



ESCUELA DE HOSPITALIDAD Y TURISMO

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE
CONSULTORÍA PARA ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTOS Y
BEBIDAS EN LA CIUDAD DE QUITO

AUTOR

DAVID OSWALDO BRAVO ÁLVAREZ

AÑO

2019



ESCUELA DE HOSPITALIDAD Y TURISMO

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE
CONSULTORÍA PARA ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS
EN LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Licenciado en Administración de Empresas Turísticas
y Hoteleras

Profesor Guía

Verónica Román Mosquera

Autor

David Oswaldo Bravo Álvarez

Año

2019

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, plan de negocios para la creación de una empresa de consultoría para establecimientos de alimentos y bebidas en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante David Oswaldo Bravo Álvarez, en el período 2019-2, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Msc. Verónica Román Mosquera

Profesor Guía

C.C. 1707480297

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, plan de negocios para la creación de una empresa de consultoría para establecimientos de alimentos y bebidas en la ciudad de Quito, de David Oswaldo Bravo Álvarez, en el período 2019-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

MIB. Gabriela Salas Mantilla

Profesor Corrector

C.C. 1002575734

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”

David Oswaldo Bravo Álvarez

C.C. 171369138-2

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por guiar cada etapa de mi vida; a mi familia por su inmenso apoyo incondicional y a quienes les debo todo lo que soy;

a Andrea por ser mi compañera de vida; a María José, Jorge, José Miguel y Martha por ser los mejores amigos que alguien podría tener y ser siempre un gran ejemplo a seguir. A Vero por todo su esfuerzo, dedicación y enseñanzas durante este proyecto.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres por su inmenso amor, paciencia y por todo el esfuerzo de su parte a mi formación personal y profesional.

RESUMEN

El trabajo de titulación presentado a continuación plantea la idea de crear una empresa de consultoría para establecimientos de alimentos y bebidas en la ciudad de Quito. Para evaluar cada aspecto relevante a la creación de esta empresa, se dividió el proyecto de investigación en capítulos.

Se inició con la elaboración de un marco teórico, en el que se contextualiza la idea y se analizan los inicios de la industria de Alimentos y Bebidas, su desarrollo y evolución en la ciudad de Quito y la necesidad del mercado de los servicios de consultoría orientado a este tipo de establecimientos.

En el segundo capítulo, se establece la Planeación Estratégica, describiendo los aspectos bases en la conformación de la empresa de consultoría y se realiza un análisis del macro y microentorno, para determinar factores que pueden afectar de manera positiva o negativa a la creación y operación de la empresa.

Posteriormente, se realizó una investigación de mercados que permita sustentar el plan de Marketing adecuado para la empresa y medir el grado de aceptación que podría tener el mercado a la oferta planteada. Para esto se realizó un sondeo de opinión dirigido a establecimientos de alimentos y bebidas de la ciudad de Quito y mediante entrevistas a expertos. De igual forma; esto, permitió identificar el perfil del cliente adecuado y desarrollar una propuesta de producto que se ajuste al mismo.

Para sustentar el plan operativo, se desarrollaron las estrategias de operación orientadas al proceso. A través de un diagrama de flujo de operaciones, se fijaron los procesos a seguir para el óptimo servicio para el cliente y se desarrolló una política de calidad que permita asegurar la satisfacción del cliente.

Finalmente, se realizó un análisis financiero que permita evaluar la factibilidad del proyecto, mediante proyecciones de ventas, análisis de costos y estados de resultados. Se buscó evaluar esta información de la forma más objetiva y emitir conclusiones contundentes sobre la factibilidad de la idea de negocio.

ABSTRACT

The following project presents the idea of developing a consulting company, oriented to food and beverage enterprises in Quito, Ecuador. This senior project evaluates all the relevant aspects of the possible establishment of this kind of company, and the investigation project was divided into different chapters.

First, a theoretical framework was established. Here, the idea was contextualized. There was also an analysis of the origin of the Food and Beverage industry. Moreover, it included the development and evolution of this industry in Quito. Further, there was explained the necessity of this kind of service in the Food and Beverage Industry.

On the second chapter, the strategic planning was developed, in which the essential aspects of the consulting company establishment were described. Besides, micro and microenvironment analyses were realized. The primary purpose was to identify some elements, that could affect positively or negatively the company's objectives.

On the third chapter, market research was done. The results allowed the development of an appropriate marketing plan for the company and calculated the potential level of acceptance of this kind of service by the target market. Surveys were conducted for the Food and Beverage business. Also, experts in the industry were interviewed. These answers allowed the establishment of an adequate customer profile.

On the next chapter, an effective plan was developed. There were created operational strategies oriented to the process of the company. Using a blueprint diagram, all the different process oh the company were set. Furthermore, a quality policy was determined to ensure customer satisfaction.

On the final chapter, there was formulated a financial analysis, to evaluate different aspects of the incomes, costs, and financial reports. The evaluation of these aspects allowed the statement of reliable conclusions for the company, its rentability, and feasibility.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
OBJETIVOS.....	2
JUSTIFICACIÓN.....	3
MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	4
1. CAPÍTULO I- MARCO TEÓRICO	5
2. CAPÍTULO II- PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	10
2.1. Naturaleza del negocio	10
2.2. Estrategia genérica	10
2.3. Misión.....	10
2.4. Visión	11
2.5. Objetivos empresariales	11
2.6. Estructura organizacional.....	11
2.7. Descripción de cargos y puestos.....	12
2.8. Información legal	12
2.9. Análisis de entorno PESTA.....	13
2.10. Análisis de competitividad (Porter)	17
2.11. FODA.....	20
2.12. Propuesta de valor/ ventaja competitiva.....	20
3. CAPÍTULO III- PLAN DE MARKETING	21
3.1. Análisis de mercado	21
3.2. Población y muestra	21
3.3. Análisis de resultados de investigación de mercado	22
3.4. Perfil del cliente	26
3.5. Imagen corporativa	27
3.6. Estrategias de producto / servicio	28
3.7. Estrategias de plaza/distribución.....	30

3.8. Estrategias de promoción.....	31
3.9. Estrategias de precio.....	33
3.10. Estrategias de personal.....	34
4. CAPÍTULO IV- PLAN OPERATIVO	35
4.1. Estrategia de Operación.....	35
4.2. Localización.....	35
4.3. Capacidad Instalada.....	36
4.4. Distribución Espacial y Necesidades de Equipamiento	36
4.5. Diagrama de Flujo de Operaciones	37
4.6. Política de Calidad	38
5. CAPÍTULO V- PLAN FINANCIERO	38
5.1. Inversión inicial	38
5.2. Estructura de costos fijos y variables	39
5.3. Capital de trabajo	39
5.4. Presupuesto de nómina proyectado a 5 años.....	40
5.5. Establecimiento de precios	41
5.6. Proyección de ventas a 5 años.....	44
5.7. Estado de situación Inicial.....	45
5.8. Estado de pérdidas y ganancias.....	46
5.9. Flujo de caja	46
5.10. Punto de Equilibrio.....	47
5.11. Evaluación de rentabilidad.....	47
6. CONCLUSIONES	48
REFERENCIAS	49
ANEXOS	55

INTRODUCCIÓN

Actualmente, lograr el éxito en un establecimiento de alimentos y bebidas en Ecuador no es algo que se consiga siguiendo paso a paso una receta (El Universo, 2019), y naturalmente, en Quito no es la excepción. La ciudad de Quito está ubicada sobre las faldas del volcán Pichincha, en la cordillera de los Andes, a una altura de 2850 msnm (Ecuador Travel, 2018). Tiene una población de 2 239 191 habitantes (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017) y es la capital de la República del Ecuador. En la ciudad existen 3517 (hasta el año 2017) empresas relacionadas a la producción y suministro de alimentos y bebidas (Quito Turismo, 2018).

Muchos de los negocios en esta rama en Quito surgen gracias a la iniciativa de sus propietarios, al tener una buena idea de negocio o un buen producto, sin embargo, no siempre cuentan con los conocimientos necesarios en la rama de la administración (Gallegos, 2017). Por otro lado, el éxito o el fracaso de estas empresas depende mucho de cada caso particular y de cómo logre manejar los diferentes ámbitos dentro de la administración de una empresa (El Universo, 2019).

El problema que busca solventar esta propuesta de negocio es la falencia en la administración de algunas de estas empresas, tanto al momento de iniciar con un negocio, como al momento de enfrentarse al reto de mejorar aspectos relevantes, para la obtención de resultados favorables para la empresa y que logre alcanzar un equilibrio adecuado en los factores críticos en la administración.

Uno de los factores que contribuye a la falta de resultados en un negocio de alimentos y bebidas recae en el hecho de que, en la industria de servicios lo que importa no es solamente la calidad del producto tangible, sino también el valor agregado que se le pueda dar al servicio para el cliente. Un ejemplo de esto puede evidenciarse en el comentario de Andrés Gallegos (2017) en el artículo de Conquito: "...puedo tener una buena comida, pero no una buena atención. Eso repercute en las ganancias" (Gallegos, 2017).

Otro factor clave en el número de ventas que pueda tener el establecimiento está directamente relacionado al manejo de un plan de marketing adecuado a la empresa y al mercado al que se enfoca (Smith, 2016). Muchos emprendimientos no cuentan con un manejo adecuado de técnicas de mercado como, por ejemplo, una imagen corporativa adecuada (Abdo, 2017).

Otro ejemplo claro son los procesos de control, tanto operativo como financiero. La importancia de estos procesos no discrimina a ninguna clase de negocio o emprendimiento. Llevar un correcto manejo de estos procesos también repercute directamente en la rentabilidad y en la capacidad de generar utilidades del negocio (Abdo, 2017).

Por otro lado, los factores que determinan el éxito en la administración de un establecimiento de este sector están directamente relacionados a la claridad en la oferta y en su concepto, la consistencia en la calidad del producto y emprendedores que se involucren en el manejo diario del negocio (El Universo, 2019).

Como ya se ha mencionado, determinar la causa de la falta de resultados y de la quiebra de los establecimientos de alimentos y bebidas en la ciudad requiere de una evaluación de cada caso (El Universo, 2019). Por este motivo, surge el cuestionamiento de qué tan cotizado puede ser el servicio de consultoría por las 1.939 empresas de alimentos y bebidas que están dentro de la primera y segunda categoría y establecimientos de lujo dentro de la ciudad de Quito (MINTUR, 2019).

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan de negocios para la creación de una empresa de consultoría para empresas de alimentos y bebidas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar un plan estratégico apropiado para el manejo de la empresa.
- Diseñar un plan de mercadeo adecuado para la empresa de consultoría.
- Crear un plan operativo para el correcto funcionamiento de las áreas de la empresa.
- Realizar una evaluación preliminar financiera que permita verificar la rentabilidad de la empresa.

JUSTIFICACIÓN

Actualmente, prácticamente todo tipo de negocio necesita tener un alto índice de competitividad dentro del mercado. Las empresas deben buscar la forma de crear una propuesta de valor coherente y direccionar todas sus acciones a poder cumplir con esta propuesta. De igual forma, crecer como empresa siempre implica un gran reto (Guzmán, 2016).

Sumado a lo mencionado anteriormente, la industria de servicios y de alimentos y bebidas está también impulsada por los avances tecnológicos. Dichos avances hacen de éste, y de todos los mercados, un espacio cada vez más competitivo para las empresas. Como explica el especialista Ian Miller “aquellos locales que no se adaptan a las nuevas tecnologías tienen el futuro limitado” (Miller, 2018).

Es por esto por lo que se considera pertinente la creación de un plan de negocio para una empresa consultora, que pueda brindar servicios pertinentes y con el enfoque adecuado para el fortalecimiento de la administración de empresas de alimentos y bebidas.

Adicionalmente, el presente plan de negocios se alinea al Plan Nacional de Desarrollo 2017- 2021 con el eje 2 “Economía al Servicio de la Sociedad” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017, pág. 71), objetivo 5 “Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017, pág. 80).

Además de esto, el Plan Nacional de Desarrollo 2017- 2021 señala en la política 5.2 lo siguiente:

“Promover la productividad, competitividad y calidad de los productos nacionales, como también la disponibilidad de servicios conexos y otros insumos, para generar valor agregado y procesos de industrialización en los sectores productivos con enfoque a satisfacer la demanda nacional y de exportación” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017, pág. 83).

El trabajo de investigación se ajusta a las líneas de investigación de la Universidad de las Américas “Salud y Bienestar” y a las líneas de la Escuela de Hospitalidad y Turismo, “Creación y mejora continua de empresas turísticas y/o de hospitalidad” (Universidad de las Américas, 2017) .

MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Para el correcto desarrollo de esta investigación y de este plan de negocios, se ha decidido utilizar la investigación descriptiva la cual, tal como menciona Hernandez-Sampieri, “Busca especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Sampieri, 2014, pág. 92).

Mediante esta investigación descriptiva se busca recopilar información sobre conceptos relevantes y resaltar las características más importantes que faciliten el óptimo desarrollo del plan de negocios, mas no realizar una investigación de mercado como tal.

Con respecto al método adecuado para la investigación, se considera pertinente utilizar un método mixto. Esto permitirá que se puedan utilizar varios procesos que den paso a una fácil recolección e interpretación de datos cualitativos y cuantitativos. Los instrumentos que se utilizarán son de tipo numérico, textual y de observación (Sampieri, 2014, pág. 532).

Los instrumentos que se van a utilizar para el enfoque cuantitativo son el muestral y el sondeo de opinión, ya que el número de casos no es mayor a los 2500. Las técnicas de recolección de información que se utilizarán son las

encuestas tipo cuestionario, ya que permiten profundizar en la información que se desea obtener (Bernal, 2010, pág. 258). Esto con el fin de poder demostrar la hipótesis y llegar a conclusiones acerca de la factibilidad y también de la posible demanda del servicio ofertado por la empresa consultora.

En cuanto al enfoque cualitativo de la investigación, se partirá por realizar un análisis de cada situación relacionada con el comportamiento de los objetos de estudio. Mediante este enfoque, se desea adquirir suficiente información del sector empresarial (Sampieri, 2014, pág. 7).

La técnica para la recolección de información estará compuesta por entrevistas estructuradas a expertos en el área de alimentos y bebidas y propietarios de empresas de la misma rama, así como también a expertos en la rama de consultoría empresarial. Esto con el fin de, posteriormente, poder interpretar las respuestas de la investigación de mercado de forma precisa (QuestionPro, 2018).

1. CAPÍTULO I- MARCO TEÓRICO

Los establecimientos que brindan servicios de alimentos y bebidas tienen su origen en el siglo VXIII en Francia, donde se establecieron lugares que ofertaban platos económicos con el fin de que los comensales pudieran restaurar sus fuerzas. Esto da origen a la palabra restaurante, pero fue en 1765, que Pierre Boulanger dio inicio al concepto de restaurante más apegado al que se conoce hoy en día: un lugar más sofisticado, con una variada oferta de platos más elaborados y con servicio a la mesa (Jordá, 2011).

Parte de la evolución de los restaurantes se puede notar en los diferentes estilos y formas en las que eran servidos los platillos a los comensales. Francia, estilaba servir los diferentes platillos en grandes platonos en la mesa, para que los comensales pudieran servirse lo que cada uno guste. Por otro lado, Rusia desarrolló un tipo de servicio donde el mesero presenta de igual forma en grandes platonos los alimentos; sin embargo, es el mesero quien sirve la comida a sus comensales en sus respectivos platos. Del otro lado del mundo, Estados

Unidos desarrolló el tipo de servicio americano, que consiste en montar los alimentos en los platos directamente en la cocina y que sean servidos a los comensales, haciendo mucho más ágil el servicio dentro del restaurante. Todo lo concerniente al menú, al tipo de servicio, al ambiente y decoración correspondía al estilo de vida y los gustos de esa época y al país donde se encuentre el restaurante (Monroy de Sada & Martínez, 2015, pág. 115).

Con el paso de los años, la oferta y los servicios en los restaurantes también han ido evolucionando, en respuesta a los cambios globales. La globalización y la tecnología marcan un gran ejemplo de esto; gracias a la globalización la cocina tradicional en un país puede convertirse fácilmente en tendencia en otro país al otro lado del mundo. El comercio de productos hace menos complejo poder acceder a toda clase de ingredientes. La tecnología vuelve sencillo poder acceder a la información y a toda clase de servicios, incluyendo la comida. Hoy en día para poder acceder a casi cualquier platillo no hace falta más que utilizar un dispositivo móvil para ordenar comida. (Monroy de Sada & Martínez, 2015, pág. 148)

Al igual que en la Francia del siglo XVIII, la oferta gastronómica de hoy responde a los gustos y tendencias modernas. Manu Balanzino, chef y asesor gastronómico experto en alimentos y bebidas en el sector de hotelería, menciona algunas de las nuevas tendencias en la cocina moderna en su artículo para *The Gourmet Journal*. Un ejemplo de esto radica en que la sociedad actual le ha dado gran importancia a elementos como los ingredientes. Cada vez más crece la tendencia por utilizar ingredientes orgánicos y de origen no animal (tendencias vegetarianas y veganas). Otra tendencia moderna que menciona es el auge de la comida asiática en occidente. Existe, además, un gran interés en los platillos tradicionales de la comida asiática y a su vez, de la comida que presenta una fusión entre la comida local de cada país y la comida asiática (Balanzino, 2018).

Por su parte, en el Ecuador las tendencias que marcan la gastronomía local según el chef Felipe Romero (decano de la Escuela de Gastronomía de la Universidad de las Américas, Quito) son el uso de ingredientes locales, propios de la Amazonía ecuatoriana, las tendencias de alimentos veganos y

vegetarianos y “la cocina con más conciencia”, es decir, que responda a un criterio de respeto ambiental y sustentable (Romero, 2019).

En respuesta al mercado actual y nuevas tendencias en la industria de alimentos y bebidas en el país y dado el crecimiento de la oferta de este tipo de negocios, el Ministerio de Turismo del Ecuador (ente rector y gestor de dicha industria), expidió en octubre del 2018 el reglamento para establecimientos turísticos de alimentos y bebidas, donde los define como: “establecimientos permanentes, estacionales y/o móviles donde se elaboran, expenden comidas preparadas y/o bebidas para el consumo y que cumplan con los parámetros determinados en el presente reglamento y que se encuentran registrados ante la Autoridad Nacional de Turismo”. De esta manera, existe en la actualidad un cuerpo de normas que buscan el ordenamiento de este tipo de actividad económica (MINTUR, 2018).

Además, el reglamento clasifica a los establecimientos que ofertan el servicio de alimentos y bebidas en 7 categorías, según el tipo de servicio que brinda (cafetería, bar, restaurante, discoteca, establecimiento móvil, plazas de comida y servicio de catering). Establece adicionalmente una categorización por estándar de servicio de acuerdo a la clasificación; así, en el caso de restaurantes la categorización se da por tenedores (de 1 a 5 tenedores), en el caso de cafeterías se da por tazas (de 1 a 3 tazas), en el caso de bares y discotecas se da por copas (de 1 a 3 copas) y finalmente, en el caso de establecimientos móviles, plazas de comidas y servicios de catering tiene una categoría única (MINTUR, 2018).

Según esta misma entidad, en el D.M. de Quito existen 3.408 establecimientos de alimentos y bebidas registrados en total dentro de las 7 categorías anteriormente mencionadas, de los cuales 1.939 de ellos pertenecen a primera y segunda categoría y a establecimientos de lujo (MINTUR, 2019).

Es preciso mencionar, que los negocios que ofertan servicios de alimentos y bebidas demandan un manejo y administración, donde es necesario considerar varios aspectos. Mauricio Navarro (director de la consultora gastronómica

Ducasse360 en Quito) sostiene que los aspectos fundamentales que hay que tener en consideración son: el manejo administrativo, el manejo de costos, control y eficiencia en la producción y de inventario y un marketing adecuado (Navarro, 2018). Al momento de emprender, un factor clave es entender que la experiencia no es lo único a tomar en cuenta, dado que el nivel de competitividad en el mercado y las cambiantes tendencias.

Coincide en el criterio mencionado en líneas anteriores, lo que, Esteban Sánchez menciona en su libro “Manual de administración y gastronomía”: los puntos clave en el éxito de un establecimiento de esta industria son la eficiencia, la productividad y el manejo de costos. Se sostiene que el equilibrio y correcta dirección de estos tres aspectos es lo que llevará a un establecimiento a conseguir una rentabilidad adecuada (Sánchez, 2016, pág. 13).

En cuanto a promoción, Smith, experto en marketing, con los avances tecnológicos el manejo de redes sociales y de diferentes plataformas y aplicaciones en línea exige a los establecimientos implementar una serie de estrategias adecuadas para entender al mercado y a llegar al mismo a través del internet y de dispositivos móviles. Un ejemplo de esto es el auge de aplicaciones como Uber Eats, Glovo y a Domicilios.com (Smith, 2016).

También es necesario que los establecimientos gestionen de manera adecuada sus canales virtuales, pues es fundamental analizar la información relevante acerca de nuevas tendencias, preferencias del cliente y la valoración que los clientes del negocio dan al servicio que reciben, ya sea de forma directa en encuestas de satisfacción o en redes sociales y plataformas en línea (Smith, 2016).

Los medios digitales, sin embargo, no solo sirven para la promoción, sino como canales online para capacitación. Gonzalo Mier, creador de la plataforma “Mi restaurante”, por ejemplo, ha creado un espacio virtual que brinda soporte para emprendedores de negocios de servicio de puedan alimentos y bebidas, en temáticas relacionadas a la administración del negocio, lo que les permite acortar la curva de aprendizaje tanto para emprender como para mejorar resultados (Mier, 2018).

Al hablar de la importancia que existe en los establecimientos de alimentos y bebidas de manejar de forma óptima los puntos clave anteriormente mencionados, surge la idea de que un servicio de consultoría profesional en estas áreas puede presentarse como un medio para alcanzar el éxito en un negocio, como sostiene Martín Soubelet, socio de la Consultora EY. Soudbelet menciona que: “Se necesita de un experto con independencia de criterios que muestre cuál es el mejor camino frente a determinadas situaciones o intereses que tenga una empresa para desarrollarse” (Soubelet, 2019).

Según Camilo Herrera (presidente de Raddar Consumer Knowledge Group), las empresas que solicitan la asesoría de una compañía consultora buscan entender mejor sus mercados y a sus clientes, poder definir nuevos mercados, segmentar y desarrollar nuevos y mejores productos y tener una visión a largo plazo que asegure la permanencia de la empresa en el mercado o que mejore su rendimiento (Herrera, 2019).

Santiago Quijano define en su libro “Dirección de recursos humanos y consultoría en las organizaciones” a la consultoría como:

“un tipo de relación de ayuda establecida entre diferentes actores -el consultor y la organización- basada por un lado sobre los conocimientos, las habilidades y las acciones del consultor, y por otro sobre el conocimiento, la colaboración y la necesidad de la empresa-cliente” (Quijano, 2006)

Para Rodolfo Guzmán, socio de Arthur D. Little, es en Europa y Norteamérica donde las empresas de consultoría han logrado un crecimiento muy amplio y sus servicios son requeridos por empresas de todas las industrias. En épocas de crisis las empresas meditan acerca de qué opción es más adecuada: si la de recortes o ajustes económicos o si la opción de contratar los servicios profesionales de una consultora (Guzmán, 2016).

En Ecuador, según la Cámara Ecuatoriana de Consultoría, existen 11 empresas consultoras (enfocadas a las diferentes categorías de industrias del país) afiliadas a la misma (CEC - Cámara Ecuatoriana de Consultoría, 2019). A su vez,

en la ciudad de Quito operan 3 empresas de consultoría dirigida al sector de alimentos y bebidas, y donde una de ellas tiene como socio estratégico a ConQuito (agencia de promoción económica, encargada de impulsar el crecimiento económico del DM Quito) para sus servicios de capacitaciones.

2. CAPÍTULO II- PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

2.1. Naturaleza del negocio

AyB Consulting es una empresa de consultoría especializada en servicios profesionales para establecimientos de alimentos y bebidas. Su servicio se basa en proveer soluciones integrales o individualizadas, que abarcan un análisis integral del establecimiento para posteriormente, desarrollar un plan de trabajo personalizado ajustado a las necesidades o requerimientos del negocio, con la finalidad de que estos tengan la oportunidad de mejorar los resultados de su operación, fortalecer la administración de la empresa y maximizar sus ganancias.

2.2. Estrategia genérica

La estrategia genérica que tendrá la empresa será la estrategia de diferenciación, la que consiste en captar una parte del mercado al ofertar un producto diseñado cuidadosamente para un nicho de mercado específico (Thomson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2015, pág. 133), por lo que AyB Consulting enfocará su estrategia en una oferta diferenciada para cada segmento y nicho de mercado, combinándola con un precio adecuado al segmento y al nicho al que pertenezca el cliente.

2.3. Misión

Brindamos soluciones ágiles, eficaces e innovadoras mediante servicios de consultoría y asesoría profesional de alta calidad para el sector de alimentos y bebidas, que permiten a nuestros clientes alcanzar sus objetivos empresariales.

2.4. Visión

Convertir a AyB Consulting hasta el año 2024 en una de las principales empresas consultoras en la industria de servicios de alimentos y bebidas de la ciudad de Quito y con presencia en las principales ciudades de la región Sierra, siendo reconocida por el profesionalismo y eficacia en sus servicios.

2.5. Objetivos empresariales

- Alcanzar el punto de equilibrio al en el primer año de operación.
- Recuperar la inversión inicial de la empresa en los primeros 24 meses de funcionamiento.
- Lograr un crecimiento anual de ventas en al menos el 8%.
- Reducir en al menos 5% los costos operativos luego del primer año de funcionamiento.
- Aumentar los ingresos de la empresa en al menos un 5% anualmente.

2.6. Estructura organizacional

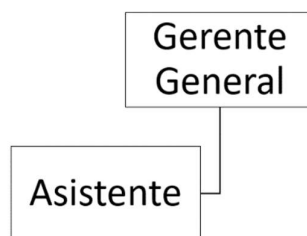


Figura 1: Estructura organizacional

La estructura organizacional en un inicio contará sólo con un empleado en nómina y contratará servicios externos de contabilidad y de marketing bajo la modalidad de subcontratación, para minimizar costos fijos. No se considera necesario que existan empleados en nómina para dichas funciones, dado el tamaño de la empresa.

2.7. Descripción de cargos y puestos

- **Gerente general:** Gestión, operación, ventas y control de las actividades del negocio, entrega de documentación e información a departamento contable, manejo de nómina, contratación y pago de proveedores, asesoría a clientes, análisis de casos, realización y ejecución de toda actividad referente a consultorías.
- **Asistente:** Soporte en todas las actividades a cargo del gerente general, cuando se lo disponga así, manejo de agenda de gerente general, asistencia e información a clientes, ejecución de trámites legales y demás actividades relacionadas al cumplimiento de obligaciones por parte de la empresa con el estado, municipio y demás entidades gubernamentales.

2.8. Información legal

AyB Consulting se constituirá como una persona jurídica. Tendrá la figura de Compañía de Responsabilidad Limitada y será conformada por dos socios, (SUPERCIAS, 2017). Cumplirá con los requisitos obligatorios establecidos tanto a nivel nacional como municipal, de acuerdo a su giro de negocio para poder funcionar, tales como registro de la empresa en la Superintendencia de Compañías, en el Registro Mercantil y registro único de contribuyentes en el Servicio de Rentas Internas y registro patronal en el IESS (SUPERCIAS, 2019). De la misma forma, obtendrá Patente Municipal y la Licencia Única de Funcionamiento LUAE, como requisitos a nivel municipal (GAD Quito, 2019). También es necesario que la empresa afilie a sus empleados de su nómina ante el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, como dicta la Ley de Seguridad Social (IESS, 2014)

2.9. Análisis de entorno PESTA

2.9.1 Análisis político

El gobierno del Ecuador está preparando una serie de reformas en materia laboral que deberán ser analizadas. La propuesta de reforma comprende ampliar el período de prueba, bajar los costos de despidos y restituir los contratos de trabajo a plazo fijo. Esta serie de reformas tiene como objetivo el reducir la tasa de desempleo que ha aumentado en 2,6 puntos entre el 2007 y el 2018 (El Universo, 2019). Estas medidas podrían resultar favorables para las empresas que prestan servicios de alimentos y bebidas, dado que puede ayudar a reducir los costos de nómina de dichos establecimientos, con lo cual estos podrían generar presupuesto para invertir en consultoría profesional, dirigida a mejorar su operación y, por tanto, su rentabilidad.

Otra de las políticas favorables para la activación de la industria de alimentos y bebidas es el apoyo a microempresas como política estatal, el cual exonera del pago de impuesto a la renta a MYPYMES durante los 3 primeros años de funcionamiento (SRI, 2018), dándole a las empresas la oportunidad de redireccionar ese capital y poder invertirlo en el fortalecimiento y crecimiento de la empresa y abre la oportunidad de que se pueda lograr esto a través de consultoría profesional.

2.9.2 Análisis económico

Según el FMI, la economía del Ecuador decrecerá en un 0,5%. Sin embargo, para Richard Martínez, actual ministro de economía, estas cifras son muy conservadoras y Ecuador experimentará un crecimiento en su producto interno bruto - PIB de 1,4% tentativamente para el 2019, pues se espera que el país crezca económicamente gracias al crédito de 10.200 millones de dólares otorgado por el Fondo Monetario Internacional, FMI para la reactivación de la economía (Martínez, 2019).

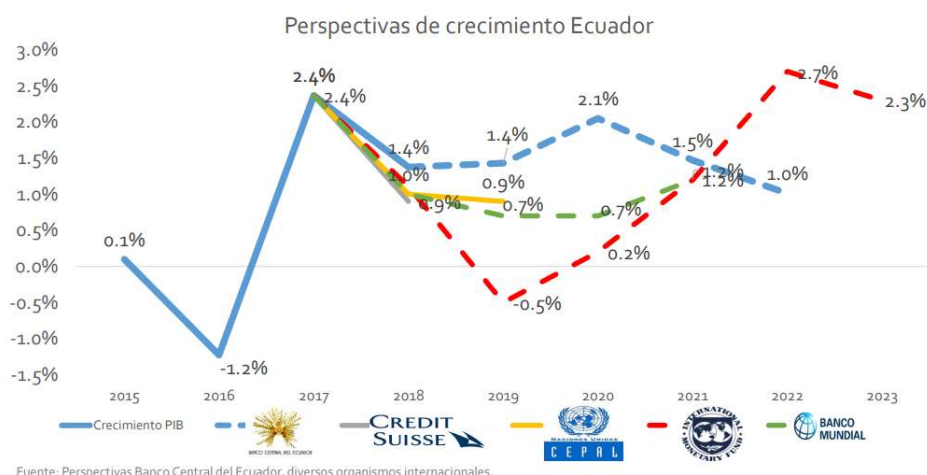


Figura 2: Perspectiva de crecimiento del PIB en Ecuador. Tomado de: <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2017/10/Ficha-Sectorial-Turismo.pdf>

Por otra parte, según la Corporación Financiera Nacional, el PIB generado por establecimientos turísticos dentro de los cuales se encuentran aquellos que proveen servicios de alimentos y bebidas, ha experimentado un incremento a partir del año 2015, viviendo un repunte en el año 2017, luego del terremoto que afectó la costa ecuatoriana en abril de 2016 (CFN, 2017). De manera adicional, el impuesto a la renta generado por la industria de alimentos y bebidas en el año 2017 llegó casi a duplicarse en comparación a los resultados del año 2016 (CFN, 2017).

En cuanto a medidas de incentivo para el sector empresarial, el acceso a créditos de BanEcuador para PYMES, el cual se encuentra entre un rango entre \$500 a \$50.000 dependiendo el análisis del flujo de caja y el ciclo productivo del emprendimiento (BanEcuador, 2019), constituye otro punto favorable para reactivar el sector productivo, ya que busca estimular la generación de negocios y, por tanto, de empleo y consumo.

Estos factores combinados representan un panorama favorable para el sector que provee servicios de alimentos y bebidas, dando que el crecimiento que han tenido durante los últimos años, así como también los incentivos como efecto de las medidas del Estado, pueden ser aprovechadas por este sector para su crecimiento. Si el sector de servicios

de alimentos y bebidas sostiene este crecimiento, el mercado meta al que AyB Consulting busca dirigirse podría ampliarse.

2.9.3 Análisis socio-cultural

En la ciudad de Quito, 7 de cada 10 habitantes comen diariamente fuera de casa. En los últimos años, el ritmo de vida y las costumbres de los quiteños han ido modificándose, haciendo que las personas busquen alimentarse fuera de casa ya sea por comodidad o por ahorrar tiempo, destinando una parte de sus ingresos para este tipo de gastos (La Hora, 2018). Un ejemplo de esto se da en el centro comercial Quicentro, al norte de Quito, donde de acuerdo a Gustavo Valdivieso, encargado de operaciones en el centro comercial, a pesar de que la capacidad del patio de comidas es de 1.100 personas, en un día pueden acudir normalmente 5.500 personas, es decir, una rotación de 5 veces su capacidad (Valdivieso, 2018).

En años anteriores la tendencia de comer fuera de casa se daba por lo general en horas de almuerzo o la cena, pero en los últimos años los quiteños buscan también un lugar donde poder desayunar, debido al ritmo de vida. Esto ha conllevado a que el sector de servicios de A&B crezca en opciones para satisfacer las necesidades de los consumidores, especialmente de comida saludable y la tendencia marca que la gente busca opciones en su mayoría de este tipo de comida para desayunar, de precios que van entre el 1,50 USD a los 8,00 USD para ser consumidos en 30 min o menos (Pacheco, 2016).

Las tendencias de consumo de los quiteños favorecen al crecimiento de la industria de alimentos y bebidas en la ciudad, por lo que es una oportunidad que puede ser aprovechada por AyB Consulting, dada la nueva entrada de establecimientos al mercado para satisfacer estas nuevas tendencias, o bien para que quienes ya operan por algún tiempo, incrementen y fortalezcan su oferta.

2.9.4 Análisis tecnológico

Los avances en la tecnología aplicada a la industria de alimentos y bebidas ha sido un factor importante en los últimos años, ya que esto ha ayudado a que los consumidores disfruten de más facilidades y los propietarios de restaurantes logren reducir sus costos laborales y al mismo tiempo aumentar la eficiencia en el negocio. Como un claro ejemplo, se puede mencionar que la interacción en redes sociales y plataformas virtuales ayuda a un rápido acceso de información sobre el restaurante y a su vez permite ir generando fidelidad con los consumidores por medio de beneficios como descuentos, tal y como lo menciona Daniel Iglesias (consultor de marketing on-line) en su artículo para The Gourmet Journal (Iglesias, 2018).

Otro ejemplo de las nuevas tecnologías en esta industria son las aplicaciones móviles para venta a domicilio de toda clase de comida, como se lo puede hacer a través de Glovo, Uber Eats y A Domicilios.com. Estas nuevas plataformas plantean un nuevo concepto de pedidos de comida a domicilio, mucho más sencillo, ágil y fácil de pagar (Angulo, 2018). Esto plantea una nueva oportunidad para los establecimientos de ampliar sus ventas a través de estos canales, siempre y cuando sean utilizados apropiadamente. Esto plantea al mismo tiempo, una oportunidad para AyB Consulting, pues podría brindar sus servicios profesionales y que sus clientes aprovechen de forma adecuada estas plataformas para aumentar sus ventas.

2.9.5 Análisis ambiental

Hoy en día existe una tendencia responsable y amigable con el medio ambiente en la industria de alimentos. Esto se refiere a una conciencia con el medio ambiente, cuidar el impacto en la alimentación y preservar prácticas ecológicas (Romero, 2019).

Una de las alternativas es usar ingredientes propios de modo orgánico y eliminar el uso de cosas desechables. Este cambio ha permitido que los consumidores busquen este tipo de lugares para comer bien y de forma saludable, debido a que el cliente busca ayudar al medio ambiente y también cuidar de su organismo consumiendo productos naturales, sin conservantes u otros químicos. Esta nueva tendencia ha sido una oportunidad para incrementar las ventas en negocios de servicio de A&B que incluyen oferta para este segmento, debido a que muchas personas buscan específicamente estos lugares para poder satisfacer su necesidad de alimentarse (El Telégrafo, 2018).

Por otro lado, los establecimientos también pueden contribuir al medio ambiente de diferentes formas como, por ejemplo, teniendo todos los equipos en correcto funcionamiento, manteniendo una iluminación LED y siguiendo las 3 r's de la sostenibilidad las cuales son reducir, reutilizar y reciclar (El Universo, 2018).

Todos estos aspectos deben ser considerados por los establecimientos como algo importante para el manejo del negocio. De esta forma AyB Consulting puede aprovechar esto para añadirlo como parte fundamental de su estrategia de producto.

2.10. Análisis de competitividad (Porter)

Poder de negociación de los proveedores:

Al tratarse de una empresa nueva en el mercado, inicialmente el poder de negociación con proveedores de servicios de consultoría especializada será bajo y limitado a los convenios logrados al iniciar la empresa, tanto con personas naturales como jurídicas. Será necesario ir mejorando los acuerdos con ellos en cuanto a costos y además crear alianzas estratégicas con nuevas empresas y/o expertos en el campo del servicio requerido, para que AyB Consulting pueda cumplir con lo contratado por sus clientes.

Rivalidad entre competidores de la industria:

En el mercado la competencia directa comprende las empresas que ofrecen consultoría a establecimientos de alimentos y bebidas, como son el caso de Ducasse 360, Mundo Gourmet, Cuisine Standard y Mi restaurante. Por tratarse de pocas empresas posicionadas el mercado no está saturado; sin embargo, la competencia con dichas empresas es alta dado que se dirigen al mismo segmento meta que AyB Consulting, pues cuentan con mayor experiencia precisamente por el tiempo que operan.

Por otra parte, en cuanto a competencia indirecta se considera a los consultores independientes, es decir, expertos en la rama que pueden brindar consultorías privadas a los establecimientos de alimentos y bebidas. Esto puede representar una rivalidad media, dado que no se brinda exactamente el mismo tipo de servicio, por lo que AyB Consulting tendrá que establecer diferenciadores para poder hacer frente a sus competidores.

Poder de negociación de los clientes:

Considerando que AyB Consulting será una empresa nueva en el mercado y que el precio es un factor altamente sensible para el mercado meta, el poder de negociación de los clientes será medio. Esto se debe a que, a pesar de que la empresa mantenga condiciones de precio, pago y prestación de servicio de calidad, el cliente puede tomar la decisión de contratar a la competencia. Por ello, es necesario ofertar una propuesta de valor con alta diferenciación y orientar las estrategias de precio y formas de pago para que los servicios de consultoría resulten atractivos para el segmento meta.

Amenaza de productos sustitutos:

La oferta de productos sustitutos en el mercado está conformada por los servicios prestados por empresas que ofrecen cursos o capacitaciones como la Universidad Andina Simón Bolívar (Universidad Andina Simón Bolívar, 2019), Corporación la Favorita (Revista Líderes, 2019), Escuela Superior Politécnica del Litoral (Centro de Emprendedores de la ESPOL, 2019), la Agencia de promoción económica del Municipio de Quito ConQuito (ConQuito, 2019) o la Cámara de Turismo de Pichincha CAPTUR (CAPACITUR, 2019). Esto causa que la amenaza de productos sustitutos sea baja, dado que, si bien los servicios ofertados por las empresas mencionadas anteriormente pueden ser considerados como un producto sustituto para los servicios de AyB Consulting, estos servicios están enfocados a capacitar a los miembros del establecimiento en un tema en específico, mas no a realizar un análisis situacional de la empresa o identificar oportunidades de cambio puntuales en el establecimiento. Por tanto, AyB Consulting deberá comunicar por los medios adecuados los factores diferenciadores.

Nuevos competidores en el mercado:

Se puede decir que la amenaza de nuevos competidores es media, debido a que las barreras de entrada no son altas para la apertura de negocios como AyB Consulting, si es que se considera el hecho de que constituir una empresa de estas características no implica una inversión elevada; empero, para ingresar a competir en el mercado la empresa deberá generar una cartera de contactos en la industria, tanto para poder conseguir nuevos clientes, como para poder tener una oferta interesante de consultoría y asesoría externa por parte de expertos.

2.11. FODA

FORTALEZAS

- Personal capacitado y especializado en la industria de alimentos y bebidas.
- Oferta de servicios especializada y personalizada para cada cliente.
- Precio de los servicios ajustados a cada caso a tratarse.
- Implementación de tecnología para el seguimiento de resultados.

DEBILIDADES

- Empresa nueva en el mercado.
- Dependencia de servicios subcontratados por parte de la consultora.
- Bajo poder de negociación con proveedores.

OPORTUNIDADES

- Industria de alimentos y bebidas creciente en Quito.
- Posibilidad de ampliación de servicios (talleres y/o capacitaciones).
- Tendencias de consumo e innovación de oferta, sobre los que puede crearse productos de consultoría.

AMENAZAS

- Inestabilidad económica del país.
- Bajas barreras de entrada para la competencia.
- Amenaza de productos sustitutos.
- Presencia en el mercado de consultores independientes.

2.12. Propuesta de valor/ ventaja competitiva

La propuesta de valor de AyB Consulting se basará en ofrecer los servicios de consultoría de manera personalizada y adaptada a la situación del caso a tratar a través de paquetes ajustados al tamaño del establecimiento, la categoría del mismo y de las necesidades de mejora que el negocio tenga. Esto permitirá que los precios sean ajustados a la situación y que sea el cliente quien pueda decidir los elementos del plan de acción.

3. CAPÍTULO III- PLAN DE MARKETING

3.1. Análisis de mercado

Mercado potencial

El mercado potencial de AyB Consulting son las empresas dedicadas a la oferta de servicios de alimentos y bebidas en la ciudad de Quito, que se encuentren dentro de segunda, tercera y cuarta categoría de acuerdo al catastro del MINTUR y que corresponden a cafeterías, restaurantes, bares, discotecas, establecimientos móviles, plazas de comida y servicios de catering. En congruencia con el tipo de servicio que brinda AyB Consulting, los establecimientos del mercado potencial comprenden empresas o emprendimientos con visión de crecimiento y de profesionalización, innovadoras y que busquen adaptarse a las nuevas tendencias del mercado de alimentos y bebidas a nivel nacional, para mejorar su rentabilidad y posicionamiento.

3.2. Población y muestra

Para calcular el tamaño de la muestra, se tomó como población objeto de estudio al total de establecimientos que proveen servicios de alimentos y bebidas en el Distrito Metropolitano de Quito registrados en el catastro del Ministerio de Turismo a 2019: 3.408 establecimientos (MINTUR, 2019).

Debido al tipo de servicio que busca ofrecer la consultora, se consideró pertinente tomar en cuenta únicamente a los establecimientos de alimentos y bebidas que correspondan a segunda (#1.505), tercera (#920) y cuarta (#549) categoría (MINTUR, 2019). Esto da como resultado una población meta de 2.974 empresas.

Se aplicó un margen de error de 5%, lo que significa un índice de confianza de 95% en la obtención de resultados, que está dentro de los márgenes aceptables para este tipo de investigación. A continuación, el cálculo del tamaño de la muestra, para el que se utilizó la fórmula

desarrollada por el Departamento de Matemáticas de la Universidad de las Américas (2016):

N: Población Meta

E: Margen de error

n: Muestra

$$n = \frac{N}{e^2(N - 1) + 1} \qquad n = \frac{2.974}{(0,05)^2(2.974 - 1) + 1}$$

$$n = 352$$

El total de la muestra calculada fue de 352 establecimientos a encuestar; empero, por motivos de tiempo disponible para la investigación y por tratarse de un ejercicio académico, se aplicó un sondeo de opinión al 10% de la muestra.

3.3. Análisis de resultados de investigación de mercado

Cuantitativos:

El sondeo de opinión fue aplicado en dos sectores de la ciudad con alta presencia de establecimientos de alimentos y bebidas (sector de la Real Audiencia y el sector de la Plaza de Toros, entre el 22 de abril y el 9 de mayo del 2019, obteniéndose los siguientes resultados.

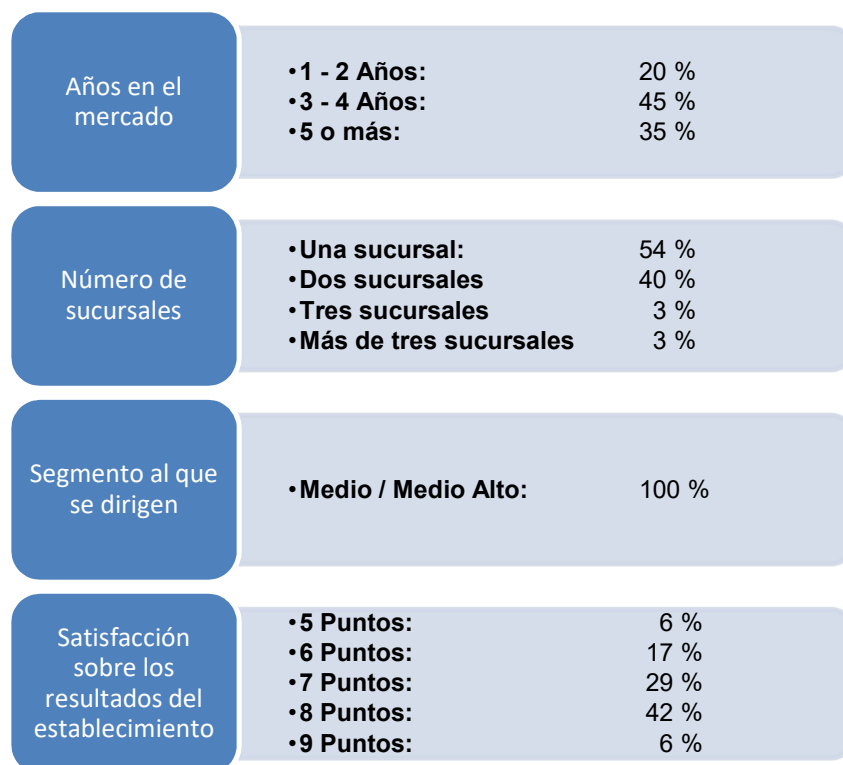


Figura 3: Resultados de sondeo de opinión.

De acuerdo a los resultados, el segmento de mercado objetivo está conformado en su mayoría por establecimientos que están en una etapa de crecimiento y de expansión a más de una sucursal (3,5 años en promedio). Por otro lado, el 69% de los establecimientos estarían dispuestos a contratar los servicios de AyB Consulting, ya que consideran que el rendimiento de su negocio aún puede mejorar significativamente.

Sin embargo, solo el 31% de los establecimientos, es decir, la tercera parte, ha contratado anteriormente los servicios de consultoría profesional, lo cual indica que en el mercado el servicio de consultoría no es percibido como necesario, por lo que AyB Consulting deberá hacer énfasis en la promoción. Cabe recalcar que los establecimientos que han contratado en el pasado servicio de consultoría, afirmaron que los resultados posteriores han sido positivos para sus negocios. Como dato adicional, se obtuvo que el precio que se pagó por dichas consultorías

está en un promedio de 2.300 USD, lo cual se ajusta a la propuesta hecha por AyB consulting.

El 34% de los establecimientos consultados conocen a empresas de la competencia directa, siendo Cuisine Standard, Mundo Gourmet y Ducasse 360 las más conocidas por los encuestados. Por tanto, las estrategias de marketing que AyB Consulting aplicará deberán estar enfocadas a generar un factor diferenciador respecto a estas 3 empresas.

En cuanto a la competencia indirecta, son más conocidas la Cámara de Turismo y ConQuito. El 66% de los encuestados conoce sus servicios; sin embargo, estas entidades se enfocan en apoyar al crecimiento de los emprendimientos en la ciudad, lo cual puede significar una oportunidad para AyB Consulting de crear una alianza estratégica y darse a conocer a través de estas dos entidades.

El medio por el cual los establecimientos prefieren recibir información acerca de servicios de consultoría es el correo electrónico (41% de preferencia), las redes sociales (23% de preferencia) y por referencias personales (23% de preferencia). Estos medios deben ser tomados en cuenta para las estrategias de comunicación.

En cuanto a facilidades de pago, el 40% respondió que el crédito directo sería la mejor opción, mientras que el 20% señaló que preferiría el uso de tarjeta de crédito y 40% restante, podría ajustarse a cualquiera de las dos facilidades de pago. Por tanto, la empresa deberá establecer las dos modalidades de crédito, y para el caso de crédito directo las condiciones, de tal forma que se vea afectada su liquidez por cuentas por cobrar.

Se consultó a los dueños de establecimientos en cuanto al precio que estarían dispuestos a pagar por el servicio más básico de consultoría, el cual debe rondar entre 1200 y los 1700 USD, según el 65% de las respuestas. En cuanto al precio que estarían dispuestos a pagar por añadir un elemento más al paquete básico, el 80% señaló que este debe estar entre 100 a 200 USD. El precio que está dispuesto a pagar el 100%

de los encuestados para ampliar la consultoría a otra sucursal de la empresa está entre el 500 a 700 USD. Esto debe ser considerado al momento de definir los perfiles del cliente y el precio correspondiente para cada uno.

Cualitativos:

Para la recopilación de datos cualitativos se realizó dos encuestas a expertos en consultoría. Renato Quezada, chef docente de la Universidad Tecnológica Equinoccial y consultor gastronómico, señaló que es importante considerar que el mercado al cual se puede direccionar la empresa de consultoría podría ser el de establecimientos de segunda categoría para abajo, debido a que los establecimientos de primera categoría o de lujo, por lo general, están manejados por expertos en la rama o por grupos empresariales con mucha experiencia, a quienes probablemente no les resulte atractivo los servicios de una empresa de consultoría nueva en el mercado.

De esta forma, el mercado de nuevos emprendimientos en alimentos y bebidas si puede resultar un nicho con gran demanda, debido a que muchos de estos emprendimientos se los hace de forma empírica y pueden requerir asesoría en el proceso de creación de la empresa. También recalcó la importancia del seguimiento de los resultados de los servicios prestados, del conocimiento de las nuevas tendencias del mercado y la innovación como factor diferenciador (Quezada, 2019). Sandra Rodríguez, docente de la Universidad de las Américas y consultora privada, coincide en que el segmento adecuado para una empresa de consultoría nueva en el mercado de alimentos y bebidas debe enfocarse a establecimientos de segunda categoría o menor. Recalcó la importancia de tomar en cuenta la sensibilidad al precio que tienen estos establecimientos y que es de vital importancia el valor agregado que se le pueda dar a los servicios de consultoría (Rodríguez, 2019).

3.4. Perfil del cliente

Con base a la información cuantitativa y cualitativa analizada, se han determinado 3 perfiles de clientes:

Tabla 1: Perfil del cliente: Establecimiento pequeño

Tamaño del establecimiento	Establecimiento Pequeño
Categoría	<ul style="list-style-type: none"> • Tercera • Cuarta • Categoría única
Aforo	5 – 30 Pax
Número de Sucursales	<ul style="list-style-type: none"> • 1
Segmento al que se dirige	Medio – Medio Alto

Tabla 2: Perfil del cliente: Establecimiento Mediano

Tamaño del establecimiento	Establecimiento Mediano
Categoría	<ul style="list-style-type: none"> • Segunda • Tercera • Cuarta • Categoría única
Aforo	31 – 60 Pax
Número de Sucursales	<ul style="list-style-type: none"> • 1 o 2
Segmento al que se dirige	Medio – Medio Alto

Tabla 3: Perfil del cliente: Establecimiento Mediano

Tamaño del establecimiento	Establecimiento Grande
Categoría	<ul style="list-style-type: none"> • Segunda • Tercera • Cuarta • Categoría única
Aforo	+ 60 Pax
Número de Sucursales	<ul style="list-style-type: none"> • 1, 2 o más
Segmento al que se dirige	Medio – Medio Alto

3.5. Imagen corporativa

Marca y logo



Figura 4: Logo AyB Consulting.

Slogan

“Lo haremos posible!”

Se ha decidido utilizar un imagotipo con colores sobrios (blanco, negro y gris), los cuales reflejan sobriedad, elegancia, prestigio y claridad. El propósito de utilizar un imagotipo es representar de forma clara y simple el nombre de la empresa y la rama a la que va dirigida, a través del uso de cubiertos dentro de la imagen.

En cuanto al slogan, se busca comunicar el propósito de los servicios prestados por AyB Consulting y del compromiso con los clientes y los resultados de las consultorías.

3.6. Estrategias de producto / servicio

Producto Básico:

El producto básico comprende los elementos principales que aportan a una solución a los problemas que el cliente tiene y busca solventar mediante el servicio contratado (Lovelock & Wirtz, 2015, pág. 84).

En el caso de AyB Consulting se centrará en una consultoría integral personalizada para los establecimientos de alimentos y bebidas, que comprende:

- Análisis situacional completo que permita diseñar un plan de acción específico y personalizado, a diferencia de la competencia que oferta un servicio estandarizado.
- Paquete básico de consultoría, que consta de 2 elementos fijos y 3 elementos que el cliente debe escoger, según las necesidades identificadas durante la evaluación inicial.

El análisis situacional y evaluación integral de la empresa contemplará todas las áreas, tanto operativas como administrativas. Mediante parámetros se medirá la eficiencia de cada área y se identificarán las oportunidades de mejora en cada una de ellas. Una vez concluido el análisis se procederá a presentar los resultados al cliente. Cabe recalcar que la filosofía de trabajo de AyB Consulting será la de “comunicar al cliente lo que necesita escuchar y no lo que quiere escuchar”. La finalidad de esto es que el cliente tenga un panorama completo y verídico sobre la situación de la empresa y pueda tomar las decisiones adecuadas.

Una vez que el cliente haya visto los resultados del análisis inicial, podrá escoger los elementos que se incluirán en el plan de trabajo. El cliente también tiene la posibilidad de escoger elementos extra que pueden ser añadidos al plan de trabajo, por un costo adicional. Cada elemento será discutido con el cliente, aclarando la importancia del mismo y especificando cuáles serían las medidas correctivas que deben ser ejecutadas en cada área de la empresa.

A continuación, se muestran los elementos del paquete básico de consultoría propuesto por AyB Consulting.

Tabla 4: Elementos del paquete de consultoría

Elementos fijos
<ul style="list-style-type: none"> • Análisis situacional y evaluación integral de la empresa. • Seguimiento por 12 meses de los resultados, posterior a la consultoría.
Elementos a escoger:
<ul style="list-style-type: none"> • Diseño del menú y levantamiento de recetas estándar. • Costeo de recetas actuales. • Optimización en manejo de inventario y almacenamiento de materia prima. • Optimización en manejo de costos. • Optimización del control financiero. • Capacitaciones al personal. • Asesoría en manejo de marketing y manejo de marca.

Una vez que el cliente apruebe el plan de trabajo presentado por AyB Consulting, se procederá a ejecutar las medidas correctivas, junto con los responsables de cada área de la empresa.

Servicios complementarios:

Son actividades relacionadas con el producto principal que facilitan su uso y además agregan valor a la experiencia del cliente (Lovelock & Wirtz, 2015, pág. 84). Dado esto, es fundamental que el producto base sea acompañado por los siguientes servicios complementarios:

- Canal telefónico directo para consultas (durante la consultoría).
- Seguimiento de los resultados de los cambios implementados luego la consultoría (durante el primer año).
- Listado de proveedores de materia prima recomendados, en caso de que el cliente requiera cambiar sus proveedores.
- Listado de proveedores de servicios recomendados (servicios de contabilidad, maquinaria y equipos, materia prima, entre otros), en caso de que el cliente desee contratar nuevos proveedores de estos servicios.

Proceso de Entrega

Dada la naturaleza del servicio y de los resultados que busca obtener, el proceso de entrega se llevará a cabo mediante reuniones, sesiones de entrega, presentación de avances, implementación de mejoras, entrega de resultados y evaluación de desempeño, directamente en las instalaciones del cliente. Además, como se mencionó antes, se abrirá un canal de comunicación electrónica para consultas o temas relacionados a la consultoría.

3.7. Estrategias de plaza/distribución**Configuración de canal de distribución**

Dado que los servicios de consultoría se entregarán directamente al consumidor final, se utilizará un sistema de distribución directa (Lambin, 2009, pág. 371).

El primer acercamiento del cliente con los servicios de AyB Consulting se dará durante la etapa de búsqueda de información por parte del cliente. Con el fin de lograr este acercamiento, se utilizarán las siguientes tácticas:

- Venta directa de los servicios de consultoría mediante visitas a los posibles clientes. Para las visitas realizadas a los clientes, se llevará la papelería e información necesarias, además de equipos como computadores, proyector y parlantes.
- Perfiles de redes sociales como Facebook, Instagram y página Web, donde se publicará información relevante de sus servicios, paquetes incluidos, costos, metodología de trabajo, perfil de los expertos por área y métodos de contactos con la empresa.
- En el caso que el cliente desee mantener un contacto fuera de su espacio de trabajo, se ofrecerá la opción de una visita a las oficinas de AyB Consulting, que cuentan con un espacio para reuniones equipado con audio y video para presentaciones o videoconferencias, cafetería, con capacidad para 8 personas.

3.8. Estrategias de promoción

La estrategia que se utilizará es la de aspiración (*pull*), la cual enfoca los esfuerzos de comunicación en el consumidor final y busca crear una lealtad de marca fuerte en los consumidores (Lambin, 2009, pág. 381). Los medios que se utilizarán para promocionar los servicios de AyB Consulting son los siguientes:

Tabla 5: Estrategias de promoción

Publicidad	<ul style="list-style-type: none"> • Publicidad impresa y papelería, que será entregada a los establecimientos de posibles clientes durante las visitas para venta directa, además de eventos, convenciones o ferias relacionadas a la industria de alimentos y bebidas. • Boca a boca por parte de los clientes satisfechos, gracias a los logros conseguidos durante la consultoría. • Publicidad mediante información enviada por parte de entidades como ConQuito, CAPTUR, MINTUR dado que brindan apoyo e información a empresas del sector turístico.
Promoción de Ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Referidos por parte de los consultores externos especializados y por parte de clientes, mediante los medios que ellos consideren adecuados, otorgando comisiones y descuentos para sus referidos.
Relaciones Públicas	<ul style="list-style-type: none"> • Publireportajes en revistas o artículos de periódicos que hablen acerca de la industria de alimentos y bebidas como la revista Ekos, Líderes o Status UIO o en publicaciones de entidades como ConQuito, CAPTUR, MINTUR.
Marketing Directo	<ul style="list-style-type: none"> • Presencia en eventos, convenciones o ferias relacionadas a la industria de alimentos y bebidas. • Información de los servicios a través de correo electrónico corporativo y a través de presencia en redes sociales como Facebook e Instagram, además de página web.

3.9. Estrategias de precio

Establecimiento de precios basado en el valor

Conforme a los resultados obtenidos en la investigación de mercado (cuantitativa y cualitativa), se fijará un rango de precios adecuado para el segmento al que AyB Consulting se dirige y para cada perfil de cliente. Este rango de precios le permitirá a la empresa poder adaptarse al tipo de establecimiento del cliente, tomando en cuenta aspectos como su categoría, ubicación, segmento al que se dirige, rotación del establecimiento del cliente, su aforo y cantidad de sucursales.

Es necesario mencionar que se ha considerado la información actual publicada por el MINTUR, donde se clasifica a los establecimientos desde primera hasta cuarta categoría, dado que aún no se ha publicado información del catastro con la clasificación especificada en el Reglamento para Establecimientos de Alimentos y Bebidas aprobado en el 2018.

Tabla 6: Precio - Perfil de cliente: Establecimiento Pequeño

Paquete Básico de Consultoría	1250.00 USD
Elemento Extra	150.00 USD
Ampliación a otra sucursal	NA

Tabla 7: Precio - Perfil de cliente: Establecimiento Mediano

Paquete Básico de Consultoría	1400.00 USD
Elemento Extra	170.00 USD
Ampliación a otra sucursal	600.00 USD

Tabla 8: Precio - Perfil de cliente: Establecimiento Grande

Paquete Básico de Consultoría	1700.00 USD
Elemento Extra	200.00 USD
Ampliación a otra sucursal	700.00 USD

3.10. Estrategias de personal

Como estrategias de personal se utilizará un plan de gestión de recursos humanos con los siguientes elementos:

Análisis de puestos: identificar las necesidades de cada puesto de trabajo y las habilidades y conocimientos requeridos para ejecutarlas.

Proceso de reclutamiento: realizar una búsqueda en bolsas de empleos de candidatos que cumplan con el perfil adecuado para cada puesto. Se tomará especial atención a la experiencia en la rama.

Selección de personal: Elegir al candidato adecuado, luego de realizar entrevistas a todos los candidatos que cumplen con el perfil, donde se busca identificar sus conocimientos, destrezas, habilidades y otras aptitudes.

Capacitación: Se busca mejorar y ampliar los conocimientos y destrezas propias de la administración de un establecimiento de alimentos y bebidas mediante 2 capacitaciones al año, donde se tomarán en cuenta los casos que se hayan presentado con los clientes y las mejoras que deban realizarse en los servicios.

Incentivos: Otorgar comisiones de un 10%, en caso de generar una venta de consultoría. Para consultores externos se ha pensado un plan de comisiones de un 10% en una venta directa de consultoría y de un 3% para referidos que se conviertan en ventas concretada.

Evaluación: Evaluar periódicamente el servicio prestado por los colaboradores de AyB Consulting, así como el de los consultores

externos, después de cada consultoría prestada. Las evaluaciones permitirán desarrollar el plan de capacitaciones, mencionado anteriormente.

Desarrollo profesional: Se busca que, mediante las capacitaciones y las evaluaciones el personal de AyB Consulting pueda ascender dentro de la empresa. Esto debe venir de la mano con el aumento de clientes de la empresa y con el objetivo de expansión a las principales ciudades del país.

4. CAPÍTULO IV- PLAN OPERATIVO

4.1. Estrategia de Operación

Estrategia orientada al proceso

El negocio aplicará la estrategia orientada al proceso, que implica una estructura por áreas o departamentos, de tal forma, la que permitirá organizar los servicios de la empresa poniendo especial énfasis en los que el servicio ofertado sea flexible para poder adaptarse y personalizarse de acuerdo a la situación del cliente (Bayón & Marítn, 2010). Esto también exige que el personal este altamente capacitado y sepa direccionar los procesos al resultado deseado.

4.2. Localización

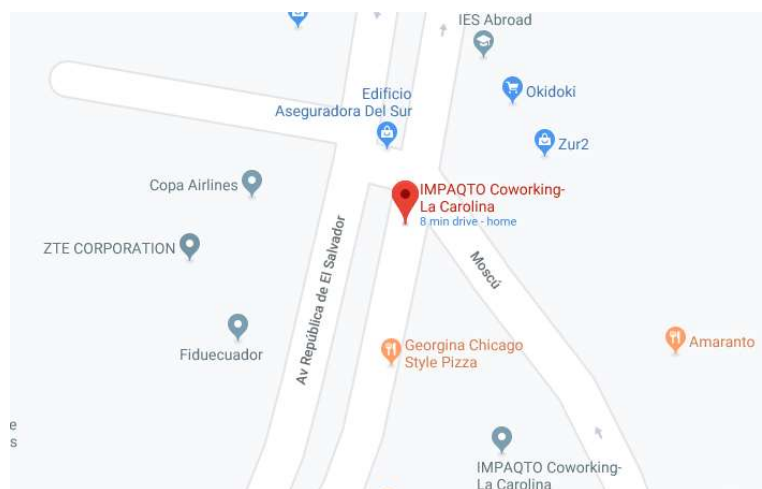


Figura 5: Localización de AyB Consulting. Modificado de: Google Maps

AyB Consulting utilizará los servicios de espacios para CoWorking, tanto para sus oficinas, como para salas de reuniones. Se utilizará el espacio de Impaqto ubicado en la avenida República del Salvador 406 y la Moscú, en el sector de la Carolina. Se escogió esta ubicación debido a que es un lugar céntrico, en la zona norte de la ciudad de Quito. Es de fácil acceso desde varios puntos de la ciudad y cerca de entidades financieras, municipales y privadas, relacionadas al giro de negocio.

Además, el tipo de producción será para el mercado, dado que de esta forma se tomará la decisión de producción, la cantidad, calidad y en qué momento, en función de las expectativas de ventas (Bayón & Marín, 2010, pág. 126).

4.3. Capacidad Instalada

Por el tipo de servicios que ofrece AyB Consulting, inicialmente podrá cubrir un máximo de 4 consultorías simultáneas, dependiendo de la situación del establecimiento del cliente, de las medidas correctivas que se deban llevar a cabo y de la necesidad de consulta externa especializada.

4.4. Distribución Espacial y Necesidades de Equipamiento

El equipamiento requerido para las oficinas de AyB Consulting está conformado en general por equipos de oficina como:

Tabla 9: Necesidades de Equipamiento

CANT.	ITEM
2	Computadores
2	Teléfonos móviles

A continuación, se muestra la distribución de la oficina de coworking. AyB Consulting utilizará uno de los espacios de trabajo y tendrá acceso a las salas de reuniones, en caso de que sea necesaria una reunión con clientes en otro espacio fuera del establecimiento del cliente.

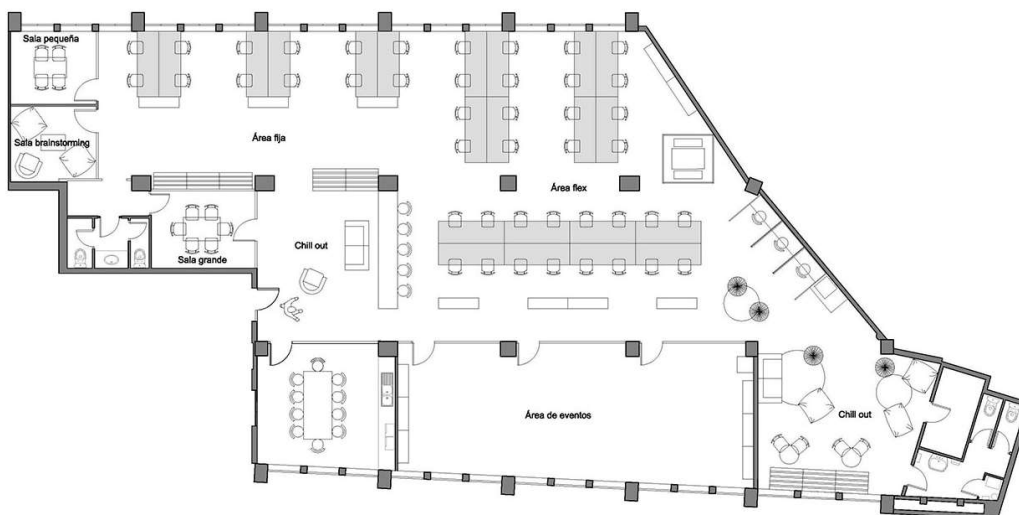


Figura 6: Distribución espacial – oficina coworking. Tomado de Google Images

4.5. Diagrama de Flujo de Operaciones

Mediante el siguiente Blueprint se describen los procesos a llevarse a cabo durante el servicio de AyB Consulting

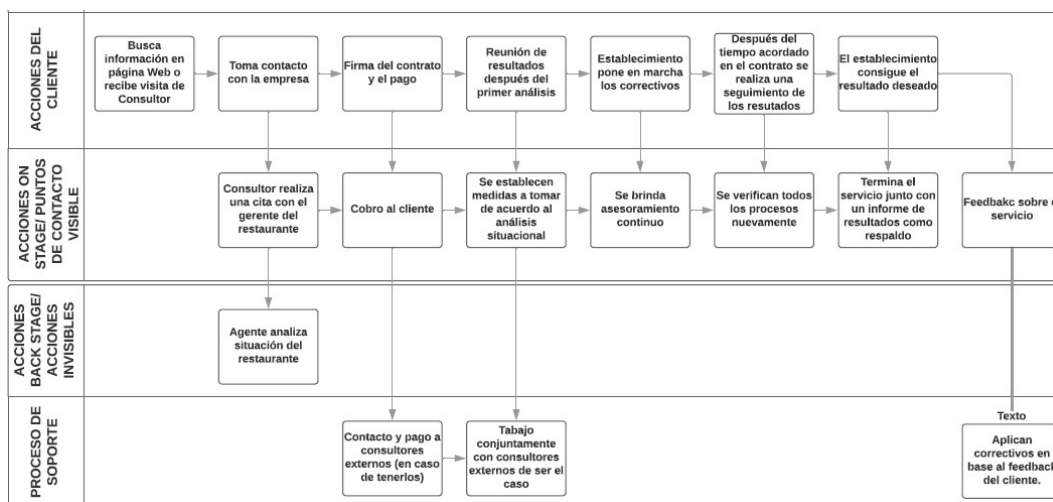


Figura 7: Diagrama de flujo de operaciones.

4.6. Política de Calidad

Con el propósito de mantener calidad y la eficiencia de los servicios prestados y mejorar continuamente los procesos AyB Consulting, se ha desarrollado una política de calidad basada en los siguientes objetivos:

- Mantener un nivel de satisfacción por parte del cliente de un 100%
- Capacitación periódica al personal, tomando en cuenta los resultados obtenidos y los casos que vayan presentándose con los clientes.
- Puntualidad en el cumplimiento del calendario de trabajo de cada consultoría.
- Evaluación mensual de los proveedores de servicios recomendados a los clientes.
- Evaluación del desempeño de AyB Consulting y de los consultores externos especializados luego de cada consultoría realizada.

5. CAPÍTULO V- PLAN FINANCIERO

5.1. Inversión inicial

La inversión inicial se la realizará sin financiamiento externo a la empresa. Esto da como resultado una inversión de 8.053,20 USD por cada accionista. El capital esta conformado de la siguiente manera:

Tabla 10: Inversión inicial AyB Consulting

Inversión	Valor	%	Financiamiento	Valor	%
Activos Fijos	\$ 1.610,00	10%	Préstamo Bancario		0%
Gastos preoperacionales	\$ 9.035,70	56%			
Capital de Trabajo	\$ 5.460,70	34%	Aporte de Accionistas	\$ 16.106,40	100%
Total	\$ 16.106,40	100%	Total	\$ 16.106,40	100%

5.2. Estructura de costos fijos y variables

Para establecer los costos fijos, se han tomado en cuenta los gastos administrativos, gastos generales y pago de permisos de funcionamiento y patentes. Se ha hecho una proyección para los próximos 5 años, detallados a continuación:

Tabla 11: Gastos administrativos AyB Consulting

DESGLOSE	ENE-MAR	ABR-JUN	JUL-SEP	OCT-DIC	SUB-TOTAL 1ER AÑO	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gerente	\$ 3.503	\$ 3.503	\$ 3.503	\$ 3.503	\$ 14.014	\$ 14.127	\$ 14.127	\$ 14.127	\$ 14.127
Asistente	\$ 1.957	\$ 1.957	\$ 1.957	\$ 1.957	\$ 7.829	\$ 7.978	\$ 7.978	\$ 7.978	\$ 7.978
Total Gastos Administrativos	\$ 5.461	\$ 5.461	\$ 5.461	\$ 5.461	\$ 21.843	\$ 22.105	\$ 22.105	\$ 22.105	\$ 22.105

Tabla 12: Gastos generales AyB Consulting

DESGLOSE	ENE-MAR	ABR-JUN	JUL-SEP	OCT-DIC	SUB-TOTAL 1ER AÑO	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COWORKING - IMPAQTO	\$ 75	\$ 75	\$ 75	\$ 75	\$ 300	\$ 306	\$ 312	\$ 318	\$ 325
PUBLICIDAD	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 1.200	\$ 1.224	\$ 1.248	\$ 1.273	\$ 1.299
DEPRECIACIÓN					\$ 597	\$ 597	\$ 417	\$ -	\$ -
Total Gastos Generales	\$ 375	\$ 375	\$ 375	\$ 375	\$ 2.097	\$ 2.127	\$ 1.977	\$ 1.592	\$ 1.624

Tabla 13: Patentes y permisos de funcionamiento AyB Consulting

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Licencia Anual de Funcionamiento	120	132	145	160	176
Patente Municipal Y Uso del suelo	15	17	18	20	22
Permiso de Bomberos	130	143	157	173	190
Total impuestos anuales	265	292	321	353	388

5.3. Capital de trabajo

El capital de trabajo se obtuvo tomando en cuenta el gasto administrativo, proyectado para los 3 primeros meses de operación de la empresa.

Tabla 14: Capital de trabajo de AyB Consulting

CAPITAL DE TRABAJO	
COSTO DE OPERACIÓN PROMEDIO CON PROYECCIÓN A 3 MESES	\$ 5.460,70

5.4. Presupuesto de nómina proyectado a 5 años

Para el cálculo de gastos administrativos, se ha tomado en consideración los beneficios de ley para cada empleado y se han proyectado los gastos de nómina a 5 años.

Tabla 15: Nómina y beneficios de ley de AyB Consulting

DESCRIPCION	SUELDO	IESS EMP 9,45%	SUELDO NETO-MES
Gerente	800	76	724
Asistente	442	42	400

BENEFICIOS DE LEY						
Fondo Res Annual	13vo. 100%	14mo.	Vacacion	SUB-TOTAL AL 31 DE DIC	SUB- TOTAL MENSUAL	AP.PATRO 11,15%
800	600	161	333	1.894	189	89
442	332	161	184	1.119	112	49

Tabla 16: Nómina proyectada a 5 años – AyB Consulting

	GASTO BRUTO MENSUAL X EMPLEADO	VALOR A PAGAR IESS	GASTO TOTAL MENSUAL POR EMPLEADO	GASTO TRIMESTRAL POR CATERGORIA
Año 1	1.003	165	1.168	3.503
	561	91	652	1.957
Totales			\$1.820,23	\$5.460,70

	GASTO BRUTO MENSUAL X EMPLEADO	VALOR A PAGAR IESS	GASTO TOTAL MENSUAL POR EMPLEADO	GASTO TRIMESTRAL POR CATERGORIA
Año 2	1.012	165	1.177	3.532
	574	91	665	1.994
Totales			\$1.842,05	\$5.526,15

	GASTO BRUTO MENSUAL X EMPLEADO	VALOR A PAGAR IESS	GASTO TOTAL MENSUAL POR EMPLEADO	GASTO TRIMESTRAL POR CATERGORIA
Año 3	1.012	165	1.177	3.532
	574	91	665	1.994
Totales			\$1.842,05	\$5.526,15

	GASTO BRUTO MENSUAL X EMPLEADO	VALOR A PAGAR IESS	GASTO TOTAL MENSUAL POR EMPLEADO	GASTO TRIMESTRAL POR CATERGORIA
Año 4	1.012	165	1.177	3.532
	574	91	665	1.994
Totales			\$1.842,05	\$5.526,15

	GASTO BRUTO MENSUAL X EMPLEADO	VALOR A PAGAR IESS	GASTO TOTAL MENSUAL POR EMPLEADO	GASTO TRIMESTRAL POR CATERGORIA
Año 5	1.012	165	1.177	3.532
	574	91	665	1.994
Totales			\$1.842,05	\$5.526,15

5.5. Establecimiento de precios

Para poder establecer los precios de cada paquete (establecimiento pequeño, mediano y grande), se designó un costo por hora de cada

empleado de la empresa y se calculó el número de horas requeridas para cada consultoría. De igual forma se distribuyeron los costos administrativos y operativos. Los precios se encuentran en el rango obtenido mediante el sondeo de opinión.

Tabla 17: Fijación de precios: Establecimiento pequeño

PRECIO CONSULTORÍA ESTABLECIMIENTO PEQUEÑO				
Costos Administrativos				
Meses de trabajo requerido		3		
Prom. de horas requeridas		74		
Nómina	Sueldo Mensual	Costo x Hora	Horas requeridas	Total
Gerente	\$ 1.167,82	6,13	74	\$ 455,45
Asistente	\$ 652,42	3,42	74	\$ 254,44
Total				\$ 709,89
Servicios Básicos	Costo Mes	Meses de consultoria	% de tiempo requerido	Total
Coworking	\$ 75,00	3	0,13	\$ 29,25
Total				\$ 29,25
Publicidad	Costo Mes	Meses de consultoria	% de tiempo requerido	Total
Publicidad	\$ 200,00	3	0,13	\$ 78,00
Total				\$ 78,00
			CA=	\$ 817,14
Costos operativos				
Varios	Costo	Meses	# pax	Total
Transporte	\$ 50,00	3	0,13	\$ 19,50
Papelería	\$ 10,00	3	0,13	\$ 3,90
Consultor Externo	\$ 300,00	3	0	\$ -
			CO=	\$ 23,40
			C. TOTAL	\$ 840,54
Utilidad 65%				
\$	546,35			
IVA (12%)				
\$	166,43			
P.V.P. TOTAL=				\$ 1.553,32

Tabla 18: Fijación de precios: Establecimiento mediano

PRECIO CONSULTORÍA ESTABLECIMIENTO MEDIANO

Costos Administrativos				
<i>Meses de trabajo requerido</i>				
<i>Prom. de horas requeridas</i>				
Nómina	Sueldo Mensual	Costo x Hora	Horas requeridas	Total
Gerente	\$ 1.167,82	6,13	114	\$ 700,69
Asistente	\$ 652,42	3,42	114	\$ 391,45
Total				\$ 1.092,14
Servicios Básicos	Costo Mes	Meses de consultoría	% de tiempo requerido	Total
Coworking	\$ 75,00	3	0,2	\$ 45,00
Total				\$ 45,00
Publicidad	Costo Mes	Meses de consultoría	% de tiempo requerido	Total
Publicidad	\$ 200,00	3	0,2	\$ 120,00
Total				\$ 120,00
CA=				\$ 1.257,14
Costos operativos				
Varios	Costo	# días	# pax	Total
Transporte	\$ 50,00	3	0,2	\$ 30,00
Papelería	\$ 10,00	3	0,2	\$ 6,00
Consultor Externo	\$ 300,00	0	0	\$ 300,00
CO=				\$ 336,00
C. TOTAL				\$ 1.593,14
Utilidad (30%)	\$ 477,94			
IVA (0%)	\$ 248,53			
SUBTOTAL	\$ 2.319,61			

Tabla 19: Fijación de precios: Establecimiento grande

PRECIO CONSULTORÍA ESTABLECIMIENTO GRANDE				
Costos Administrativos				
<i>Meses de trabajo requerido</i>				
<i>Prom. de horas requeridas</i>				
Nómina	Sueldo Mensual	Costo x Hora	Horas requeridas	Total
Gerente	\$ 1.167,82	6,13	143	\$ 875,86
Asistente	\$ 652,42	3,42	143	\$ 489,31
Total				\$ 1.365,17
Servicios Básicos	Costo Mes	Meses de consultoria	% de tiempo requerido	Total
Coworking	\$ 75,00	3	0,25	\$ 56,25
Total				\$ 56,25
Publicidad	Costo Mes	Meses de consultoria	% de tiempo requerido	Total
Publicidad	\$ 200,00	3	0,25	\$ 150,00
Total				\$ 150,00
CA=				\$ 1.571,42
Costos operativos				
Varios	Costo	# días	# pax	Total
Transporte	\$ 50,00	3	0,25	\$ 37,50
Papelería	\$ 10,00	3	0,25	\$ 7,50
Consultor Externo	\$ 400,00	0	0	\$ 400,00
TOTAL				\$ 60,00
CO=				\$ 445,00
C. TOTAL				\$ 2.016,42
Utilidad (30%)				
\$ 604,93				
IVA (0%)				
\$ 314,56				
SUBTOTAL				
\$ 2.935,91				

5.6. Proyección de ventas a 5 años

La proyección de ventas está fundamentada en la investigación de mercado, utilizando la información cuantitativa y cualitativa recopilada durante la misma. Es importante mencionar que se han proyectado las ventas en el número de clientes máximo según la capacidad instalada y según la información otorgada por los expertos entrevistados. Una

consultoría en promedio dura entre 3 a 4 meses y la capacidad instalada es de 4 consultorías simultáneas para poder gestionar un control adecuado. Esto da como resultado un total de 12 consultorías anuales, es por esto por lo que durante el primer año se planteó un máximo de 9 consultorías.

Tabla 19: Proyección de ventas – 5 años

PROYECCIÓN DE VENTAS - AYB CONSULTING													
PAQUETES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOS	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
CONSULTORÍA EST. PEQUEÑO					1		1						2
CONSULTORÍA EST. MEDIANO		1		1		1							3
CONSULTORÍA EST. GRANDE			1	1					1	1			4
TOTAL	-	2	1	1	1	1	1	-	1	1	-	-	9

INGRESOS TOTALES									
PAQUETES DE CONSULTORÍA	ENE-MAR	ABR-JUN	JUL-SEP	OCT-DIC	SUB-TOTAL 1ER AÑO	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CONSULTORÍA EST. PEQUEÑO	-	1	1	-	2	2,20	2	3	3
CONSULTORÍA EST. MEDIANO	1	2	-	-	3	3,30	4	4	4
CONSULTORÍA EST. GRANDE	2	-	1	1	4	4,40	5	5	6
TOTAL PAQUETES	3	3	2	1	9	10	11	12	13

Precio por servicio (Expresado en Dólares)									
PAQUETES DE CONSULTORÍA	ENE-MAR	ABR-JUN	JUL-SEP	OCT-DIC	SUB-TOTAL 1ER AÑO	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CONSULTORÍA EST. PEQUEÑO	1.595	1.595	1.595	1.595	1.595	1.627	1.660	1.693	1.727
CONSULTORÍA EST. MEDIANO	2.370	2.370	2.370	2.370	2.370	2.418	2.466	2.515	2.566
CONSULTORÍA EST. GRANDE	3.059	3.059	3.059	3.059	3.059	3.120	3.183	3.247	3.311
TOTAL	7.025	7.025	7.025	7.025	7.025	7.165	7.309	7.455	7.604

INGRESOS TOTALES (CANTIDAD * PRECIO) (Expresado en Dólares)									
PAQUETES DE CONSULTORÍA	ENE-MAR	ABR-JUN	JUL-SEP	OCT-DIC	SUB-TOTAL 1ER AÑO	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CONSULTORÍA EST. PEQUEÑO	\$ -	\$ 1.595	\$ 1.595	\$ -	\$ 3.190	\$ 3.579	\$ 4.016	\$ 4.506	\$ 5.056
CONSULTORÍA EST. MEDIANO	\$ 2.370	\$ 4.741	\$ -	\$ -	\$ 7.111	\$ 7.978	\$ 8.952	\$ 10.044	\$ 11.269
CONSULTORÍA EST. GRANDE	\$ 6.119	\$ -	\$ 3.059	\$ 3.059	\$ 12.237	\$ 13.730	\$ 15.405	\$ 17.285	\$ 19.393
Total Ingresos Operacionales	\$ 8.489	\$ 6.336	\$ 4.654	\$ 3.059	\$ 22.538	\$ 25.288	\$ 28.373	\$ 31.835	\$ 35.718

5.7. Estado de situación Inicial

Para la realización del estado de situación inicial se tomaron en cuenta la inversión inicial en activos fijos para la empresa, gastos preoperacionales y el capital de trabajo.

Tabla 20: Estado de situación inicial AyB Consulting

ACTIVOS	\$	16.106,4	PASIVOS	\$	16.106,40
ACTIVOS FIJOS	\$	1.610,0	PRÉSTAMO BANCARIO	\$	-
GASTOS PREOPERACIONALES	\$	9.035,7	PATRIMONIO		
CAPITAL TRABAJO	\$	5.460,7	CAPITAL SOCIAL	\$	16.106,40
TOTAL ACTIVO	\$	16.106,4	TOTAL PASI+PATRI	\$	16.106,40

5.8. Estado de pérdidas y ganancias.

El estado de pérdidas y ganancias muestra detalladamente los resultados obtenidos por la empresa durante los primeros 5 años, en función de la utilidad que se puede obtener. Dadas las proyecciones de ventas, los dos primeros años se reflejan pérdidas.

Tabla 21: Estado de pérdidas y ganancias - AyB Consulting

	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023
INGRESOS	\$ 22.538,32	\$ 25.288,00	\$ 28.373,13	\$ 31.834,66	\$ 35.718,48
Gastos	\$ 27.039,26	\$ 27.703,40	\$ 27.971,19	\$ 28.053,18	\$ 28.608,79
Utilidad antes de impuestos	\$ (4.500,94)	\$ (2.415,41)	\$ 401,94	\$ 3.781,47	\$ 7.109,70
Impuesto a la renta		\$ (531,39)	\$ 88,43	\$ 831,92	\$ 1.564,13
Utilidad operativa	\$ (4.500,94)	\$ (1.884,02)	\$ 313,51	\$ 2.949,55	\$ 5.545,56
15% utilidad de trabajadores		\$ (282,60)	\$ 47,03	\$ 442,43	\$ 831,83
UTILIDAD NETA	\$ (4.500,94)	\$ (1.601,41)	\$ 266,49	\$ 2.507,12	\$ 4.713,73

5.9. Flujo de caja

A continuación, se reflejan las entradas y salidas de efectivo en la empresa durante los 5 primeros años. Se han tomado en cuenta las proyecciones de ingresos y los costos y gastos generados por la empresa.

Tabla 22: Flujo de Efectivo – AyB Consulting

RUBROS	AÑO 0	SUB-TOTAL 1ER AÑO	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
DEPRECIACION		597	597	417	-	-
INGRESOS						
CONSULTORÍA EST. PEQUEÑO		3.190	3.579	4.016	4.506	5.056
CONSULTORÍA EST. MEDIANO		7.111	7.978	8.952	10.044	11.269
CONSULTORÍA EST. GRANDE		12.237	13.730	15.405	17.285	19.393
TOTAL INGRESOS		22.538	25.288	28.373	31.836	36.718
EGRESOS						
COSTOS VARIABLES TOTALES		2.835	3.181	3.569	4.004	4.493
GASTOS ADMINISTRATIVOS (personal)		21.843	22.105	22.105	22.105	22.105
GASTOS GENERALES		2.097	2.127	1.977	1.592	1.624
PAGO DE IMPUESTOS		265	292	321	353	388
IMPREVISTOS (.005%)		113	126	142	159	179
TOTAL EGRESOS		27.152	27.830	28.113	28.212	28.787
FLUJO NETO ANTES DE PARTICIPACIÓN		(4.017)	(1.945)	677	3.622	6.931
15% DE PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		(603)	(292)	102	543	1.040
FLUJO NETO ANTES DE IR		(3.414)	(1.653)	575	3.079	5.891
IMPUESTO A LA RENTA		(751)	(364)	127	677	1.296
FLUJO NETO		(2.663)	(1.290)	449	2.402	4.595
DEPRECIACION			597	597	417	-
INGRESOS NO OPERACIONALES						
APORTES DE ACCIONISTAS	16.106	-	-	-	-	-
PRESTAMO BANCARIO		-	-	-	-	-
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	16.106	-	-	-	-	-
EGRESOS NO OPERACIONALES						
ADQUISICION DE ACTIVOS DE OFICINA	1.610	-	-	-	-	-
GASTOS PREOPERACIONALES	9.036	-	-	-	-	-
GASTOS FINANCIEROS						
INTERESES PRESTAMO BANCARIO		-	-	-	-	-
CAPITAL PRESTAMO BANCARIO		-	-	-	-	-
E. TOTAL EGRESOS NO OPERACIONALES	10.646	-	-	-	-	-
F. FLUJO NO OPERACIONAL NETO (D - E)	5.461	-	-	-	-	-
G. FLUJO GENERADO NETO (C + F)	5.461	(2.067)	(693)	865	2.402	4.595

5.10. Punto de Equilibrio

Utilizando la fórmula para la obtención del punto de equilibrio (en unidades), se obtuvo el siguiente resultado, considerando los costos fijos variables y los costos y precios promedio. Cabe recalcar que la fórmula señala un número de clientes que excede la capacidad instalada de la empresa.

Tabla 23: Punto de Equilibrio – AyB Consulting

Rubros	
Gasto Fijo (costo fijo)	24.204
Costos Variables	2.835
Precio Promedio	2.342
costo promedio	1.531
Punto de equilibrio PE=CF/(PvX-PpX)	30

5.11. Evaluación de rentabilidad

Mediante las fórmulas para la obtención del VAN y del TIR se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 24: Indicadores VAN y TIR

VALOR PRESENTE NETO	
AÑOS	VALORES
AÑO 0	(16.106)
AÑO 1	- 2.066,58
AÑO 2	- 692,99
AÑO 3	865,35
AÑO 4	2.401,58
AÑO 5	4.595,32
VAN	-\$13.229,42
TIR	-18,37%

Es importante mencionar que ambos indicadores demuestran que, en base al volumen de ventas estimado, la operación de la empresa no es rentable.

6. Conclusiones

En base al análisis financiero realizado se concluye que la creación de una empresa consultora para establecimientos de alimentos y bebidas no es rentable. Los estados financieros junto con los indicadores VAN y TIR indican que el proyecto no es rentable, tomando en cuenta el volumen de ventas planteado. Si bien la cantidad de establecimientos de alimentos y bebidas en el D.M. Quito permitiría una captación del mercado más alta que la planteada en este proyecto, es importante tomar en cuenta la capacidad instalada de la empresa (4 consultorías simultáneas), la cual está enfocada a poder brindar un servicio de calidad y poder tener el control sobre las diferentes etapas del servicio. Debido a esto, proyectar el volumen de ventas como el que propone el punto de equilibrio (30 clientes), sería algo poco realista al momento de la prestación del servicio.

Por otra parte, hay que destacar que el mercado al cual busca dirigirse la empresa es altamente sensible al precio, debido a la percepción que tiene el potencial cliente. Los servicios de consultoría en este segmento todavía son vistos como un gasto para el establecimiento, mas no como una inversión.

Adicionalmente, la contratación de servicios de consultoría no se la realiza de forma continua y periódica por parte del mismo cliente. Una vez que el cliente accede a estos servicios, el periodo de tiempo que puede transcurrir para una nueva contratación es de alrededor de 3 años. Por este motivo, una vez que se logra captar un cliente, la fidelización del cliente va enfocada a generar una recomendación favorable boca a boca, mas no que el cliente vuelva a contratar una nueva consultoría a corto plazo.

Hay también que considerar que la creación de una empresa con las características de AyB Consulting resulta un proyecto con altos costos fijos, lo cual obliga a tener un mayor volumen de ventas. Esta es una de las razones por las cuales las empresas de la competencia han optado por manejar proyectos similares como servicios prestados por una persona natural y no como una persona jurídica.

REFERENCIAS

- Abdo, A. (2017). *Cuatro negocios que participan de 'En Marcha culinario' fueron visitados*. Obtenido de <http://www.conquito.org.ec/cuatro-negocios-que-participan-de-en-marcha-culinario-fueron-visitados/>
- Angulo, S. (2018). *Los nuevos repartidores por aplicación llegan a Ecuador*. Obtenido de Los nuevos repartidores por aplicación llegan a Ecuador: <https://www.expreso.ec/economia/negocios-empleo-aplicaciones-delivery-repartidores-economia-IY2320930>
- Balanzino, M. (2018). *Tendencias gastronómicas para el 2018*. Obtenido de <https://thegourmetjournal.com/noticias/tendencias-gastronomicas-2018/>
- BanEcuador. (2019). *Crédito para emprendimientos*. Obtenido de <https://www.banecuador.fin.ec/a-quien-financiara/credito-emprendimientos/>
- Bayón, F., & Marítn, I. (2010). *Operaciones y Procesos de producción en el sector turístico*. Barcelona: Síntesis.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación (3ª ed.)*. Bogotá: Pearson.
- CAPACITUR. (2019). *Calendario de cursos*. Obtenido de <https://www.capacitur.com/calendario>
- CEC - Cámara Ecuatoriana de Consultoría. (2019). *Empresas registradas*. Obtenido de <http://cec.ec/compania.html>
- Centro de Emprendedores de la ESPOL. (2019). *Cursos de Emprendimiento*. Obtenido de <http://ceemp.org/portfolio/curso-de-emprendimiento-e-innovacion-tecnologica/>
- CFN. (2017). *Ficha Sectorial - Alimentos y Bebidas*. Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2017/08/SNAI-FS-Alimentos-y-Bebidas.pdf>

- CFN. (2017). *Ficha Sectorial - Sector Turístico*. Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2017/10/Ficha-Sectorial-Turismo.pdf>
- ConQuito. (2019). *Talleres para el desarrollo de emprendimientos*. Obtenido de <http://www.conquito.org.ec/servicios-emprendimiento/>
- Ecuador Travel. (2018). *QUITO, PRIMER PATRIMONIO CULTURAL DE LA HUMANIDAD*. Obtenido de <http://ecuador.travel/trade/es/travel-planner/quito>
- El Telégrafo. (2018). *En el país hay 103 cafeterías y restaurantes saludables*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/6/cafeterias-restaurantes-saludables-ecuador>
- El Universo. (2018). *Restaurantes aportan en la reducción de uso de sorbetes como parte de una campaña ambiental*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/guayaquil/2018/08/16/nota/6906887/restaurantes-aportan-reduccion-uso-sorbetes-como-parte-campana>
- El Universo. (2019). *Crítica de gastronomía: Quiebras*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/entretenimiento/2019/01/26/nota/7157342/quiebras>
- El Universo. (2019). *Una ley laboral más flexible para Ecuador se afina en el Gobierno*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/03/31/nota/7260212/ley-laboral-mas-flexible-se-afina-gobierno>
- GAD Quito. (2019). *Municipio del D. M. de Quito*. Obtenido de Portal de servicios ciudadanos: <https://pam.quito.gob.ec/PAM/Inicio.aspx>
- Gallegos, A. (2017). *Cuatro negocios que participan de 'En Marcha culinario' fueron visitados*. Obtenido de <http://www.conquito.org.ec/cuatro-negocios-que-participan-de-en-marcha-culinario-fueron-visitados/>

- Guzmán, R. (2016). *¿Por qué las empresas necesitan de la consultoría?* Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/la-importancia-de-la-consultaria-en-el-sector-empresarial/221898>
- Herrera, C. (2019). *¿Por qué las empresas necesitan de la consultoría?* Obtenido de Según Camilo Herrera (presidente de Raddar Consumer Knowledge Group), las empresas que solicitan la asesoría de una compañía consultora buscan entender mejor sus mercados y a sus clientes, poder definir nuevos mercados, segmentar y desarrollar nuevos y me
- IESS. (2014). *Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social*. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2015/11/LEY-DE-SEGURIDAD-SOCIAL.pdf>
- Iglesias, D. (2018). *4 herramientas para que encunetren tu restaurante*. Obtenido de <https://thegourmetjournal.com/noticias/4-herramientasonline-para-atraer-clientes-a-tu-restaurante/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2017). *Tras las cifras de Quito*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/tras-las-cifras-de-quito/>
- Jordá, M. (2011). *Diccionario práctico de Gastronomía y Salud*. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=gNJs2yJndykC&pg=PA140&dq=#v=onepage&q=restaurante&f=false>
- La Hora. (2018). *7 de cada 10 quiteños comen fuera de casa*. Obtenido de <https://lahora.com.ec/quito/noticia/1102174228/7-de-cada-10-quitenos-comen-fuera-de-casa>
- Lambin, J. (2009). *Dirección de Marketing*. Ciudad de México: McGraw.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2015). *Marketing de Servicios*. Ciudad de México: Pearson.
- Martinez, R. (2019). *Ecuador, entre los cinco países de la región que decrecerán*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-decrecimiento-fmi-economia-latinoamerica.html>

- Mier, G. (2018). *Mi Restaurante un emprendimiento que brinda asesoría y capacitación*. Obtenido de <http://www.quitoinforma.gob.ec/2018/09/04/mi-restaurante-un-emprendimiento-de-asesoria-y-capacitacion/>
- Miller, I. (2018). *Los restaurantes se adaptan a la tecnología*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/sabores/restaurantes-tecnologia-quito-ecuador-madrid.html>
- MINTUR. (2018). *Reglamento Turístico de Alimentos y Bebidas*. Obtenido de https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2018/11/Reglamento-de-alimentos-y-bebidas_OCTUBRE.pdf
- MINTUR. (2019). *Establecimientos Registrados*. Obtenido de <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/turismo-cifras/2018-09-18-21-11-17/establecimientos-registrados>
- Monroy de Sada, P., & Martínez, G. (2015). *Introducción a la historia de la gastronomía*. Ciudad de México: Limusa.
- Navarro, M. (2018). *La asesoría gastronómica completa es su valor extra*. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/asesoria-gastronomica-emprendedores-restaurantes-comida.html>
- Pacheco, M. (2016). *Quiteños prefieren desayunar cada vez más fuera de casa*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/desayuno-cafeterias-alimentacion-habitos-quitenos.html>
- QuestionPro. (2018). *Investigación de Mercados: La guía definitiva*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/es/investigacion-de-mercados.html>
- Quezada, R. (2019). Chef docente en la Universidad Tecnológica Equinoccial y Consultor Gastronómico. (D. Bravo, Entrevistador)
- Quijano, S. (2006). *Dirección de recursos humanos y consultoría en las organizaciones*. Barcelona: Icaria Editorial.
- Quito Turismo. (2018). *Principales Indicadores de Quito*. Obtenido de <https://www.quito-turismo.gob.ec/estadisticas/datos-turisticos-principales>

- Revista Líderes. (2019). *Cursos que alimentan el emprendimiento*. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/cursos-alimentan-emprendimiento.html>
- Rodríguez, S. (2019). Docente de la Universidad de las Américas y consultora para establecimientos hoteleros. (D. Bravo, Entrevistador)
- Romero, F. (2019). *Propuestas gastronómicas que marcarán la cocina en este 2019*. Obtenido de El Comercio: <https://www.elcomercio.com/tendencias/propuestas-gastronomicas-marcaran-cocina-2019.html>
- Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación (6ª ed.)*. Ciudad de México: McGraw- Hill.
- Sánchez, E. (2016). *Manual de administración y gastronomía*. Ciudad de México: Trillas.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017 - 2021*. Obtenido de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf
- Smith, K. (2016). *Entender al consumidor: Industria de alimentos y bebidas*. Obtenido de <https://www.brandwatch.com/es/blog/entender-al-consumidor-industria-de-alimentos-y-bebidas/>
- Soubelet, M. (2019). *¿Por qué las empresas necesitan de la consultoría?* Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/la-importancia-de-la-consultaria-en-el-sector-empresarial/221898>
- SRI. (2018). *Ley Orgánica para la Reactivación de la Economía, Fortalecimiento de la Dolarización y Modernización de la Gestión Financiera*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/ley-organica-para-la-reactivacion-de-la-economia-y-fortalecimiento>

- SUPERCIAS. (2017). *Ley de Compañías*. Obtenido de https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2018/02/ley_de_companias.pdf
- SUPERCIAS. (2019). *Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros*. Obtenido de <https://www.supercias.gob.ec/portalConstitucionElectronica/>
- Thomson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland, A. J. (2015). *Administración Estratégica. Teoría y casos*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Univseridad de las Américas. (2017). *Matriz de líneas de investigación y temáticas de investigación*. Quito.
- Unversidad Andina Simón Bolívar. (2019). *Cursos de Capacitación*. Obtenido de <https://www.uasb.edu.ec/web/area-de-gestion/contenido?cursos-de-capacitacion-programa-de-emprendedores>
- Valdivieso, G. (2018). *7 de cada 10 quiteños comen fuera de casa*. Obtenido de <https://lahora.com.ec/quito/noticia/1102174228/7-de-cada-10-quitenos-comen-fuera-de-casa>

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario utilizado para investigación de mercado

Con el propósito de conocer las oportunidades en el mercado para la oferta de los servicios de consultoría profesional para establecimientos de alimentos y bebidas, pedimos su colaboración con la siguiente encuesta.

Marque con una X o llene el espacio con su respuesta, según sea el caso.

Muchas gracias por su colaboración.

Años de funcionamiento: años

Número de sucursales:

Número de socios de la empresa:

Número de empleados:

Capacidad del establecimiento:

Días de atención: De a

Horarios de atención: Deh..... ah.....

Horas de mayor afluencia de clientes:

Días de mayor afluencia:

Meses de mayor afluencia:

Segmento de mercado al que se dirige:

La empresa cuenta solo con gerente o con gerente y administración:

.....

- 1. Califique del 1 al 10, según su criterio, el rendimiento de su establecimiento desde el inicio del negocio hasta la actualidad.**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- 2. ¿En algún momento solicitó asesoría / consultoría profesional de expertos en la industria o de alguna empresa?**

Si ¿Por qué motivo?

No

3. En caso de que la respuesta anterior haya sido afirmativa, ¿cuál fue el costo de la asesoría / consultoría?

.....

4. ¿Ha recibido información acerca de los servicios de asesoría, consultoría o capacitaciones brindados por las siguientes entidades o empresas?

Ducasse 360

Mi Restaurante

Mundo Gourmet

ConQuito

Cuisine Standard

Captur

Otro ¿Cuál?

5. ¿Por qué medio se enteró de ellas?

Redes sociales ¿cuáles?

Estaciones de radio ¿cuáles?

Canales de televisión ¿cuáles?

Periódicos ¿cuáles?

Referencias

Otro ¿Cuál?:

6. ¿Ha contratado los servicios de alguna de ellas?

Si ¿En qué aspecto?

No

7. ¿Sub contrata alguno de los siguientes servicios para su empresa?

- Administración general
- Contabilidad
- Marketing y ventas
- Control de calidad
- Capacitación para el personal
- Otro ¿Cuál?:
- ¿Por qué?

8. ¿Considera que su negocio podría mejorar actualmente en alguno de estos aspectos? Señale las opciones que considere.

- Calidad del producto
- Calidad en el servicio
- Relación con proveedores
- Manejo de marketing y ventas
- Control de calidad
- Control de costos
- Manejo de inventario
- Almacenamiento de producto
- Manejo financiero
- Contabilidad
- Capacitaciones a personal
- Otro ¿Cuál?

Se abrirá en Quito una empresa de consultoría para establecimientos de alimentos y bebidas, que brindará asesoría profesional para nuevos emprendimientos y para empresas ya establecidas, con el fin de mejorar los resultados y potenciar cualquier área del establecimiento, a nivel operativo y administrativo.

9. Si usted contratara un servicio de consultoría, ¿qué características debería tener el servicio?

- Consultoría directa en su establecimiento
- Paquetes de asesoría personalizados a su negocio
- Canal directo 24/7 para consultas (durante la consultoría)
- Seguimiento de los resultados de los cambios implementados luego la consultoría
- Listado de proveedores de materia prima recomendados
- Listado de proveedores de servicios recomendados

Otro ¿Cuál?

10. ¿Cuál de las siguientes facilidades de pago le resultan más convenientes?

- Tarjeta de crédito
- Crédito directo

11. El paquete básico de consultoría propuesta consta de 2 elementos fijos y 3 elementos que el cliente debe escoger, según las necesidades de la empresa.

Elementos fijos:

- Análisis y evaluación integral de la empresa
- Seguimiento por 2 meses de los resultados, posterior a la consultoría.

Elementos a escoger:

- Diseño del menú y levantamiento de recetas estándar
- Costeo de recetas actuales
- Optimización en manejo de inventario y almacenamiento de materia prima
- Optimización en manejo de costos
- Optimización del control financiero
- Capacitaciones al personal
- Asesoría en manejo de marketing y manejo de marca

¿Cuál considera usted que es un rango de precios razonable para el paquete básico de consultoría para su establecimiento?

- De 1000 USD a 1200 USD
- De 1200 USD a 1500 USD
- De 1500 USD a 1700 USD
- De 1700 USD a 2000 USD

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un elemento más que agregue al paquete básico de asesoría?

- De 50 USD a 100 USD
- De 100 USD a 150 USD
- De 150 USD a 200 USD

Si la empresa cuenta con más de una sucursal, ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por extender la consultoría a una sucursal más?

- De 400 USD a 500 USD
- De 500 USD a 600 USD
- De 600 USD a 700 USD

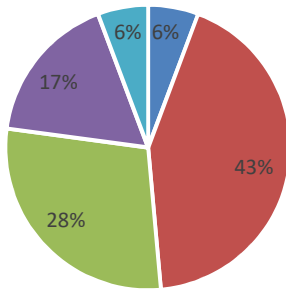
12. Considerando lo que incluye el paquete básico de consultoría, ¿le interesaría contratar consultoría profesional para mejorar alguno de los aspectos del manejo y los resultados de su establecimiento?

- Si
- No

Anexo 2: Resultados cuantitativos de la investigación de mercados.

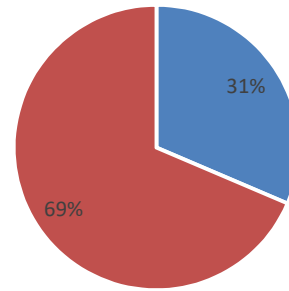
1. Califique del 1 al 10, según su criterio, el rendimiento de su establecimiento desde el inicio del negocio hasta la actualidad.

■ 9 ■ 8 ■ 7 ■ 6 ■ 5



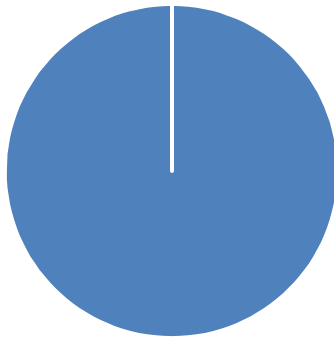
2. ¿En algún momento solicitó asesoría / consultoría profesional de expertos en la industria o de alguna empresa?

■ SI ■ NO



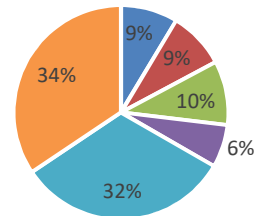
3. En caso de que la respuesta anterior haya sido afirmativa, ¿cuál fue el costo de la asesoría / consultoría?

■ PROMEDIO: 2300 USD



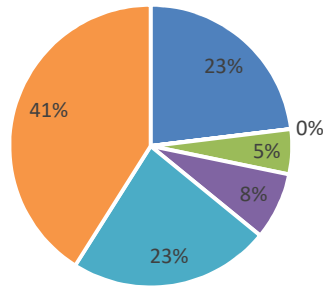
4. ¿Ha recibido información acerca de los servicios de asesoría, consultoría o capacitaciones brindados por las siguientes entidades o empresas?

■ Ducasse 360 ■ Mundo Gourmet
 ■ Cuisine Estándar ■ Mi restaurante
 ■ ConQuito ■ CAPTUR



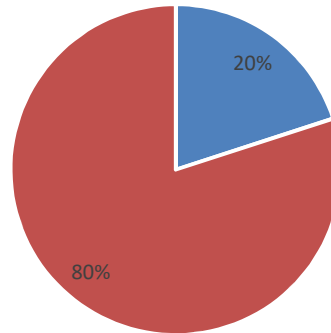
5. ¿Por qué medio se enteró de ellas?

- Redes Sociales
- Radio
- Televisión
- Periódico
- Referencias
- Correo Electrónico



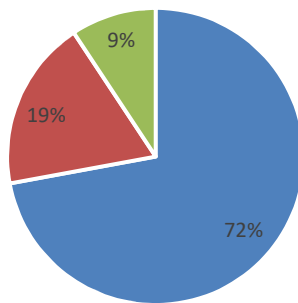
6. ¿Ha contratado los servicios de alguna de ellas?

- Si
- No



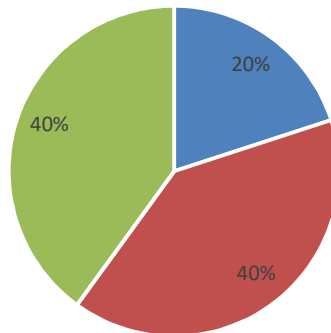
7. ¿Sub contrata alguno de los siguientes servicios para su empresa?

- Contabilidad
- Marketing y Ventas
- Capacitación



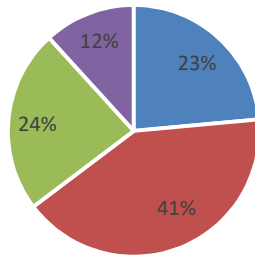
10. ¿Cuál de las siguientes facilidades de pago le resultan más convenientes?

- Tarjeta de Crédito
- Crédito Directo
- Ambas



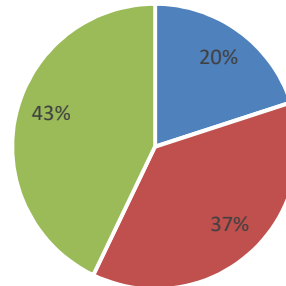
11.1. ¿Cuál considera usted que es un rango de precios razonable para el paquete básico de consultoría para su establecimiento?

■ 1000 - 1200 ■ 1200 - 1500
 ■ 1500 - 1700 ■ 1700 - 2000



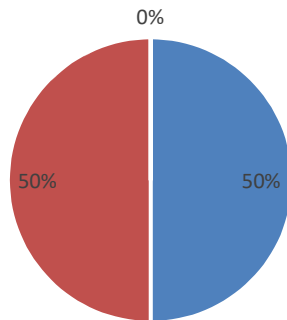
11.2. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un elemento más que agregue al paquete básico de asesoría?

■ 50 - 100 ■ 100 - 150 ■ 150 - 200



11.3. Si la empresa cuenta con más de una sucursal, ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por extender la consultoría a una sucursal más?

■ 400 - 500 ■ 500 - 600 ■ 600 - 700



12. Considerando lo que incluye el paquete básico de consultoría, ¿le interesaría contratar consultoría profesional para mejorar alguno de los aspectos del manejo y los resultados de su establecimiento?

■ SI ■ NO

