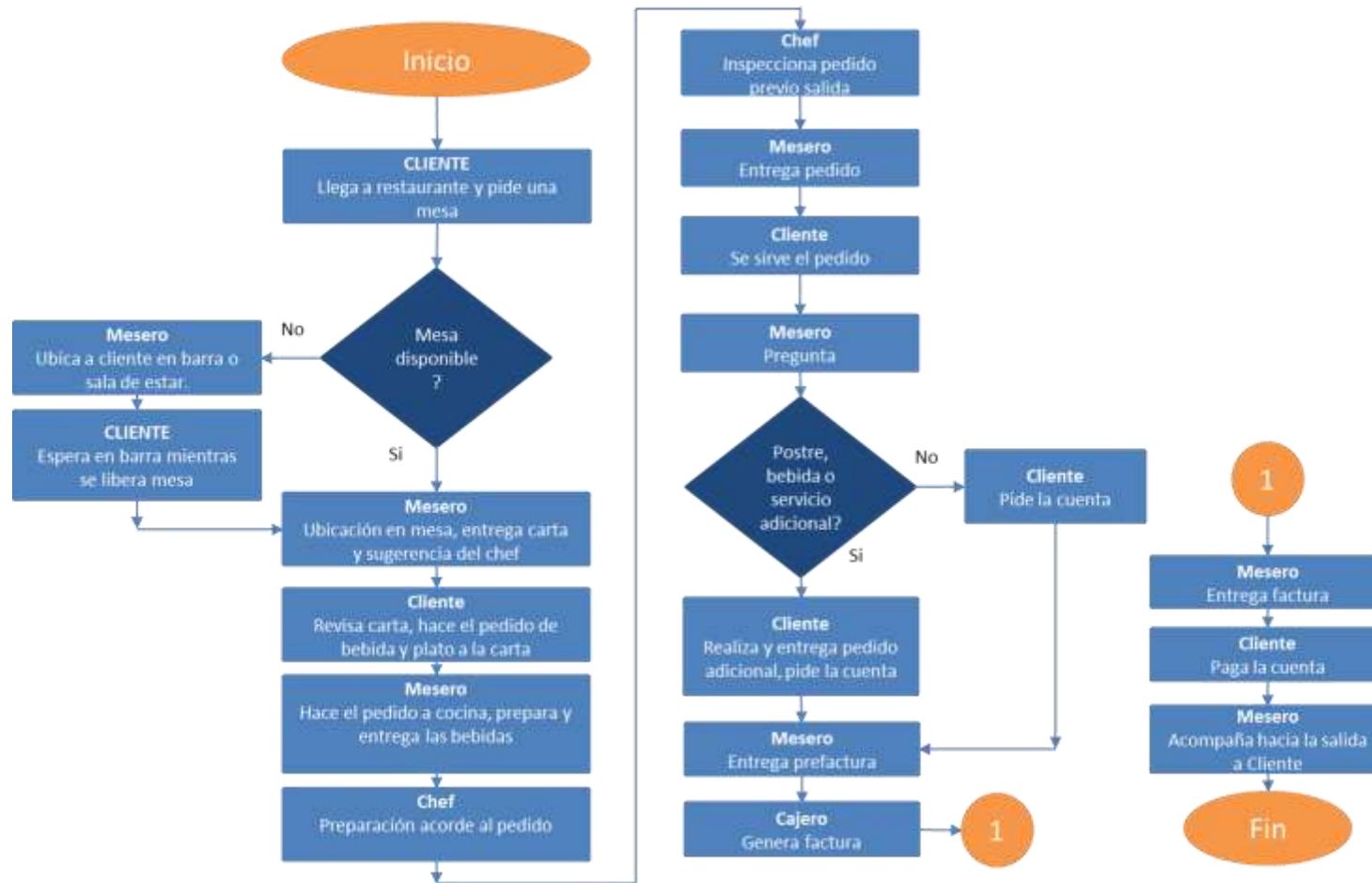


Figura 14. Flujograma de Servicio.

#### **4.6. Necesidades y requerimientos.**

##### **4.6.1. Materias primas e insumos**

Las materias primas e insumos requeridas para la preparación de los hot pans fueron ya mostradas en el apartado 4.2. en descripción del producto.

##### **4.6.2. Equipos y máquinas.**

Los activos fijos que posee el restaurante son categorizados en: maquinaria y equipos, equipos de computación y muebles y enseres. La depreciación de estos activos es de 10, 3, y 10 años respectivamente. La tabla siguiente muestra el detalle de los activos y con el precio que tiene cada categoría.

Tabla 15. Equipos y máquinas de Astarau Hot Pan &amp; Grill.

CANT.	MAQUINARIA Y EQUIPO	PRECIO
1	Batidora.	\$ 12,500.00
1	Campana extractora de olores.	
1	Centralilla de gas.	
1	Cocina industrial de 6 quemadores.	
3	Congeladores.	
1	Freidora doble.	
1	Horno de 2 pisos.	
1	Lavadora.	
1	Lavaplatos.	
1	Licuada.	
1	Mesa para baño María.	
3	Mesas de trabajo de acero inoxidable.	
1	Micronondas.	
1	Parrilla.	
2	Planchas para carnes.	
4	Refrigeradoras.	
1	Licuada.	
1	Cafetera.	
1	Máquina de café.	
1	Tablas de picar, cuchillos, vajillas, cubertería, ollas.	
1	Cristalería (copas, vasos).	
<b>TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO</b>		<b>\$ 12,500.00</b>

CANT.	EQUIPOS DE COMPUTACION	PRECIO
1	Amplificador con parlantes.	\$ 4,500.00
1	Antena televisión satelital.	
1	Caja registradora.	
3	Televisión Led.	
2	Impresoras.	
1	Computadora facturación.	
<b>TOTAL EQUIPOS DE COMPUTACION</b>		<b>\$ 4,500.00</b>

CANT.	MUEBLES Y ENSERES	PRECIO
1	Barra.	\$ 5,000.00
50	Cuadros.	
28	Mesas cuadradas.	
100	Puestos.	
5	Sofá.	
<b>TOTAL MUEBLES Y ENSERES</b>		<b>\$ 5,000.00</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>\$ 22,000.00</b>

#### 4.7. Mantenimiento.

En lo que respecta al mantenimiento, como parte de gastos operativos, tendrán la siguiente periodicidad:

Tabla 16. Gastos Operativos.

DESCRIPCION	PERIODICIDAD	UNITARIO	TOTAL
Campana de cocina.	Semestral	\$ 80	\$ 160
Trampa de grasa.	Quincenal	\$ -	\$ -
Jardín.	Trimestral	\$ 30	\$ 120
Control de insectos y roedores.	Anual	\$ 150	\$ 150
Recarga Extintores	Anual	\$ 80	\$ 90
Limpieza e insumos.	Diaria	\$ 0.75	\$ 270
		Total	\$ 790

#### 4.8. Mano de obra.

Para la mano de obra se denotará la descripción de funciones, a detalle en Anexo 4 y posteriormente el presupuesto anual requerido considerando los beneficios de ley (fondos de reserva, décimo tercero, décimo cuarto, aporte patronal).

Tabla 17. Descriptivo de cargo para el Restaurante Astarau Hot Pan & Grill.

DESCRIPCION DE CARGOS							
	CARGO	EDAD (AÑOS)	SEXO (H,M, INDISTINTO)	EDUCACIÓN	EXPERIENCIA MINIMA (AÑOS)	PERFIL	FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
1	ADMINISTRADOR	28-50	Indistinto	Tercer Nivel	2	Duro	Planificar y administrar actividades restaurante. Controlar colaboradores. Pagar colaboradores y proveedores. Brindar soporte en caja. Interactuar con Cliente. Controlar procesos. Reducir costos. Buscar clientes nuevos.
2	CHEF PRINCIPAL	Hasta 60	Hombre	Secundaria / Tercer Nivel	5	Duro	Administrar inventarios. Controlar máximos y mínimos de inventario. Verificar orden y limpieza de cocina. Preparar y controlar la elaboración de platos a la carta.
3	CHEF SECUNDARIO	Hasta 40	Indistinto	Secundaria / Tercer Nivel	2	Suave	Controlar máximos y mínimos de inventario. Elaboración de postres, cocteles, entradas. Suplantar a chef líder de ser necesario.
4	AYUDANTE COCINA	Hasta 50	Indistinto	Secundaria	1	Suave	Lavar vajilla. Brindar soporte a Chef. Limpiar y asear lugar de trabajo. Servir platos. Preparar materia prima e insumos.
5	MESERO LIDER	Hasta 45	Indistinto	Secundaria	2	Duro	Controlar colaboradores en mesas. Realizar el servicio de mesas. Apoyar a Administrador cuando se necesite. Recibir a clientes. Mostrar la carta. Verificar áreas limpias.
	MESERO 1-2	Hasta 45	Indistinto	Secundaria	1	Suave	Realizar limpieza de áreas del salón. Limpieza de salón. Tomar pedidos. Realizar el servicio a la mesa.

Tabla 18. Tabla salarial anual para el Restaurante Astarau Hot Pan &amp; Grill.

MANO DE OBRA	TIPO	#	SUELD O BASE UNT	COSTO ANUAL AÑO 1	#	COSTO ANUAL AÑO 2	#	COSTO ANUAL AÑO 3	#	COSTO ANUAL AÑO 4	#	COSTO ANUAL AÑO 5
CHEF PRINCIPAL	Tc	1	\$ 500	\$ 8,125	1	\$ 8,125	1	\$ 8,125	1	\$ 8,125	1	\$ 8,125
CHEF SECUNDARIO	Tc	1	\$ 450	\$ 7,350	2	\$ 14,700	2	\$ 14,700	2	\$ 14,700	2	\$ 14,700
AYUDANTE COCINA 1	Mt	1	\$ 188	\$ 3,281	1	\$ 3,281	1	\$ 3,281	1	\$ 3,281	1	\$ 3,281
MESERO LIDER	Tc	1	\$ 375	\$ 6,187	1	\$ 6,187	1	\$ 6,187	2	\$ 12,375	2	\$ 12,375
MESERO 1	Mt	2	\$ 188	\$ 6,562	2	\$ 6,562	3	\$ 9,844	3	\$ 9,844	3	\$ 9,844
<b>Total</b>		<b>6</b>	<b>\$ 1,700</b>	<b>\$ 31,505</b>	<b>7</b>	<b>\$ 38,855</b>	<b>8</b>	<b>\$ 42,136</b>	<b>9</b>	<b>\$ 48,324</b>	<b>9</b>	<b>\$ 48,324</b>

GASTOS NOMINA	TIPO	#	SUELD O BASE UNT	COSTO ANUAL AÑO 1	#	COSTO ANUAL AÑO 2	#	COSTO ANUAL AÑO 3	#	COSTO ANUAL AÑO 4	#	COSTO ANUAL AÑO 5
ADMINISTRADOR	Tc	1	\$ 550	\$ 8,900	1	\$ 8,900	1	\$ 9,675	1	\$ 9,675	1	\$ 9,675
<b>Total</b>				<b>\$ 8,900</b>		<b>\$ 8,900</b>		<b>\$ 9,675</b>		<b>\$ 9,675</b>		<b>\$ 9,675</b>

GASTO SERVICIOS	TIPO	#	SUELD O BASE UNT	COSTO ANUAL
CONTADOR	S	1	\$ 200	\$ 2,400
<b>Total</b>				<b>\$ 2,400</b>

Remuneración  
Básica Unificada  
(RBU)

\$375

Tiempo completo  
(Tc)

Medio tiempo  
(Mt)

Servicios  
profesionales (S)

#### **4.9. Tecnología.**

Los equipos a usar son de tecnología acorde al mercado, máquinas preparadas para afrontar producción industrial y que ahorran tiempo versus la preparación manual. En relación a costo – beneficio, en base a la demanda existente se pagarán con la venta.

#### **4.10. Plan de producción.**

El plan de producción para el restaurante está dada por la capacidad del servicio (Chase y Jacobs, 2014, p. 81) que se puede brindar ya que depende netamente de:

- Tiempo. No se puede de guardar el servicio para un cliente. Esto es que si el cliente no llegó al restaurante, ese tiempo de parte del personal no fue utilizado.
- Ubicación. Debe estar donde el cliente lo necesite para brindar el servicio, y posteriormente generar el servicio acorde a la capacidad.
- Volatilidad de demanda. Esto debido a que los clientes tienen necesidades diferentes que no se pueden controlar y el tiempo de respuesta debe ser el mismo.

La estructura acondicionada para el restaurante Astarau es el que se muestra a continuación:

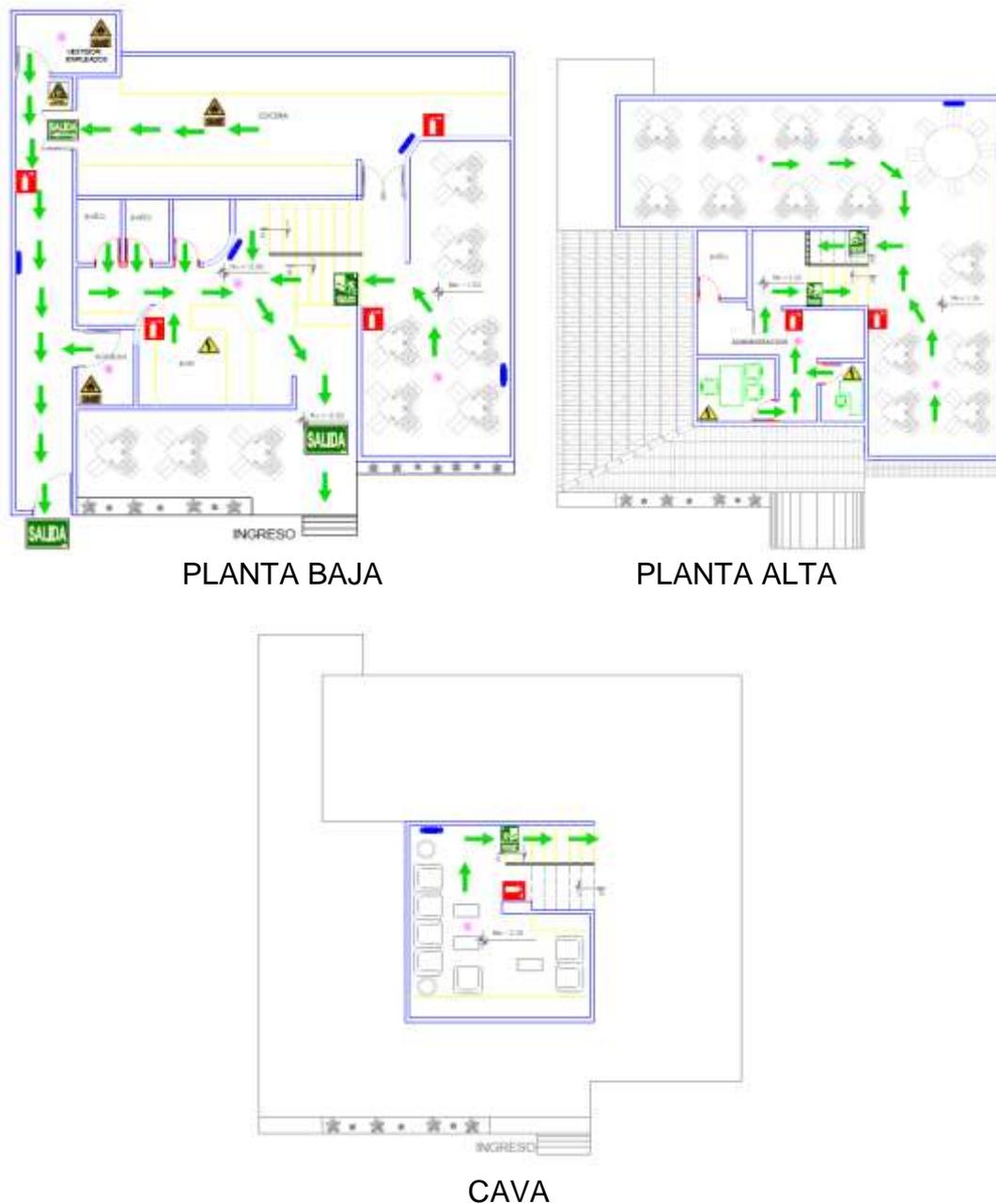


Figura 15. Infraestructura.

El restaurante cuenta con 4 niveles ofreciendo diferentes ambientes a los clientes: planta baja, planta alta, cava y terraza. Acorde a esta infraestructura, la capacidad máxima del restaurante para el servicio es la siguiente:

- Aforo: 100 personas.
- Personal en área de servicio: 4 colaboradores que son: administrador y 3 meseros.
- Personal área de cocina: 3 colaboradores que son: 2 chefs y una polifuncional.
- Platos a la carta simultáneos mínimo: 4 hot pans por cada 20 minutos.
  - Parqueo. 4 espacios durante el día. y 10 espacios en la noche (4 en restaurante, 6 en calle).

La capacidad física del restaurante Astarau Hot Pan & Grill se encuentra sobredimensionada en términos del aforo. Por ello el limitante en la capacidad de producción está basada en el personal donde se cuenta con el mínimo necesario para cumplir la meta propuesta por el periodo de 5 años mostrado en el capítulo III, acápite 3.22., proyección de ventas. Al ser un proyecto donde el plato estrella es el Hot Pan, se determinará la cantidad mínima anual, diaria y simultánea de clientes que se debe producirse para cumplir la meta anual y se encuentra mostrado en la Tabla 20.

Tabla 19. Plan de producción.

<b>PLAN DE PRODUCCIÓN</b>						
	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
VENTAS ANUALES	\$117,001	\$127,531	\$135,183	\$143,294	\$151,892	\$161,005
PRECIO HOT PAN CON BEBIDA PROMEDIO	15	15	15	15	15	15
PERSONAS POR AÑO	7800	8502	9012	9553	10126	10734
DIAS APERTURA RESTAURANTE	340	340	340	340	340	340
<b>CLIENTES POR DIA</b>	<b>23</b>	<b>25</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>30</b>	<b>32</b>
CAPACIDAD DE PRODUCCION (HOT PANS)	4	4	4	5	5	5
<b>PERSONAS PARA SER ATENDIDAS SIMULTANEAS</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>

#### **4.11. Plan de compras.**

##### **4.11.1. Proveedores.**

Dentro del plan de operaciones, las compras es una parte susceptible que debe ser manejarlo con cuidado para un correcto uso del flujo de efectivo manteniendo una excelente relación con los proveedores. Por tanto, a continuación, se muestra todos aquellos proveedores necesarios y con su costo promedio anual para el Restaurante Astarau Hot Pan & Grill.

Tabla 20. Listado de proveedores con costos fijos y días por pagar.

PROVEEDOR	TIPO	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL	COSTOS	DIAS PAGO	PONDERADO DIAS
Hortalizas y frutas	Variable	\$ 708	\$ 8,494	12%	60	7.3
Carnes	Variable	\$ 613	\$ 7,362	11%	15	1.6
Pollos	Variable	\$ 378	\$ 4,530	7%	21	1.4
Mariscos	Variable	\$ 283	\$ 3,398	5%	7	0.3
Huevo, arroz, azucar	Variable	\$ 165	\$ 1,982	3%	30	0.9
Abarrotes	Variable	\$ 566	\$ 6,795	10%	2	0.2
Cervezas	Variable	\$ 236	\$ 2,831	4%	7	0.3
Gaseosas	Variable	\$ 94	\$ 1,133	2%	2	0.0
Vino	Variable	\$ 151	\$ 1,812	3%	30	0.8
Pulpas	Variable	\$ 47	\$ 566	1%	30	0.2
Aceite	Variable	\$ 283	\$ 3,398	5%	15	0.7
Arriendo	Fijo	\$ 1,600	\$ 19,200	28%	15	4.2
Televisión Satelital	Fijo	\$ 48	\$ 576	1%	0	0.0
Gas	Fijo	\$ 200	\$ 2,400	3%	60	2.1
Agua	Fijo	\$ 60	\$ 720	1%	15	0.2
Telefonía	Fijo	\$ 90	\$ 1,080	2%	15	0.2
Energía eléctrica	Fijo	\$ 135	\$ 1,620	2%	15	0.4
Mantenimiento general	Fijo	\$ 66	\$ 790	1%	15	0.2
Suministros y materiales	Fijo	\$ 23	\$ 273	0%	15	0.1
Internet	Fijo	\$ 35	\$ 420	1%	15	0.1
<b>Total Costos</b>		<b>\$ 5,782</b>	<b>\$ 69,380</b>	<b>100%</b>	<b>384</b>	<b>21</b>
<b>Total Variables</b>		<b>\$ 3,525</b>	<b>\$ 42,301</b>			
<b>Total Fijos</b>		<b>\$ 2,257</b>	<b>\$ 27,079</b>			

#### **4.12. Aseguramiento de Calidad.**

La calidad del producto es importante antes de preparar los hot pans en Astarau. Por ello, se tomarán las siguientes consideraciones:

- Solicitud certificados de calidad a proveedores. 2 veces al año aplicados aquellos que proveen materia prima perecible como pollo, carne, mariscos.
- Sistema FIFO (First in, First out). Son aquellos productos que ingresan a inventario primero y que deberán salir primero para la preparación.
- Etiquetamiento de materia prima. Cada vez que se reciba el producto o materia prima.
- Verificación fecha de caducidad. Cada vez que se reciba el producto o materia prima.
- Control de inventario e insumos. De manera semanal.

#### **4.13. KPI's**

Los medidores de desempeño para el restaurante son considerados los siguientes:

Tabla 21. Indicadores de desempeño.

MEDIDORES DE DESEMPEÑO					
	INDICADOR	FRECUENCIA	DESCRIPCION	CRITERIO	META
1	Ventas por Periodo	Diaria / Semana / mes / año	Cantidad de ventas en relación a un determinado tiempo.	Determinar días, semanas, meses de mayores ventas.	Igual o mayor a la proyección de las ventas revisadas en Capítulo 3.
2	Costo / producto.	Semestral	Costo de cada hot pan en relación a su valor de venta.	Determinar el costo del hot pan que mayor margen de ganancia.	No mayor al 40% considerando únicamente la materia prima entre el valor de venta del hot pan.
3	Satisfacción del Cliente	Mensual	Cantidad de clientes insatisfechos en relación a clientes satisfechos	A través de buzón de sugerencias o respuestas en redes obtener el índice de clientes insatisfechos y reducir a cero.	Cero % de clientes insatisfechos.
4	Horas extras/horas normales	Mensual	Cantidad de horas extras en relación a horas normales trabajadas.	Reducir al mínimo las horas extras del colaborador.	No mayor al 10% de horas extras de un colaborador que trabaja tiempo completo de 240 horas.
5	Seguidores de redes sociales	Mensual	Cantidad de seguidores de redes sociales de Astarau.	Incrementar el número de seguidores en redes sociales	No menor al 5% de incremento mensual. Actual 2000 seguidores.

#### 4.14. Cuidado del medio ambiente

“La Secretaría de Ambiente (SA) del Distrito Metropolitano de Quito (DMQ) es la encargada de velar por el cumplimiento de la gestión ambiental distrital, en estrecha coordinación con las diversas instancias municipales, con otros niveles

de gobierno y con la participación activa de la ciudadanía” (SECRETARIA DE AMBIENTE DE QUITO, 2017). Por ello, parte de la responsabilidad social para el Restaurante Astarau Hot Pan & Grill, es el cuidado del medio ambiente. Tomando en consideración lo que menciona la SA del DMQ se toma en consideración lo siguiente:

- Desechos separados por colores de la siguiente manera: orgánicos – verde, reciclables – azul, no reciclables, no peligrosos (aceites) – negro.
- Trampas de grasa. Limpieza de manera semanal y colocada en recipiente propio. De acuerdo al Distrito Metropolitano de Quito, los puntos de acopio para aceites de cocina usados en la dirección Av. Amazonas 4532 y Pereira. El envío será de manera mensual.
- Control de plagas. Roedores e insectos de manera anual.
- Jabón biodegradable. Utilizado para baños de clientes.
- Bolsas plásticas biodegradables. Usadas para baños, cocina y barra.
- Reciclaje de botellas. Cambio de botellas plásticas de gaseosas y mineral por botellas de vidrio. Para el caso de cervezas, cambio de botellas no retornables por botellas retornables.
- Servicios básicos.
  - Uso de focos led ahorradores. En toda la infraestructura.
  - Al cierre del establecimiento se desconectará dispositivos electrónicos innecesarios, cierre de llave general de agua.
- Disposición de aceite quemado. Se lo dispondrá en los mismos recipientes plásticos y dispuestos una vez al mes, en los centros de acopio asignados por el Distrito Metropolitano de Quito.
- Individuales de papel de material reciclado. Estos individuales, con logo del restaurante, son utilizados para ubicarlos en las mesas de los clientes por lo que se utilizará material reciclado.

#### **4.15. Conclusiones.**

El Plan de Operaciones, parte de este proyecto, permite tener un conocimiento sólido de cómo se encuentra, qué falencias, cuáles son las bases que el restaurante tiene para poder tomar las decisiones correctas en el análisis financiero. Los temas abarcados en este capítulo se puede concluir que: el proceso de la preparación del hot pan que permite realizar 88 combinaciones posibles entre sus carnes y sus salsas ofreciendo un abanico de opciones a los clientes; operativamente el restaurante puede operar de lunes a domingo con horarios específicos; la cadena de valor muestra una sólida estructura en tanto en los procesos primarios como secundarios; el flujograma de servicio muestra el orden adecuado desde que el cliente ingresa hasta que salga del restaurante; el establecimiento cuenta con los equipos y máquinas necesarios para cubrir la demanda; la infraestructura en sus 4 ambientes diferentes con capacidad máxima de 100 personas; personal operativo y administrativo siendo un total de 7 colaboradores mínimos necesarios que cubrirán sin inconvenientes el primer año de servicio; el recurso económico que para el primer año es elevado pero en los siguientes años se irán diluyendo por las ventas proyectadas; el total de costos divididos a un 61% en fijos y un 39% en variables. Finalmente, se puede indicar que el Plan de Operaciones muestra solidez en la estructura y en la operación mientras que los costos involucrados son en primera instancia altos pero en los siguientes años se diluyen con las ventas, mejorando así el margen operacional.

## **Capítulo V. Plan Financiero**

El objetivo del plan financiero es reducir el grado de incertidumbre en el momento de tomar la decisión. Para este proyecto, se ha considerado ya varios aspectos macro, microeconómicos, investigación de mercado, plan de marketing, plan de operaciones como relevantes para tomar una decisión con consideraciones objetivas en un periodo de 5 años. Por ello, el presente capítulo detallará en primera instancia los supuestos, balance y estado de resultados, proyecciones, índices de rentabilidad, valor presente neto, e impacto socioeconómico del proyecto.

### **5.1. Supuestos a considerar.**

Con lo visto en los capítulos anteriores, los supuestos a considerar son:

Tabla 22. Supuestos a considerar.

	SUPUESTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Crecimiento ventas.	9%	6%	6%	6%	6%
2	Inflación (considerando proyección)	0.60%	0.70%	0.90%	1.20%	1.40%
3	Ventas	\$ 127,531	\$135,183	\$143,294	\$151,892	\$161,005
4	Crecimiento compras	Incremento con la inflación.				
5	Costos fijos	\$ 27,241	Más incremento con la inflación			
6	Mano de obra	\$ 31,695	Más incremento con la inflación			
7	Costos variables (compras)	\$ 42,555	Más incremento con la inflación			
8	Presupuesto Marketing.	\$ 5,688	Incremento con la inflación			
9	Depreciación activo fijo	Maquinaria y equipo a 10 años. Muebles y enseres a 10 años. Equipos de computación a 3 años.				
10	Caja bancos	\$ 2000 todos los años				
11	Ventas con tarjeta de crédito/débito	60% de las ventas				
12	Gastos bancarios	1% de las Ventas				
13	Cuentas por cobrar.	20% de las ventas y a 60 días				
14	Días cuentas por pagar.	21 días				
15	Días de inventario.	7 días				
16	Ventas con tarjeta de crédito/débito	60% de las ventas				
17	Gastos bancarios	1% de las Ventas				

## 5.2. Estados financieros proyectados.

### 5.2.1. Estado de resultados y proyección.

El estado de resultados para el Restaurante Astarau Hot Pan & Grill inicia con el año cero con información real y de base para realizar la proyección acorde a los supuestos. Para armar este estado financiero se considera lo siguiente:

- **Costo de ventas (variable).**
  - **Mano de obra.** Todos los que intervienen de manera directa para desarrollar el producto.
  - **Compras.** La materia prima para desarrollar el producto.
  - **Inventario inicial y final.** Es el saldo del periodo.
- **Gastos Operativos.**
  - **Gastos administrativos.**
    - Nómina. El administrador.
    - Servicios. El contador que trabaja de manera externa, fuera de nómina.
    - Operativos. O fijos, los que independiente de la producción, se tiene que gastar.
    - Depreciación. De maquinaria y equipo, equipos de cómputo y muebles y enseres.
  - **Gastos de ventas.** Para el proyecto, es la publicidad.
- **Gastos financieros.** Para este proyecto no se tiene deuda.
  - **Comisión tarjeta de crédito o débito.** Pagado por clientes, 60% de las ventas.
  - **Gastos bancarios.** Comisiones de banco, emisión de chequeras.

El Estado de Resultados muestra un año cero con margen negativo. Los años siguientes, el margen neto ya tiene valores positivos y es el resultado del incremento de las ventas, optimización de los gastos operativos y, depreciación de los equipos. Aunque se tiene una cuenta de gasto de ventas alto, pero que beneficia a las ventas.

Tabla 23. Estado de Resultados año 0 y proyección.

ESTADO DE RESULTADOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Ventas</b>	\$ 117,001	\$ 127,531	\$ 135,183	\$ 143,294	\$ 151,892	\$ 161,005
Costos de ventas	\$ 73,807	\$ 74,149	\$ 81,980	\$ 85,754	\$ 92,661	\$ 93,370
(+ Inventario Inicial)	\$ 900	\$ 900	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000
(+ Compras)	\$ 42,301	\$ 42,555	\$ 42,853	\$ 43,238	\$ 43,757	\$ 44,370
(- Inventario Final)	\$ 900	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000
Compras	\$ 42,301	\$ 42,455	\$ 42,853	\$ 43,238	\$ 43,757	\$ 44,370
Mano de Obra	\$ 31,505	\$ 31,695	\$ 39,127	\$ 42,516	\$ 48,904	\$ 49,000
<b>Margen Bruto</b>	<b>\$ 43,195</b>	<b>\$ 53,382</b>	<b>\$ 53,203</b>	<b>\$ 57,540</b>	<b>\$ 59,231</b>	<b>\$ 67,635</b>
Gastos administrativos	\$ 41,216	\$ 41,859	\$ 42,075	\$ 43,144	\$ 42,034	\$ 42,480
Gasto de nómina (administrador)	\$ 8,000.00	\$ 8,953.18	\$ 8,962.08	\$ 9,761.83	\$ 9,790.86	\$ 9,810.21
Gasto servicios (contador)	\$ 2,400	\$ 2,414	\$ 2,431	\$ 2,453	\$ 2,483	\$ 2,517
Gastos operativos (fijos)	\$ 30,816	\$ 27,241	\$ 27,432	\$ 27,679	\$ 28,011	\$ 28,403
Gasto Depreciación	\$ -	\$ 3,250	\$ 3,250	\$ 3,250	\$ 1,750	\$ 1,750
Gastos ventas	\$ 500	\$ 5,688	\$ 5,728	\$ 5,779	\$ 5,849	\$ 5,931
Publicidad	\$ 500.00	\$ 5,688	\$ 5,728	\$ 5,779	\$ 5,849	\$ 5,931
<b>Total Gastos Operativos</b>	<b>\$ 41,716</b>	<b>\$ 47,547</b>	<b>\$ 47,803</b>	<b>\$ 48,923</b>	<b>\$ 47,883</b>	<b>\$ 48,411</b>
<b>Margen Operacional</b>	<b>\$ 1,479</b>	<b>\$ 5,835</b>	<b>\$ 5,400</b>	<b>\$ 8,617</b>	<b>\$ 11,348</b>	<b>\$ 19,224</b>
Gastos financieros	\$ 4,329	\$ 4,719	\$ 5,002	\$ 5,302	\$ 5,620	\$ 5,957
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>-\$ 2,850</b>	<b>\$ 1,117</b>	<b>\$ 398</b>	<b>\$ 3,315</b>	<b>\$ 5,728</b>	<b>\$ 13,267</b>
15% Participación Trabajadores	\$ -	\$ 168	\$ 60	\$ 497	\$ 859	\$ 1,990
25% Impuesto a la Renta	\$ -	\$ 209	\$ 75	\$ 620	\$ 1,071	\$ 2,481
<b>Margen Neto</b>	<b>-\$ 2,850</b>	<b>\$ 740</b>	<b>\$ 264</b>	<b>\$ 2,198</b>	<b>\$ 3,798</b>	<b>\$ 8,796</b>

### 5.2.2. Balance general y proyección.

Una vez realizado la proyección de los estados de resultados, se proyecta el balance general. A continuación, la explicación de algunas cuentas importantes:

- **Activo corriente.**
  - **Bancos.** Lo disponible en efectivo.
  - **Cuentas por cobrar.** Se considera al inicio del proyecto trabajar con un cliente con una cuenta a cobrar de 60 días.
  - **Inventarios.** Saldo de inventario al final del año.
- **Activo Fijo.**
  - **Depreciación acumulada.** De maquinaria y equipo, equipos de cómputo y muebles y enseres.
  - **No depreciable.** Considerando el valor del restaurante que no pierde valor en el tiempo.
- **Pasivo corriente.**
  - **Cuentas por pagar.** Promedio de días ponderado de pago a proveedores.
- **Pasivo no corriente.**
  - Obligaciones por pagar accionistas. Cuenta donde la política es pagar a accionistas.
- **Capital social.** Incurrido en la creación de la empresa.
- **Utilidad del ejercicio.** Pérdidas y ganancias anuales que irán acumulándose cada año.

Tabla 24. Balance General año 0 y proyección.

BALANCE GENERAL		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>							
<b>DISPONIBLE</b>							
	Bancos	\$ 3,216	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>		\$ 2,807	\$ 4,251	\$ 4,506	\$ 4,776	\$ 5,063	\$ 5,367
	Cientes	\$ 2,807	\$ 4,251	\$ 4,506	\$ 4,776	\$ 5,063	\$ 5,367
<b>INVENTARIOS</b>		\$ 900	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000
	Inventarios	\$ 900	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>\$ 10,630</b>	<b>\$ 12,502</b>	<b>\$ 13,012</b>	<b>\$ 13,553</b>	<b>\$ 14,126</b>	<b>\$ 14,734</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>							
<b>DEPRECIABLE</b>							
		\$ 22,000	\$ 18,750	\$ 15,500	\$ 12,250	\$ 10,500	\$ 8,750
	Equipos de Computo	\$ 4,500	\$ 4,500	\$ 4,500	\$ 4,500	\$ 4,500	\$ 4,500
	Maquinaria y Equipo	\$ 12,500	\$ 12,500	\$ 12,500	\$ 12,500	\$ 12,500	\$ 12,500
	Muebles y Enseres	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000
	Depreciaciones Acumuladas	\$ -	-\$ 3,250	-\$ 6,500	-\$ 9,750	-\$ 11,500	-\$ 13,250
<b>NO DEPRECIABLE</b>		<b>\$ 35,000</b>					
	Restaurante ASTARAU	\$ 35,000	\$ 35,000	\$ 35,000	\$ 35,000	\$ 35,000	\$ 35,000
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>\$ 67,630</b>	<b>\$ 66,252</b>	<b>\$ 63,512</b>	<b>\$ 60,803</b>	<b>\$ 59,626</b>	<b>\$ 58,484</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>							
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>							
		\$ 1,057	\$ 2,867	\$ 2,643	\$ 3,648	\$ 4,492	\$ 7,068
	Proveedores por Pagar	\$ 1,057	\$ 2,491	\$ 2,508	\$ 2,531	\$ 2,561	\$ 2,597
	15% Participación Utilidades	\$ -	\$ 168	\$ 60	\$ 497	\$ 859	\$ 1,990
	22% Impuesto a la Renta	\$ -	\$ 209	\$ 75	\$ 620	\$ 1,071	\$ 2,481
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>		<b>\$ 2,115</b>	<b>\$ 5,734</b>	<b>\$ 5,285</b>	<b>\$ 7,296</b>	<b>\$ 8,983</b>	<b>\$ 14,136</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>							
	Obligaciones por pagar accionistas	\$ 67,916	\$ 62,178	\$ 59,623	\$ 52,705	\$ 46,043	\$ 30,952
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>		<b>\$ 67,916</b>	<b>\$ 62,178</b>	<b>\$ 59,623</b>	<b>\$ 52,705</b>	<b>\$ 46,043</b>	<b>\$ 30,952</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>\$ 70,030</b>	<b>\$ 67,912</b>	<b>\$ 64,908</b>	<b>\$ 60,001</b>	<b>\$ 55,026</b>	<b>\$ 45,088</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>							
	Capital Social	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450
	Utilidad del Ejercicio	-\$ 2,850	-\$ 2,110	-\$ 1,846	\$ 352	\$ 4,150	\$ 12,946
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>-\$ 2,400</b>	<b>-\$ 1,660</b>	<b>-\$ 1,396</b>	<b>\$ 802</b>	<b>\$ 4,600</b>	<b>\$ 13,396</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>\$ 67,630</b>	<b>\$ 66,252</b>	<b>\$ 63,512</b>	<b>\$ 60,803</b>	<b>\$ 59,626</b>	<b>\$ 58,484</b>

### 5.3. Tasa de descuento CAPM o Er.

Como se ha visto en el capítulo II, acápite 2.2.2.3., la tasa de descuento (CAPM o Er) es el costo de capital, es decir, el porcentaje mínimo que el inversionista pedirá para entrar en el proyecto. Esta tasa se calcula a través del CAPM y WACC (costo promedio ponderado del capital), sin embargo, como el proyecto no tiene deuda, el WACC es igual al CAPM. Finalmente, para calcular el CAPM se tomará variables como el riesgo del mercado Beta (B), el riesgo país (RP), la tasa libre de riesgo (rf), y el premio de riesgo del mercado (MRP). Por tanto, la tasa de descuento o CAPM “Er” se calcula a través de las siguientes fórmulas:

$$Bl = Bu \times \left[ 1 + (1 - T) \times \frac{D}{E} \right] \quad (\text{Ecuación 6})$$

Donde:

Bl = Beta apalancada, riesgo del mercado extranjero.

Bu = Beta des apalancada, riesgo del mercado local.

T = Tasas de impuestos y utilidades.

D = Deuda del proyecto.

E = Patrimonio del proyecto.

$$Er = rf + B(MRP) + RP \quad (\text{Ecuación 7})$$

Donde:

Er = Rendimiento esperado por el inversionista (CAPM).

rf = risk free o tasa libre de riesgo (U.S. DEPARTMENT OF THE THEASURY, 2017).

B = Beta del mercado. Apalancada para el caso de Ecuador.

MRP = Premio al riesgo de mercado.

RP = Riesgo país.

De acuerdo a las tablas que se muestran a continuación, la Beta (des apalancada) del mercado extranjero se obtiene del promedio de 86 empresas

(Damodaram, 2017). La Beta del mercado ecuatoriano (apalancada) toma en consideración la tasa impositiva ecuatoriana, la deuda (proyecto sin deuda), y el patrimonio del proyecto. Por tanto la Beta obtenida para Ecuador en el mercado de restaurantes es de 0.61. Por tanto, la tasa mínima requerida para el accionista "Er" obtenida es de 11.32% que es el que se usará para traer a valor presente los flujos de caja o efectivo que se verán en el siguiente punto.

Tabla 25. Beta apalancada para Ecuador.

BETA APALANCADA PARA ECUADOR				
VARIABLES	SÍMBOLO	VALOR	DESCRIPCION	FUENTE
Beta des apalancada	<i>Bu</i>	0.61	Riesgo del mercado extranjero	Damodaram
Deuda	<i>D</i>	\$ -	Deuda del proyecto	Balance general.
Patrimonio	<i>E</i>	\$-2,400.44	Patrimonio del proyecto	Balance general.
Tasa	<i>T</i>	33.70%	Tasas de impuestos y utilidades	Estado de resultados.
<b>Beta apalancada</b>	<b><i>BI</i></b>	<b>0.61</b>	<b>Riesgo del mercado para Ecuador</b>	

Tabla 26. Tasa mínima requerida por inversionista.

CAPM TASA MINIMA REQUERIDA POR EL INVERSIONISTA				
VARIABLES	SÍMBOLO	VALOR	DESCRIPCION	FUENTE
Beta apalancada	<i>BI</i>	0.61	Riesgo del mercado para Ecuador	Damodaram.
Tasa libre de riesgo	<i>rf</i>	1.92%	Recompensa de recibir dinero sin riesgo.	Bonos de USA.
Premio al riesgo de mercado	<i>MRP</i>	4.37%	Recompensa que ofrece el mercado.	Damodaram.
Riesgo País	<i>RP</i>	6.73%	Prima por Riesgo País.	Banco Central de Perú.
<b>CAPM</b>	<b><i>Er</i></b>	<b>11.32%</b>	<b>Tasa mínima requerida por inversionista</b>	

#### 5.4. Flujos de caja, valoración y TIR.

Para el presente proyecto, se usará el método de flujo de caja descontado o conocido también como flujo de caja libre de la firma (FCFF, Free Cash Flow for the Firm) cuya información se obtendrá a través de los estados de resultados y balance general (Chu Rubio, 2014, p. 263).

Como se observa en la tabla siguiente, se calculó los flujos del año 1 al 5. Posteriormente, cada uno de los flujos se trae a valor presente (Ecuación 8) y al ser un proyecto que continuará después de los cinco años se considerará el valor de perpetuidad con una tasa de crecimiento “g” del 0.5%. Adicional a ello, para el año 0 se considera la inversión realizada por los accionistas. Por tanto se utilizará la siguiente ecuación:

$$VAN = -INVERSIÓN + \sum \frac{FCFF}{(1+Er)^n} + \frac{FCFF}{(Er-g)} \quad (\text{Ecuación 8})$$

Donde:

VAN = Valor actual neto o valor presente neto.

Inversión = Inversión inicial o valor colocado al inicio del proyecto.

FCFF = Flujo de caja libre de la firma.

Er = rendimiento esperado por el accionista.

g = tasa de crecimiento a perpetuidad.

n = número de periodos.

Así, el valor presente neto (VAN) para el Restaurante Astarau Hot Pan & Grill es de 93761 Usd. Además, para obtener la tasa interna de retorno (TIR) como la tasa de rentabilidad del proyecto se obtiene igualando el VAN obtenido previamente a cero y recalculándola. Por tanto, la TIR es de 28.72%.

Los resultados obtenidos nos indican que el proyecto es viable debido a:

- VAN es mayor a cero, 93761 USD.
- TIR es mayor a la tasa de descuento CAPM “Er”, 28.72% mayor que 11.32%.

Tabla 27. Flujo de Caja, VAN, TIR.

FLUJO DE CAJA							
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	PERPETUIDAD
EBIT		\$ 1,117	\$ 398	\$ 3,315	\$ 5,728	\$ 13,267	
(-) Impuestos		-\$ 209	-\$ 75	-\$ 620	-\$ 1,071	-\$ 2,481	
= EBIT después de impuesto		\$ 908	\$ 324	\$ 2,695	\$ 4,657	\$ 10,786	
(-) CAPEX		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
(+) Depreciación		\$ 3,250	\$ 3,250	\$ 3,250	\$ 1,750	\$ 1,750	
(-) Delta KTN		\$ 266	-\$ 480	\$ 735	\$ 557	\$ 2,273	
<b>= FCFF</b>		<b>\$ 4,424</b>	<b>\$ 3,094</b>	<b>\$ 6,680</b>	<b>\$ 6,964</b>	<b>\$ 14,809</b>	
<b>= VAN</b>	<b>\$ (67,630)</b>	<b>\$ 3,974</b>	<b>\$ 2,497</b>	<b>\$ 4,843</b>	<b>\$ 4,535</b>	<b>\$ 8,663</b>	<b>\$ 136,879</b>

CAPM (Er)	11.32%
CRECIMIENTO (g)	0.50%
VAN	\$ 93,761
TIR	28.72%

### 5.5. Punto de Equilibrio.

Como se ha visto en el capítulo II, acápite 2.2.2.2., el punto de equilibrio indicará el valor de venta mínima para cubrir los costos asociados. Por tanto, para el proyecto la información se obtendrá del Estado de Resultados con través de la siguiente ecuación:

$$PE = \frac{CF}{(1-\frac{CV}{V})} \quad (\text{Ecuación 9})$$

Donde:

PE = Punto de equilibrio.

CF = Costos fijos.

CV = Costos Variables.

V = Ventas

Así, el punto de equilibrio se muestra en la siguiente tabla y gráfica respectivamente:

Tabla 28. Punto de Equilibrio en Usd.

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>				
<b>AÑO</b>	<b>Costos Fijos</b>	<b>Costos Variables</b>	<b>Ventas</b>	<b>Punto de equilibrio por año</b>
2017	\$ 41,716	\$ 73,807	\$ 117,001	\$ 112,996
2018	\$ 47,547	\$ 74,149	\$ 127,531	\$ 113,591
2019	\$ 47,803	\$ 81,980	\$ 135,183	\$ 121,462
2020	\$ 48,923	\$ 85,754	\$ 143,294	\$ 121,835
2021	\$ 47,883	\$ 92,661	\$ 151,892	\$ 122,791
2022	\$ 48,411	\$ 93,370	\$ 161,005	\$ 115,243

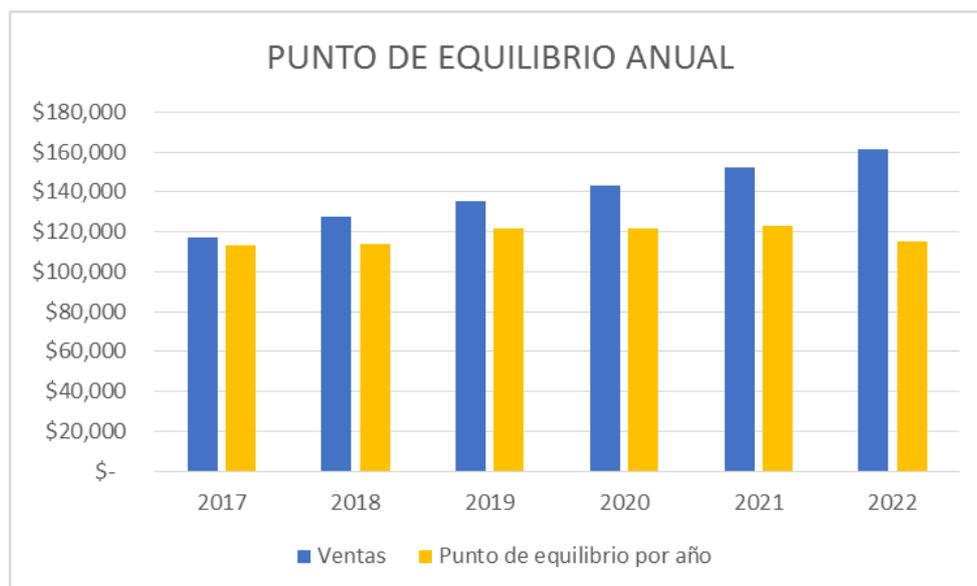


Figura 16. Gráfica punto de equilibrio en USD.

## 5.6. Análisis de relaciones financieras.

En la tabla siguiente se verán los siguientes indicadores: de liquidez, de eficiencia, de endeudamiento y de rentabilidad.

Tabla 29. Análisis índices financieros.

ANÁLISIS DE RATIOS FINANCIEROS								
INDICADOR	CALCULO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	PROMEDIO	DESCRIPCION
<b>Indicadores de Liquidez</b>								
Capital de Trabajo	Activos Corrientes-Pasivos Corrientes	\$10,387	\$7,278	\$8,268	\$6,830	\$5,750	\$ <b>7,703</b>	Capital necesario para que la empresa funcione.
Razón de Liquidez o circulante	Activo Corriente/Pasivo Corriente	5.91	2.27	2.56	1.94	1.64	<b>2.86</b>	Por cada 1 Usd de deuda a corto plazo, se tiene 2.86 Usd para pagar
Razón Prueba Ácida	(Activo Corriente-Inventarios)/Pasivo Corriente	5.44	2.09	2.38	1.80	1.53	<b>2.65</b>	La empresa tiene 2.65 veces en activos líquidos para pagar 1 usd de deuda.
<b>Indicadores de Eficiencia</b>								
Días cuentas por cobrar	-	60	60	60	60	60	<b>60</b>	Promedio de días cobros a clientes actuales
Días cuentas por pagar	-	21	21	21	21	21	<b>21</b>	Promedio de días ponderado pago proveedores actuales.
Días de inventario	-	7	7	7	7	7	<b>7</b>	Promedio de días de inventario actual.
Ciclo de conversión de efectivo	Días cuentas por cobrar + días de inventario - días cuenta por pagar	74	74	74	74	74	<b>74</b>	Días que se requiere financiamiento.
Rotación Cuentas por cobrar	Ventas/Cuentas por Cobrar	6	6	6	6	6	<b>6</b>	Veces al año las cuentas por cobrar rota en el año.
Rotación Cuentas por pagar	Compras/Cuentas por pagar	17	17	17	17	17	<b>17</b>	Veces al año la cuentas por pagar rota en el año.
Rotación de inventario	Costos/Inventario	43	43	43	44	44	<b>43</b>	Veces al año el inventario rota en el año.

INDICADOR	CALCULO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	PROMEDIO	DESCRIPCION
<b>Indicadores de Endeudamiento</b>								
Nivel de Endeudamiento	Pasivos/Activos	103%	102%	99%	92%	77%	<b>95%</b>	Los accionistas tiene un nivel alto de participación.
Multiplicador del Capital	Activos/Patrimonio	-40	-45	76	13	4	<b>N/A</b>	Para el último año, los activos valen 4 veces el patrimonio.
Cobertura de Interés	BAII/Gastos de intereses	0.24	0.08	0.63	1.02	2.23	<b>N/A</b>	Para el último año se tiene 2.23 veces para pagar impuestos
<b>Indicadores de Rentabilidad</b>								
Margen Bruto	Margen Bruto/Ventas	42%	39%	40%	39%	42%	<b>40%</b>	Por cada 1 Usd de venta, se tiene 0,40Usd de ganancia bruta o para pagar demás gastos.
Margen Operacional	Margen Operacional/Ventas	5%	4%	6%	7%	12%	<b>7%</b>	Por cada 1 Usd de venta, se tiene 0,07Usd de ganancias después de cubrir costos fijos y variables.
Margen Neto	Margen Neto/Ventas	1%	0%	2%	3%	5%	<b>2%</b>	Ganancia neta aumenta con la evolucion del negocio.
Rendimiento sobre Activos ROA	Margen Neto/Activos	1%	0%	4%	6%	15%	<b>5%</b>	Por cada 1 Usd en activos, se tiene 0.05Usd de ganancia
Rendimiento sobre Capital ROE	Margen Neto/Patrimonio	-45%	-19%	274%	83%	66%	<b>72%</b>	Por cada 1 Usd en patrimonio, se tiene0.72 Usd de ganancia

### **5.7. Impacto económico, social, ambiental.**

Se considera que el impacto socioeconómico de este proyecto tiene muchas aristas como las siguientes:

- Trabajo directo. 8 personas. Acorde al organigrama, y de quienes dependen sus familias.
- Trabajo indirecto. Proveedores que son al menos 20 entre empresas y personas naturales.
- Aportación patronal al IESS. El pago puntual de esta responsabilidad brinda a los colaboradores la tranquilidad de poder acudir a los servicios que el Estado brinda.
- Pago de impuestos. A esto se refiere a retenciones e impuesto a la renta.
- Responsabilidad con el medio ambiente. Como se ha visto en el capítulo de operaciones, sección 4.13. Cuidado del medio ambiente.
- Brindar un ambiente de trabajo saludable donde los colaboradores sientan que su aporte es fundamental no solo para el crecimiento del proyecto sino también para dar satisfacción a los clientes.
- Brindando una oferta gastronómica única para la ciudad de Quito tanto a propios y extraños con un aporte al turismo.
- Pago justo y puntual. Como la responsabilidad más importante es estar al día en los pagos así como los salarios justos.

## 5.8. Conclusiones.

Este capítulo resume en valor numérico todo lo revisado en los capítulos anteriores, desde el estudio de la situación macroeconómica hasta los procesos internos en el Restaurante Astarau Hot Pan & Grill. Por tanto, se determinó que después de partir de un estado de resultados (año 0), donde las ventas tuvieron un crecimiento del 7% con una propuesta tradicional, el impacto que tendrá una propuesta diferente, esperaría un impacto mayor. Sin embargo, se consideró un crecimiento muy conservador para los siguientes 5 años de 9 % para el primero y 6% para el resto de años. Así, al proyectar los estados financieros a 5 años, obtener el flujo de caja y descontarlos a una tasa de descuento CAPM igual al WACC (sin deuda) del 11.32% se obtuvo el valor actual neto VAN de 93761 USD, siendo un valor mayor a cero por lo que el proyecto es aceptado. De igual manera la tasa interna de retorno TIR obtenida fue del 28.72% mayor al CAPM por lo que el proyecto es viable. Además, se obtuvo el punto de equilibrio anual del proyecto y se observa que al pasar los años tiene un decremento debido a que se diluyen los costos fijos. Con respecto a los a los índices financieros los resultados más importantes de recalcar son: 8000 Usd requeridos para capital de trabajo, los pasivos a corto plazo se disponen de 2.65 veces para pagarlos, el ciclo de conversión del efectivo de 74 días, el nivel de endeudamiento del 95% (por accionistas) y un ROE del 72%.

Aunque ya fue mencionado con anterioridad, acorde a los resultados obtenidos, el proyecto es viable.

## Capítulo VI. Conclusiones y recomendaciones

### 6.1. Conclusiones

Después de realizar el análisis macro y microeconómico, estudio de mercado, estrategias de marketing, plan de operaciones y análisis financiero se determinó que:

- La situación macroeconómica del país para los próximos 5 años tiene una recuperación lenta pero estable. Factor predominante son los precios del petróleo relativamente constantes.
- La situación política actual del Ecuador, al tener un nuevo presidente para los próximos años permite a que no solo este proyecto pueda tomar decisiones de estabilidad sino de crecimiento.
- Por otro lado, el Ecuador pasó por una crisis severa en el año 2015 por lo que provocó desempleo, subempleo, pero así mismo dio la oportunidad de crear proyectos diferentes y como resultado Astarau Hot Pan & Grill nació.
- El restaurante tiene como fortaleza la ubicación privilegiada de la zona financiera de Quito, un ambiente agradable y amplio para cubrir una demanda alta de ser requerida.
- Acorde al FODA se requiere realizar alianzas comerciales, posicionar el producto, participación y auspicio de eventos gastronómicos, plan de fidelización al cliente, diferenciación además del producto en servicio, y seguir creando productos en torno al concepto con el objeto de mantenerse a la vanguardia.
- Acorde al estudio de mercado realizado tanto a grupos de enfoque como especialistas se determinó lo siguiente:
  - El medio de comunicación que más favorece el restaurante son las redes sociales como Facebook Instagram y Twitter y debe ser manejado por un experto en community manager.
  - El concepto está dirigido a familias, parejas, personas con necesidades gastronómicas diferentes.

- Tiempo de posicionamiento de producto 1 año.
- Determinar el precio del Hot Pan a un valor por debajo de la media de competidores. 14 Usd versus los 17 Usd de otros restaurantes de la misma categoría.
- Esta propuesta gastronómica es inexistente en Quito, ya que se encuentra basada en la preparación, dentro de un sartén artesanal, una carne con una salsa en base de vegetales salteados, y servida en ese mismo sartén a la mesa del cliente creando una experiencia que llega a todos los sentidos.
- El crecimiento de las ventas del año cero fue de un 7% considerando una propuesta tradicional que llevaba muchos años en el mercado. A partir de aquí y con las proyecciones macroeconómicas y situación microeconómica se definió un crecimiento conservador para el primer año del 9% y de los siguientes años del 6%.
- El costo más alto está reflejado en el arriendo del inmueble.
- El proyecto no tiene deuda, por lo que el aporte es 100% de los accionistas por lo que el CAPM es igual al WACC. Por tanto, la tasa de descuento obtenida fue del 11.32% que corresponde a la tasa mínima requerida para el inversionista o para este proyecto, del accionista.
- Si bien el proyecto se analizó para un periodo de 5 años, el restaurante continuará en funcionamiento, por ello se consideró una tasa de crecimiento a perpetuidad del 0,5%.
- Después de proyectar los estados financieros y obtener los respectivos flujos de caja, el valor de la empresa o el valor actual neto obtenido es de 93761 Usd, un valor positivo, mayor a cero, que permite a que el proyecto se acepte.
- La tasa interna de retorno (TIR) del proyecto obtenida es del 28.72% mayor a la tasa de descuento del 11.32%. Por tanto, el proyecto se acepta.

## 6.2. Recomendaciones

- La manera de diluir los costos fijos, como el arriendo, es diluirlo con las ventas.
- El ciclo de conversión del efectivo se ve afectado netamente por los días de cuentas por cobrar a clientes de 60 días y los días de cuentas por pagar a proveedores de 21 días. Por ello, en el primer caso estos días podría disminuir al conseguir más clientes con menor tiempo de cobro a fin de disminuir este tiempo. Por otro lado, negociar con los proveedores (en algunos) para extender los días de pago sin afectar la relación comercial.
- Continuar con el gasto de ventas que comprende a publicidad enfocada en el manejo de redes sociales más importantes. Por ello, el porcentaje asignado a este gasto no debe ser menor al 5%.
- Seguir innovando teniendo como base el concepto del hot pan con el fin de mantenerse a la vanguardia.
- Comunicar el producto es importante, por ello, la comunicación debe ser importante por lo que la comunicación en redes sociales debe ser continua y más aún en fechas conocidas donde las ventas no son las deseadas. Adicional a ello, para transmitir este producto y llegar a los clientes se lo debe hacer de manera visual, por ello, los artes que son subidos en redes sociales deben ser cada vez más llamativos.
- La marca se crea desde adentro, desde el chef que prepara el producto hasta el servicio que lo brinda. Por ello, seguir trabajando arduo con la fuerza laboral para formar un sentimiento de pertenencia y creencia de que el hot pan será el mejor producto de Quito.

## REFERENCIAS

- BANCO CENTRAL DE PERU. (29 de septiembre de 2017). *Cuadros estadísticos*. Obtenido de BANCO CENTRAL DEL ECUADOR:  
[http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/NC\\_037.xls](http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/NC_037.xls)
- Chu Rubio, M. (2014). *Finanzas para no financieros*. Perú: Editorial UPC.
- Crece negocios. (14 de Julio de 2014). *Concepto y ejemplos de estrategias de marketing*. Obtenido de Crece negocios:  
<https://www.crecenegocios.com/concepto-y-ejemplos-de-estrategias-de-marketing/>
- Damodaram. (29 de septiembre de 2017). *Damodaram*. Obtenido de Damodaram online: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- DIARIO EL COMERCIO. (25 de julio de 2017). *La Ley de feriados fue aprobada y regirá para el descanso de Navidad y fin de año*. Obtenido de EL COMERCIO: <http://www.elcomercio.com/actualidad/aprobacion-ley-feriados-ecuador-asambleanacional.html>
- ECUADOR POTENCIA TURÍSTICA. (20 de julio de 2017). *Servicios Turísticos*. Obtenido de Ecuador potencia turística:  
<http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/portfolio/turismo-cifras/20-oferta-turistica/servicios-turisticos/247>
- Ecuador, B. C. (29 de septiembre de 2017). *Cuenta Nacionales Regionales*. Obtenido de Banco Central del Ecuador:  
<https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/293-cuentas-provinciales>

Ferrell O., y. H. (2012). *Estrategia de Marketing* (Quinta ed.). México: Cengage Learn.

Ingenieriaindustrialonline.com. (29 de Diciembre de 2017). *Análisis del punto de equilibrio*. Obtenido de Ingenieriaindustrialonline.com:  
<https://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/producci%C3%B3n/an%C3%A1lisis-del-punto-de-equilibrio/>

International Monetary Fund. (10 de Agosto de 2017). *Inflation rate, average consumer prices*. Obtenido de International Monetary Fund:  
<http://www.imf.org/external/datamapper/PCPIPCH@WEOW/EOWORLD/ADVEC/OEMDC/ECU>

Investing.com. (1 de julio de 2017). *Futuros petróleo crudo WTI* . Obtenido de Investing.com: <https://es.investing.com/commodities/crude-oil-historical-data>

Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. México: Pearson.

Mora Zambrano, A. (2014). *Matemática Financiera* (4ta ed.). México: Alfaomega.

Mundial, B. (3 de julio de 2017). *Banco Mundial*. Obtenido de El Banco Mundial en Ecuador: <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>

Porter, M. E. (2007). *Comprender la estructura de un sector*. USA.

R., D. (s.f.). *Comentario sobre estrategia de marketing. Comentario sobre estrategia de marketing*. Harvard Business School, USA.

Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2010). *Fundamentos de finanzas corporativas*. México: Mc Graw Hill.

Sapag N, y. S. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos*. Mc Graw Hill.

SECRETARIA DE AMBIENTE DE QUITO. (10 de septiembre de 2017). *Quito a Reciclar* . Obtenido de Quito Ambiente:

<http://www.quitoambiente.gob.ec/ambiente/index.php/politicas-y-planeacion-ambiental/proyectos/quito-a-reciclar>

Thompson A, , G. (2012). *Administración estratégica* (Decimoctava ed.). México: Mc Graw Hill.

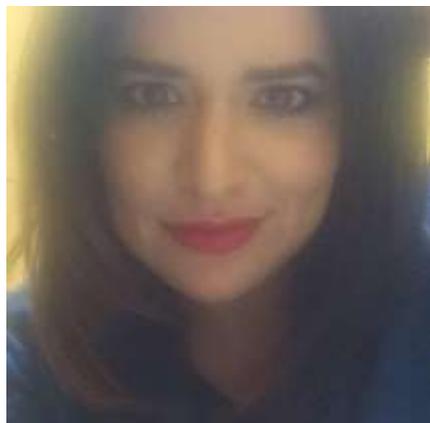
U.S. DEPARTMENT OF THE THEASURY. (29 de septiembre de 2017). *Daily Treasury Yield Curve Rates*. Obtenido de Theasury:

<https://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/Pages/TextView.aspx?data=yield>

## **ANEXOS**

## ANEXO 1. ENTREVISTA RELACIONADORA PÚBLICA

### EXPERTO 1



**Nombre del Experto:** July Ruiz.

**Profesión:** Relacionista Pública.

**Experiencia:** 20 años en medios de comunicación en radio y televisión.

**Correo:** [julyruizherreria@yahoo.com](mailto:julyruizherreria@yahoo.com)

**Tema:** El éxito de conocer un producto.

**Fecha:** 16 Julio de 2017.

#### **Preguntas:**

**Introducción.** July, muchas gracias por el espacio brindado para conversar sobre un nuevo producto que se lanza al mercado y su impacto en los consumidores.

El producto se basa sobre una propuesta gastronómica única en la ciudad de Quito donde en un sartén artesanal cuencano se prepara una base de vegetales con una carne y salsa a gusto del cliente y en el mismo sartén es servido a la mesa.

Iniciamos con la entrevista:

1. ¿Cuéntanos sobre tu experiencia como Relacionista Pública?

Estudí Periodismo y luego trabajé en medios de comunicación en la parte de coordinación, producción, contenidos y estuve en medios aproximadamente 14 años y hace 12 años empecé con el tema de relaciones públicas. Trabajaba en un canal y una persona, en ese momento la Vice Alcaldesa, me pidió que trabaje con ella. No sabía hacer nada de eso y de ahí fue aprendiendo sola. La mayoría de la gente que estaban en los medios eran compañeros míos de la universidad o gente con la que yo había trabajado y empecé a trabajar, a

relacionarme y a trabajar con más cuentas. Luego empecé a trabajar con ministerios y cosas así.

2. ¿Cómo defines que un producto es bueno para realizar relaciones públicas?

Todos los productos son buenos, pero si hay un punto en el que el cliente si tiene que medir en que momento tiene que empezar a hacer relaciones públicas. No todos los productos o no todos los proyectos se necesitan porque las relaciones públicas se basan mucho en la relación que se pone los productos dentro de los medios de comunicación. Entonces, no todos son para hacer relaciones públicas. Cuando recién empieza el negocio como que no están recomendable invertir hasta que vaya teniendo un poquito más de asentamiento para poder empezar. Pero no se puede decir que todos se puedan hacer o sea hay cosas que no, pero hay otras que sí se pueden hacer como redes sociales, volanteo. Lo bueno de la comunicación es que tiene un montón de aristas que se puede usar para hacerse conocer.

3. ¿El sartén caliente es elegible para hacer relaciones públicas?

Si porque no hay y porque es innovador, entonces lo puedes usar para dar a conocer a la gente y porque es una alternativa donde pueda consumir allí.

4. ¿Qué importancia tiene hacer conocer a un producto?

Mucha importancia porque lo que te da las relaciones públicas es no aumentar las ventas, lo que te hace es dar un reconocimiento y que la gente sepa que existes o le da una categoría si se puede decir. Pero, no es un, como explicarlo con una palabra correcta, no es que tú haces (las relaciones públicas) y de repente tú vas a tener un aumento en ventas, también depende mucho del producto, pero la mayor parte de las veces te da como una categoría o que la gente sepa que existas nada más. Siempre es importante porque la gente

empieza a conocer y empieza generar un poco de ruido y te llama la atención para ir a ese lugar o consumir una determinada cosa.

5. ¿Cuánto debería invertirse en publicidad para un producto nuevo?

No hay número, ni valor, pero si tiene que ir de la mano con el tema de la inversión que se haga en redes, al menos, en redes (sociales) tiene que ser mucho más fuerte que en publicidad como televisión, prensa escrita o en radio. Para mí en lo personal, creo que funciona más cuando tú inviertas más en redes porque la gente ahora se maneja más en redes sociales. Entonces, ahí si creo que debe haber un valor "X", no puedo decirte un valor exacto, pero si tiene que haber un porcentaje para que inviertas en eso y más bien por temporadas puedes hacer un tema mediático con medios de comunicación como fiestas, aniversarios, por ejemplo si es un restaurante cuando hay un cambio de menú, cambio de nombre, o si te cambias de sitio o traigas un nuevo producto que sea innovador y quieras hacerlo conocer. Se me ocurre, cuando venga una celebración especial como un día de la madre que sabes que vas a tener un poquito más de consumidor. Ahí si es importante.

6. ¿Cuánto tiempo toma posicionar un producto nuevo en el mercado local?

Mínimo de 6 meses a un año generalmente es lo que se recomienda. Para que la gente ya vaya teniendo una recordación.

7. ¿Cómo se selecciona el tipo de medio acorde al cliente objetivo?

El medio es un poco más complicado todavía, depende mucho al target de la persona a la cual va dirigida, cuánto cuesta el plato, hacia qué público objetivo tú vas. Supongamos un restaurante, donde el consumo promedio es de 15 a 25 dólares, no te conviene una radio que son target bajo. Supongamos una América o una Canela, no es un target que te sirva. Te sirve otro tipo de target, como una (radio) Fm Mundo, una Platinum, una radio medio alto (de target)

porque esa es la gente de target alto que tiene el poder adquisitivo para poder pagar el producto. Entonces, cuando tú haces una pauta publicitaria o haces una gira de medios en un lugar que no va de acuerdo a tu target no sirve para nada, no llega al público al cual tú quieres. O sea, es como que vayas a una revista de mujeres a hablar de cosas de hombres. Entonces, siempre se tiene que medir tu público objetivo, cuanto tiene que pagar por el producto y de ahí con eso, ya sabes a qué público tienes que dirigirte, o a que medio tienes que dirigirte para que tenga impacto. Para Astarau, radio o televisión, prensa escrita si es un poco más abierta, porque no hay un segmento definido porque la lee todo el mundo y en redes sociales, en páginas digitales, también a un target, para jóvenes, también hay para otro tipo de gente, empresarial que también puedes direccionar. Así en temas de redes sociales es abierto porque puedes ir seleccionando el público que quieres.

8. Acorde a nuestro giro de negocio, ¿Cuál crees que es el mejor medio para publicitar nuestro negocio?

Redes sociales, redes sociales siempre, como Instagram por las fotos, Facebook también. Las historias que cuentas por videos, pero generalmente Facebook, Twitter también te puede servir bastante. No es que los otros no sirvan, pero más redes sociales.

9. ¿Qué se debe transmitir en el momento de hacer conocer el producto en la mente del consumidor?

Lo primero el valor agregado que tiene el producto y no lo tiene otro. Supongamos, tú tienes el restaurante y tienes los sartenes artesanales, ese es el primer valor agregado que tienes porque el resto de cosas si lo tienen los otros lugares. Entonces poner esa opción es lo primero que tienes que dar a difundir, lo que no tiene el otro, porque los otros lugares tienen las ensaladas o el otro lugar tiene tal cosa pero tú tienes esto que no tiene el del frente, el de

al lado o el de la esquina y eso es el valor agregado que lo tienes tú y lo tienes que considerar para que la gente lo vea.

10. ¿Qué estrategias llamarían más la atención a los clientes sobre nuestro producto?

La parte visual de cómo se prepara, de donde nace, y también le puedes poner la parte de la tradición, de que rescatas algo que es muy tradicional en Cuenca y que lo estás trayendo en Cuenca. Esas dos cosas son las que tienes que resaltar y la parte visual, la preparación, que vean el producto, eso es lo que a la gente le va a llamar la atención. Más de lo que puedas hablar o decir de una foto más el tema de la imagen, todo lo visual.

11. ¿Qué puedes recomendar finalmente para que este emprendimiento tenga éxito?

Lo primero, siempre estar innovando con platos, que haya bastante movimiento en redes sociales, con imágenes, y que la gente siempre este viendo la preparación hasta que la imagen se le quede en su cabeza, porque la gente no sabe. A parte, el nombre le puede crear una confusión. Entonces, eso es súper importante que todo el tiempo estén recordando, recordando, recordando para que la gente pueda ver la diferencia.

## ANEXO 2. ENTREVISTA CONSULTOR GASTRONÓMICO

### EXPERTO 2



**Nombre del Experto:** Miguel Xavier Monar.

**Profesión:** Consultor GastroConcepts, Chef profesional.

**Experiencia:** 14 años en España y 1 año en China impulsando la cocina ecuatoriana y desarrollo de nuevos productos.

Correo: [gastroconcepts.eventos@gmail.com](mailto:gastroconcepts.eventos@gmail.com)

**Tema:** Importancia en el desarrollo de un producto innovador.

**Fecha:** 23 agosto de 2017.

#### Preguntas:

**Introducción.** Miguel, muchas gracias por el espacio brindado para conversar sobre un nuevo producto que se lanza al mercado y su impacto en los consumidores.

El producto se basa sobre una propuesta gastronómica única en la ciudad de Quito donde en un sartén artesanal cuencano se prepara una base de vegetales con una carne y salsa a gusto del cliente y en el mismo sartén es servido a la mesa.

1. ¿Cuéntanos sobre tu experiencia como Chef?

Afortunadamente, he tenido la oportunidad de ser embajador gastronómico del Ecuador en el extranjero, he podido experimentar con la cocina ecuatoriana e internacional también, tanto en Europa como en Asia y en América. Entonces, siempre he estado al frente de cocinas importantes en estos continentes y he podido conocer mucho de la gastronomía mundial y explotarle a la gastronomía ecuatoriana. Llevo fuera del país como chef cerca de 16 años.

2. ¿Cómo se está desarrollando las propuestas de comida en el mundo?

El tema de las propuestas avanza mucho por tendencias y por modas. Incluso hoy en día, los cocineros estudian el tema del avance de la moda de los colores para diferentes temporadas y según eso, se sacan platos gastronómicos dirigidos a esas tendencias. Entonces, tienes que estar muy ligado a todo lo que está en tendencia en moda, pero yo creo que hay ciertas modas que nunca pasan como son los de la cocina tradicional y los sabores puros.

3. ¿Qué es lo que está buscando los clientes hoy en día?

El cliente busca sin irnos muy lejos lo que se conoce con el “bbb” bueno, bonito y barato, eso no se le puede quitar, pero la gente también busca experimentar con productos nuevos, con cosas diferentes, con propuestas gastronómicas novedosas pero que siempre tenga un respaldo de calidad, un buen sabor, que sean platos bien logrados pero que estén siempre dentro de unos precios razonables.

4. ¿La situación económica actual ayuda a crear nuevas ideas?

Si, bueno, siempre se hablan donde en tiempos de crisis es donde más florecen las ideas y emprendimientos porque te ves obligado a sobrevivir. Entonces este tipo de tendencias salen mucho más, revientan y florecen más en estas épocas de crisis.

5. ¿Cuáles son los atributos que debe tener un producto?

Un producto lo primero que debe tener es calidad, tiene que tener un precio accesible. La calidad también te viene a medir mucho lo que es el precio porque si hay clientes que pagan precios altos por productos buenos, pero si el producto es malo no te van a pagar eso como es normal. Entonces un producto siempre debe estar basado en calidad.

6. ¿Qué opinas de la propuesta gastronómica de Astararu Hot Pan & Grill?

La ventaja que veo, es una propuesta totalmente innovadora. No es una propuesta común, en Quito es algo innovador, nuevo, y es lo que puede atraer a la gente. No solo que sea nuevo, sino que también el tipo de cómo se está manejando la idea del concepto del "hot pan". No se acostumbra aquí en Quito a que te pasen directamente del fuego a la mesa, no te pasan en la olla, no te pasan en el sartén, siempre va a un plato de vajilla, de losa, con la dificultad de que no todos los sitios tienen calentadores de platos y muchas veces los platos pierden temperatura en estos cambios del sartén a la vajilla. Entonces me parece, más que nada, novedoso y que conserva todo el sabor y conserva toda la magia de un plato que está recién hecho y que puedes comprobar que recién está hecho y que te pasen en el sartén todavía hirviendo.

7. ¿La propuesta de Astararu Hot Pan & Grill a quién estaría dirigido?

Yo creo que está dirigido a todo público porque puedes ir a comer solo, puedes ir a comer en pareja, puedes ir a comer en familia, la variedad que tienen tanto en salsas, carnes y las combinaciones posibles que se hacen entre ellas es enorme. Entonces ya no es solo público de edad sino de necesidades gastronómicas como para vegetarianos, gente que no solo come carne, sino mariscos, o solo come pollo. Tienes una variedad muy amplia dentro de las combinaciones que se hacen posibles.

8. ¿Qué precios promedios debe tener la propuesta de Astararu Hot Pan & Grill?

A mi criterio, como lo maneja Astararu, platos para compartir, estamos hablando de que los precios deben estar entre unos 16 a 22, 26, 28 dólares, porque son platos para compartir. Entonces, si divides para dos pues te sale

a precios muy razonables como para que la gente pueda pagar o que lo haga como un plato individual.

9. ¿Cuánto tiempo crees que tomaría posicionar Astarau Hot Pan en el mercado quiteño?

Creo que puede tardar un año en posicionarse. Primero, porque es un producto nuevo, no es un producto que existe en Quito, hay que dar a conocer el producto y una vez que ya se dio a conocer el producto pues hay que realmente posicionar y el restaurante. Si puede llegar a tardar mínimo un año en posicionarse. Por la experiencia que tengo en gastronomía, en restaurantes, el primer año prácticamente pierdes dinero porque es una inversión que haces tú que no solo es ya el material que compras o materia prima. Inviertes en publicidad, en innovar en poner nuevos equipos, nueva vajilla, en crear cosas; entonces, ese primer año es duro, pero creo el primer año si se nivela ya la pérdida del negocio y yo creo que desde allí ya empiezas a ganar llegando a un tercer año es cuando yo realmente lo llamaría negocio.

10. ¿Cómo puede perdurar en el tiempo la oferta gastronómica de Astarau Hot Pan & Grill?

Primero manteniendo la calidad del producto, es algo que nunca puede bajar porque si tu ofreces ya ahora a un cliente un producto de calidad y cuando vuelve ha bajado la calidad, pierdes totalmente al cliente. Ya no es cuestión de precios, primero calidad y luego actualizarse, cambiar carta, ofrecer nuevos productos en ciertas temporadas. Estar pendiente de tendencias de la ciudad, eventos, fechas especiales donde la gente sale a comer ciertos productos. Es cuestión de calidad y de estar innovando día a día.

11. ¿Qué puedes recomendar finalmente para que este emprendimiento tenga éxito?

Primero, que no pierdan las ganas de arrancar. Siempre se arranca con muchas ganas, con mucha fuerza y según vas viendo te vas topando con lo que es la realidad de la gastronomía, del negocio gastronómico, vas como perdiendo fuerzas según vas avanzando. Pero, realmente lo que es, es aguantar el tirón, es seguir con la Fe en el producto tuyo que tienes, que es lo que te va a dar la fuerza porque si tú crees en tu producto ya tienes totalmente el mercado.

### ANEXO 3. GRUPO DE ENFOQUE

#### GRUPO DE ENFOQUE



**Cantidad de personas:** 11

**Rangos de edad:** 30 a 60 años.

**Género:** Masculino y Femenino.

**Profesiones:** Militar, Ingenieros Hoteleros, Ingeniero Comercial, Ingeniero Mecánico, Abogado, amas de casa, Contadora, Empresario,

**Tema:** Degustación del Hot Pan, preguntas, observaciones y recomendaciones.

**Fecha:** 1 julio de 2017.

#### **Preguntas:**

**Introducción.** Se realiza la invitación a un grupo de personas para realizar la degustación de la propuesta gastronómica. Las personas no tienen ningún conocimiento sobre el producto, servicio o nombre por lo que al final de la degustación se iniciará con un conversatorio sobre lo percibido.

Por tanto, la degustación consiste en 3 partes:

- **Aperitivo.** Las entradas servidas a los comensales fueron:
  - Ensalada de langostinos.
  - Papa asada.
  - Almejas marineras.

- Humus y crudités.
- Tablita de quesos y embutidos.
- Ensalada de pollo crujiente.
- Plato fuerte. Hot Pan Compartido (para al menos dos personas).
  - Albóndigas de cordero en salsa de maní.
  - Camarones en salsa picante.
  - Carne de res en vino tinto.
  - Pollo en salsa de champiñones.
  - Carne mechada de cerdo en salsa de mostaza.
  - Pollo en salsa queso azul.
- Postre.
  - Red Cake con helado.
  - Brownie con helado.

Las preguntas, observaciones y recomendaciones realizadas a los platos son:

**Preguntas:**

- ¿Cómo es servido la carne?
  - En una base de vegetales y con una salsa de elección del cliente.
- ¿Los vegetales son diferentes en el hot pan?
  - No, la base es la misma.
- ¿La comida es preparada en estos sartenes?
  - Si, y servida desde el fuego hasta su mesa.
- ¿Hay salsas para vegetarianos?
  - Si, portobellos con salsas en base de tomates, pesto y soya, o sal y pimienta.
- ¿Cuál es el nombre de la paila?
  - Hot Pan o sartén caliente.
- ¿Cuántas guarniciones recomiendan?
  - Arroz meloso o papas fritas.
  - Ensalada de col o ensalada fresca.
- ¿Puedo pedir una guarnición adicional?
  - Si, con costo adicional.

- ¿Cómo sé que combinación pedir?
  - El personal de servicio le hará una introducción del menú y recomendará las carnes y salsas que combinadas tengan el mejor sabor.

### **Observaciones**

- Almejas.
  - Buen sabor de salsa.
  - Diferente.
  - No ofertadas en Quito.
  - Falta acompañar con pan para remojar en salsa.
  - De característica especial y diferente.
- Papa asada.
  - Es mejor como acompañante de plato fuerte que como aperitivo.
- Salsas.
  - Las degustadas tienen buen sabor: maní, picante, maní, champiñones, vino tinto y queso azul.
- Hot pan.
  - Opciones que más gustaron:
    - Albóndigas en salsa de maní una sabrosa elección.
    - Camarones en salsa picante.
    - Pollo en salsa de champiñones.
  - Carne en salsa vino tinto. Salsa buena, pero carne no tenía una buena preparación.
  - Sartén con una buena presentación.
  - Sartén atractivo.
  - Comida conserva el calor.
  - Cuchara artesanal demasiado grande.
  - Ofrecer además de un sartén compartido (grande), un sartén individual (más pequeño).
- Guarniciones.
  - Hacer escoger entre:
    - Arroz meloso o papas fritas.

- Ensalada de col o ensalada fresca.
- Humus con crudités.
  - Acompañado debe acompañarse con pan pita.
  - Humus debe ser más compacto.
- Alas.
  - Alas deben tener más cocción.
  - Deben ser crujientes.
  - La piel estaba blandita.
  - No llaman la atención.
- Ensalada de langostinos.
  - Buen sabor y buena presentación.
  - Es un plato llamativo para los clientes.
- Pollo crujiente.
  - El palillo no es funcional dentro del pollo.
  - No apanadura en el pollo.
  - Aderezo con buen sabor.
- Postres.
  - Red cake en combinación con helado (mezclado) da mejor sabor que comerlos separados.
  - Vaso no es funcional.

### **Sugerencias**

- Ser cuidadoso en selección de la materia prima.
- Se debe trabajar un poco más en el producto, y entorno a éste, se producen los demás productos.
- Costear las almejas para que se de cómo cortesía mientras se espera el plato fuerte.
- Diferentes niveles de picante para las salsas.
- Dar la opción de un sartén individual además del sartén compartido para dar mayor opción al cliente.
- Se puede enfocar a familia, parejas, personas solas.
- El servicio, lugar debe girar en torno al concepto, crear una identidad para el producto.

## ANEXO 4. DESCRIPCION DEL CARGO

### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

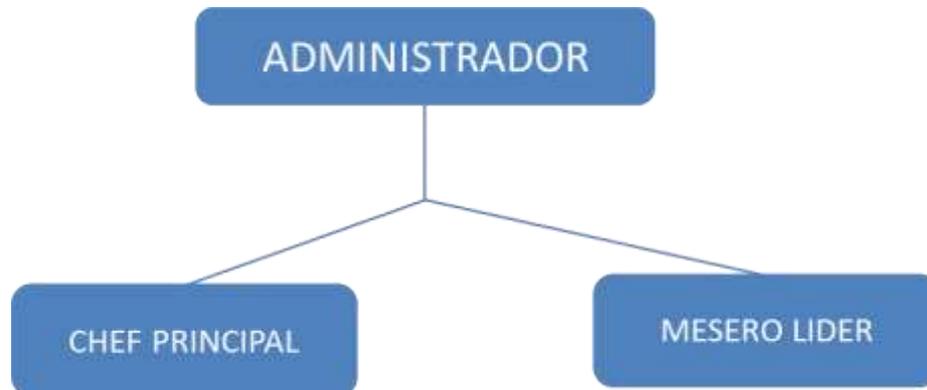
NOMBRE DEL CARGO:	ADMINISTRADOR
CODIGO DEL CARGO:	AST-001
UNIDAD:	Administrativa
FUNCIONALMENTE SUPERVISADO POR:	Socios
FUNCIONALMENTE SUPERVISA A:	Chef senior - Mesero Líder

### 2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

#### 2.1. RESPONSABILIDAD

Administrar el servicio del restaurante, incluyendo la planificación y administración del personal, compra, almacenaje y venta de productos y servicios, control contable y financiero; apoyando a la dirección para asegurar la satisfacción del cliente.

#### 2.2. ORGANIGRAMA



#### 2.3. DESCRIPCION FUNCIONAL

Procesos por los cuales es responsable con sus principales actividades, iniciar el que, como y porque de la actividad.

- Planificar y administrar la oferta gastronómica.
- Controlar los costos y gastos del restaurante
- Coordinar la compra y abastecimiento de materia prima con proveedores.
- Generar estrategias de atracción de nuevos clientes y retención de los mismos.

### 3. **PERFIL**

#### **Perfil Duro.**

##### Formación Académica

Ingeniero Comercial o en Administración de Empresas, Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras.

##### Experiencia Previa

Experiencia en Administración de Hoteles, Bares y/o restaurantes, al menos 2 años.

##### Presupuesto del cargo (anual).

Responde por un presupuesto de ventas de \$150.000 anual.

#### **Competencias Técnico Funcionales**

<b>Técnico Funcionales</b>	<b>Nivel</b>	<b>Tipo</b>
Planificación financiera	4	S
Control de calidad de alimentos y bebidas	4	S
Control de costos	4	S
Orientación de servicio al cliente	3	S

#### **Competencias Organizacionales**

<b>Organizacionales</b>	<b>Nivel</b>	<b>Tipo</b>
Pasión por el cliente	5	S
Trabajo en equipo	5	S
Iniciativa	4	S
Creatividad	5	S
Flexibilidad	5	S

Competencias que necesita para desempeñar el cargo:

En nivel del 1 al 5 siendo este el mayor, ejemplo el cargo necesita dominio del idioma inglés quiere decir que necesitamos nivel 5.

En tipo S= selección y D=desarrollo, ejemplo: en el mismo caso anterior si necesitamos dominio del idioma es una competencia con la que debe contar la persona, en cambio en desarrollo quiere decir que es viable que la adquiera en el camino.

## 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO:	CHEF PRINCIPAL
CODIGO DEL CARGO:	AST-2
UNIDAD:	Operaciones
FUNCIONALMENTE SUPERVISADO POR:	Administrador
FUNCIONALMENTE SUPERVISA A:	Chef secundario - Polifuncional

## 2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

### 2.1. RESPONSABILIDAD

- Control de inventarios de materias primas y provisiones (máximos y mínimos)
- Supervisar la cocina a las horas de servicio
- Control de calidad de los alimentos y su presentación

### 2.3. ORGANIGRAMA



### 2.3. DESCRIPCIÓN FUNCIONAL

Procesos por los cuales es responsable con sus principales actividades, iniciar el que, como y porque de la actividad.

- Hacer el forecast de las compras de provisiones y materia prima en base a la determinación del menú mensual y actividades especiales definidas para que se ejecuten las acciones de compra necesarias.
- Determinar especificaciones del puesto para las áreas a cargo para formar un banco de candidatos para futuras contrataciones.
- Controlar la calidad de los alimentos y presentación de platos para garantizar que se cumplan los estándares establecidos.

### 3. **PERFIL**

#### **Perfil Duro.**

##### Formación Académica

Título de segundo nivel o superior.

##### Experiencia Previa

Experiencia mínima de 5 años en restaurantes dentro del área de alimentos o bebidas en restaurantes o bares.

##### Presupuesto del cargo (anual).

Presupuesto de Activos: \$20.0000

#### **Competencias Técnico Funcionales**

<b>Técnico Funcionales</b>	<b>Nivel</b>	<b>Tipo</b>
Presupuestos	4	S
Relaciones laborables	3	D
Costeo de recetas	3	S
Benchmark	3	S

Competencias que necesita para desempeñar el cargo:

En nivel del 1 al 5 siendo este el mayor. Ejemplo, si el cargo necesita dominio del idioma inglés quiere decir que necesitamos nivel 5.

En tipo S= selección y D=desarrollo, ejemplo: en el mismo caso anterior si necesitamos dominio del idioma es una competencia con la que debe contar la persona, en cambio en desarrollo quiere decir que es viable que la adquiera en el camino.

## 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO:	CHEF SECUNDARIO
CODIGO DEL CARGO:	AST-3
UNIDAD:	Operaciones
FUNCIONALMENTE SUPERVISADO POR:	Chef Principal
FUNCIONALMENTE SUPERVISA A:	Polifuncional

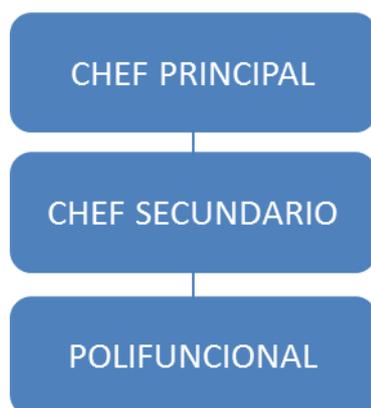
## 2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

### 2.1. RESPONSABILIDAD

Planificar las compras del mes, máximos y mínimos en inventarios, control de calidad de la comida.

Capacitar al personal a cargo.

### 2.4. ORGANIGRAMA



### 2.3. DESCRIPCION FUNCIONAL

- Planificar las compras del mes.
- Administrar los inventarios para maximizar el uso de los mismos con el fin de contar con los ingredientes necesarios de los platos.
- Capacitar al personal a cargo con el fin de generar un back up del proceso de preparación de alimentos
- Controlar la preparación de alimentos en virtud mantener una higiene, sabor adecuado y puntualidad en la entrega
- Controlar la dotación adecuada de los insumos para servir los alimentos a los clientes.

### 3. **PERFIL**

#### **Perfil Semi-duro.**

##### Formación Académica

Título de segundo nivel o superior.

##### Experiencia Previa

Experiencia 2 años en puestos similares en otros restaurantes.

Experiencia 1 año como ayudante de cocina.

##### Presupuesto del cargo (anual).

Presupuesto de Activos: \$10000

#### **Competencias Técnico Funcionales**

<b>Técnico Funcionales</b>	<b>Nivel</b>	<b>Tipo</b>
Trabajo en equipo	4	D
Creatividad	3	D
Flexibilidad	3	S
Ordenado	3	S

Competencias que necesita para desempeñar el cargo:

En nivel del 1 al 5 siendo este el mayor. Ejemplo, si el cargo necesita dominio del idioma inglés quiere decir que necesitamos nivel 5.

En tipo S= selección y D=desarrollo, ejemplo: en el mismo caso anterior si necesitamos dominio del idioma es una competencia con la que debe contar la persona, en cambio en desarrollo quiere decir que es viable que la adquiera en el camino.

## 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO:	MESERO LÍDER
CODIGO DEL CARGO:	AST-4
UNIDAD:	Operaciones
FUNCIONALMENTE SUPERVISADO POR:	Administrador
FUNCIONALMENTE SUPERVISA A:	Meseros

## 2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

### 2.1. RESPONSABILIDAD

Responsable de organizar, dirigir y supervisar el servicio del restaurante alineado al plan estratégico de la empresa para la satisfacción de nuestros clientes.

### 2.5. ORGANIGRAMA



### 2.3. DESCRIPCION FUNCIONAL

- Recibir y atender quejas y/o requerimientos particulares de los clientes.
- Programar y supervisar el trabajo del personal de servicio.
- Supervisar la rapidez, amabilidad, calidad del servicio.
- Supervisar y elaborar reportes de asistencia, puntualidad, aseo y disciplina del personal de servicio.
- Capacitar al personal de forma constante.

### 3. **PERFIL**

#### **Perfil Duro.**

##### Formación Académica

Título de segundo nivel.

##### Experiencia Previa

Experiencia 2 años en puestos similares en otros restaurantes.

##### Presupuesto del cargo (anual).

Presupuesto de Activos: \$30000

#### **Competencias Técnico Funcionales**

<b>Técnico Funcionales</b>	<b>Nivel</b>	<b>Tipo</b>
Inglés	3	S
Atención al cliente	5	S
Elaboración de reportes	2	D
Protocolos de servicio de restaurantes	5	S

Competencias que necesita para desempeñar el cargo:

En nivel del 1 al 5 siendo este el mayor. Ejemplo, si el cargo necesita dominio del idioma inglés quiere decir que necesitamos nivel 5.

En tipo S= selección y D=desarrollo, ejemplo: en el mismo caso anterior si necesitamos dominio del idioma es una competencia con la que debe contar la persona, en cambio en desarrollo quiere decir que es viable que la adquiera en el camino.

## 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO:	MESERO
CODIGO DEL CARGO:	AST-5
UNIDAD:	Operaciones
FUNCIONALMENTE SUPERVISADO POR:	Mesero líder.
FUNCIONALMENTE SUPERVISA A:	N/A

## 2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

### 2.1. RESPONSABILIDAD

Atención al cliente, encargado de hacer recomendaciones y sugerencias que permitan orientar a nuestros clientes en su experiencia culinaria al tiempo que se satisfacen sus apetitos.

### 2.6. ORGANIGRAMA



### 2.3. DESCRIPCION FUNCIONAL

- Recibir cordialmente a los clientes.
- Ubicar en las mesas a los clientes en función de sus preferencias.
- Indagar acerca del tipo de platos o bebidas que desean degustar.
- Sugerir al cliente de acuerdo a los gustos expresados y ofrecer opciones.
- Cuidar de un servicio rápido, exacto e impecable durante toda la estancia del cliente.

### 3. **PERFIL**

#### **Perfil Duro.**

##### Formación Académica

Título de segundo nivel.

##### Experiencia Previa

3 meses a 1 año en el sector de restaurantes, industria hotelera o empresas afines, con remarcada experiencia como mesero, atención al cliente y servicio en área de mesas y barra.

##### Presupuesto del cargo (anual).

Presupuesto de Activos: \$5000.

#### **Competencias Técnico Funcionales**

<b>Técnico Funcionales</b>	<b>Nivel</b>	<b>Tipo</b>
Inglés	2	S
Manipulación de alimentos	3	S
Inteligencia Emocional	3	D
Orientación de servicio al cliente	4	S

Competencias que necesita para desempeñar el cargo:

En nivel del 1 al 5 siendo este el mayor. Ejemplo, si el cargo necesita dominio del idioma inglés quiere decir que necesitamos nivel 5.

En tipo S= selección y D=desarrollo, ejemplo: en el mismo caso anterior si necesitamos dominio del idioma es una competencia con la que debe contar la persona, en cambio en desarrollo quiere decir que es viable que la adquiera en el camino.

