



ESCUELA DE GASTRONOMÍA

Planteamiento de una idea de negocio de un outsourcing de servicios para pequeñas y medianas empresas de restauración en la ciudad de Quito.

AUTOR

Esteban Fernando Vásconez Soria

AÑO

2019



ESCUELA DE GASTRONOMÍA

PLANTEAMIENTO DE UNA IDEA DE NEGOCIO DE UN OUTSOURCING DE
SERVICIOS PARA PEQUEÑAS Y MEDIAS EMPRESAS DE RESTAURACIÓN
EN LA CIUDAD DE QUITO.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Licenciado en Gastronomía

Profesor Guía
Sebastián Barros

Autor
Esteban Fernando Vásconez Soria

Año
2019

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido el trabajo, Planteamiento de una idea de negocio de un outsourcing de servicios para pequeñas y medianas empresas de restauración en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante Esteban Fernando Vásquez Soria, en el semestre 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.

Nombres y apellidos: Sebastián Barros

Número de cédula: 1712547346

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

Declaro haber revisado este trabajo, Planteamiento de una idea de negocio de un outsourcing de servicios para pequeñas y medianas empresas de restauración en la ciudad de Quito, de Esteban Fernando Vásquez Soria, en el semestre 2019-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

Nombres y apellidos: Doris González

Número de cédula: 1400439053

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

Nombres y apellidos: Esteban Fernando Vásquez Soria

Número de cédula: 1719410407

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a todos los docentes de la Universidad de las Américas que facultaron las bases de los procesos administrativos y desarrollo de estrategias competitivas, para poder desarrollar este trabajo de titulación de la mejor manera posible.

DEDICATORIA

Dedicado a toda aquella persona que ha sido un pilar fundamental, en el sustento económico para el inicio, desarrollo y culminación de la carrera de Gastronomía.

RESUMEN

En el desarrollo de este proyecto de titulación, la visión estratégica primaria es de, ayudar a la estructuración de costos en el mercado de alimentos y bebidas del marco económico del emprendimiento en el Ecuador y específicamente en Quito, conocido como MIPYMES.

La importancia del control de costos en empresas de restauración y su impacto sobre la fijación de precios para el desarrollo de beneficios económicos, son los factores justificantes para el progreso del modelo de negocio, donde tras haber analizado a los actores de la industria de alimentos y bebidas en Quito con una encuesta, ha sido posible obtener resultados favorables para la creación de un servicio de outsourcing.

Además de presentar un sistema de estrategias enfocadas a los segmentos de mercado como la penetración de mercado. El uso de la metodología Food Cost como factor determinante en la cadena de valor, es la iniciativa de la propuesta y con la inclusión del análisis externo e interno de los entornos empresariales del mercado de consultorías de servicios administrativos, ha sido posible concluir en la factibilidad del servicio sobre unas barreras de entrada medias.

Consecuentemente, el posicionamiento de la empresa y el uso de estrategias de mercado conservadoras, determinaron que el outsourcing de servicios administrativos puede ingresar al tejido económico actual de las empresas de restauración en Quito, Ecuador, además de impulsar una visión estratégica sobre la importancia del control de costos y su uso en las organizaciones.

ABSTRACT

In the development of this degree obtention project, the primary strategic vision is to aid the structuration of cost management in the entrepreneurship framework of food and beverage in Ecuador, specifically Quito, known as the MIPYMES framework.

The high importance of cost management in restoration industries and its impact over price fixation for the obtention of economic benefits, are the supporting factors for the developing of this business model, in which, after having analyzed the members of the food and beverage industry in Quito with the aid of a poll; it was possible to obtain prosperous results to justify the creation of an outsourcing service.

With the presentation of a system of strategic proposals that focus in market segmentation like market penetration. And the use of Food Cost methodology as a determinant agent for the value chain, as well as the addition of a breakdown of the micro and macro environment of the business management consultancy framework; it was possible to conclude the feasibility of the entrepreneurship over a medium entry barrier.

Consequently, the positioning of the enterprise and the use of conservative marketing strategies, which determined that an outsourcing based on business management and services can effectively access to the current economic fabric of restoration industries in Quito, Ecuador; and of course, propel a strategic vision for the high development value of cost management and its use on organizations.

Índice

Introducción.....	1
Antecedentes	1
Descripción de la Propuesta	2
Objetivos	3
Objetivo General.....	3
Objetivos Específicos	3
Metodología de Investigación	4
Capítulo 1 Marco Teórico	10
1.1 Precedente Económico de las PYMES en Ecuador	10
1.1.1 Industria de Alimentos y Bebidas en el modelo MIPYMES.....	13
1.1.2 Factores de riesgo en PYMES de alimentos y bebidas	15
1.1.3 Consultorías de A y B en Quito.....	18
1.2 Food Cost	20
1.2.1 Costos Primos	21
Capítulo 2 Diagnóstico	23
2.1 Análisis del Macroentorno.....	23
2.1.1 Análisis PESTAL.....	24
2.2 Análisis del Microentorno	29
2.2.1 Análisis de Competencia	29
2.2.2 Cinco Fuerzas de Porter.....	37
2.3 Análisis de Muestra.....	47
2.3.1 Situación del Mercado	48
2.3.2 Respuesta de la muestra hacia la acción de una consultoría.....	54
Capítulo 3 Propuesta	56

3.1	Introducción	56
3.1.1	Nombre de la Propuesta	57
3.1.2	Logo	57
3.1.3	Qué soy	57
3.1.4	Qué hago	58
3.1.5	Por qué	58
3.1.6	Para quién	59
3.2	Creación de Estructura Organizacional	59
3.2.1	Cadena de Valor	62
	Análisis de Cadena de Valor	62
3.3	Estudio Técnico	63
3.3.1	Localización:	63
3.3.2	Permisos de Funcionamiento	64
3.3.3	Explicación del modelo Food Cost.....	65
3.3.4	Determinación del PVP	66
3.3.5	Método Mark Up	70
3.3.6	Diseño del esquema de cartera de servicios	74
3.3.7	Simulación del Contacto con consumidor	76
3.6	Análisis FODA.....	83
3.7	Análisis CAME	86
3.8	Posicionamiento.....	88
3.8.1	Escenario elegido para propuesta de visión estratégica.....	90
3.9	Análisis Matriz EFI	97
3.10	Análisis de Matriz PEYEA.....	106
3.11	Análisis Presupuestario	108
3.11.1	Plan de Inversión	109

Conclusiones.....	119
Recomendaciones	121
REFERENCIAS.....	122
ANEXOS	126

Índice de Tablas

Tabla 1: Explicación de la metodología de investigación en 3 capítulos	7
Tabla 2: Clasificación de MIPYMES - Ecuador	10
Tabla 3 Números, ingresos, crecimiento y participación de las PYMES	12
Tabla 4: Matriz M.P.C de Análisis Competitivo.....	30
Tabla 5: Análisis de amenaza en barrera de entrada.....	36
Tabla 6: Análisis Porter del Mercado.....	42
Tabla 7: Totales Evaluación de Fuerzas de Porter.....	44
Tabla 8: Receta Estándar Tarta Tatín	68
Tabla 9: Receta Estándar para Factor Mark Up	73
Tabla 10 Análisis FODA para consultorías.....	83
Tabla 11 Análisis CAME para consultorías	86
Tabla 12: Análisis de Visión Estratégica	92
Tabla 13: Análisis de Modelo Estratégico	94
Tabla 14: Indicadores de Medición.....	96
Tabla 15: Fortalezas y Debilidades	97
Tabla 16: Análisis de Factores Internos Clave	99
Tabla 17: Fuerza Financiera.....	106
Tabla 18: Cartera de Productos	106
Tabla 19: Estabilidad del Entorno.....	106
Tabla 20: Fuerza de la Industria.....	107
Tabla 21: Cálculo de Capital de Trabajo para consultoría.....	110
Tabla 22: Desglose de Activos Fijos para consultoría.....	110
Tabla 23: Desglose Activos Diferidos para consultoría	111
Tabla 24: Desglose de Plan de Inversión para consultoría	111
Tabla 25: Cálculo de Nómina para consultoría.....	112
Tabla 26: Datos de control para cálculo de nómina	112
Tabla 27: Desglose de cálculo para publicidad de consultoría.....	113
Tabla 28: Cálculo de Proyección de venta de servicios de consultoría.....	114
Tabla 29: Desglose venta de servicios para consultoría	115
Tabla 30: Costo de servicios para consultoría.....	115
Tabla 31: Estado de Resultados proyectado para consultoría	117

Índice de Figuras

Figura 1: Índice de Actividad de Emprendimiento en etapa inicial	11
Figura 3. División de Actividades de las pequeñas y medianas empresas	14
Figura 4. Análisis PESTAL del macroentorno empresarial para el emprendimiento.....	28
Figura 5. Ejemplo de Figura para Análisis Porter	41
Figura 6. Oferta Pública autorizada por sector económico.....	47
Figura 7. División de MIPYMES de la muestra actual	51
Figura 8. Ticket Promedio Aproximado de la Muestra.....	53
Figura 9. Respuesta de la muestra al outsourcing de servicios	54
Figura 10. Capacidad de Pago a la Oferta de Outsourcing y Consultoría.....	55
Figura 11. Logo de la propuesta.....	57
Figura 12. Análisis de Cadena de Valor	62
Figura 13. Ubicación Oficina	63
Figura 14. Plano de la Oficina Deseada.....	64
Figura 15. Diagrama de Flujos, estado del servicio.....	78
Figura 16. Logo de la organización	81
Figura 17. Valor de Campaña en Google Add Words	81
Figura 18. Popularidad de la Búsqueda	82
Figura 19. Ejemplo de Anuncio de la marca.....	83
Figura 22. Cuadrante de Posicionamiento Externo	103
Figura 23. Ponderación EFI en plano	105
<i>Figura 24. Ubicación en Plano PEYEA</i>	<i>107</i>
Figura 25. Ubicación Oficina	108

Introducción

Antecedentes

Esta propuesta está basada en la premisa, de que el crecimiento del emprendimiento en el tejido económico del sector MIPYMES del Ecuador, tiene un periodo de riesgo en sus primeros años, como sociedad económica activa, donde, gran cantidad de empresas, tienen consecuencias de pérdida económica, reducción de beneficios a largo plazo y en casos extremos, el cierre de la organización.

Esto se debe a que gracias al acceso gubernamental y de instituciones financieras para la apertura de nuevos emprendimientos que aportan de forma positiva al PIB del país, una gran variedad de individuos se ven involucrados en nuevas plazas de trabajo y uno de los más importantes impulsores de la economía de emprendimientos, es la industria de A y B.

Pero los factores de riesgo son originarios de la propuesta administrativa de las organizaciones, donde no existen organigramas o estructuración de la cultura laboral y la visión de los análisis financieros, llegan a ser obtusos; por factores indicadores como costos de materia prima, costos de mano de obra, depreciación de activos o administración del recurso humano, siendo estos factores ignorados en los estados financieros y administración de recursos económicos de las organizaciones.

Descripción de la Propuesta

La creación de un emprendimiento que analiza el factor económico y la estratificación a los costos de la empresa y busca maneras de como maximizar los beneficios económicos a corto y largo plazo a través de una metodología de control de costos basada en Food Cost; que trata de promocionar las posibilidades de mejorar la industria de alimentos y bebidas en Ecuador.

Determinando la visión precedente, de que, las empresas de restauración tienen una base de consumidores cambiantes, es directamente proporcional a la inflación del país y por esto, se diferencia por completo de otros modelos productivos del sector MIPYMES, por lo tanto, es necesario adaptarse al medio y de acuerdo con el modelo de negocio. Con empresas que busquen maximizar sus beneficios económicos a largo y corto plazo.

Para la creación de la propuesta, es necesario tener un contexto de antecedentes de la división económica del Ecuador, la industria MIPYMES, los aportes al PIB y el tejido económico del país; además de inclusión del mercado de alimentos y bebidas en la serie MIPYMES. Siguiendo con un estudio de mercado del sector externo, para verificar las barreras de entrada en el servicio de consultorías y concluyendo con la propuesta de emprendimiento de servicios, basándose en el análisis interno, creación de cultura organizacional, desarrollo de cadena de valor, metodologías del servicio y aspectos presupuestarios para la justificación final de la propuesta.

Objetivos

Objetivo General

- Realizar un estudio técnico sobre las empresas de restauración en el tejido económico MIPYMES de Quito, Ecuador, para la verificación de viabilidad de un emprendimiento de consultoría que oferta servicios administrativos a las empresas de alimentos y bebidas del tejido económico MIPYMES.

Objetivos Específicos

- Desarrollar una investigación documental sobre el funcionamiento del sector MIPYMES, los aportes a la economía del país, la empresa de alimentos y bebidas en el sector y la importancia del control de costos dentro de estas organizaciones.
- Diagnosticar las barreras de entrada en el mercado de consultorías en Quito, Ecuador y la creación de una visión estratégica de posicionamiento a través de una propuesta con diferenciación en cadena de valor.
- Elaborar una propuesta técnica de outsourcing que satisfaga las necesidades administrativas del mercado, creando análisis de situación financiera en base a recetas, costeo de menús y maximización de beneficios económicos a través del método de Food Cost en Quito, Ecuador.

Metodología de Investigación

El objetivo de la investigación busca la comprensión primaria de la situación actual de las medianas y pequeñas empresas en Quito, Ecuador; el sentido de estudio sobre las mismas recurre al análisis del posicionamiento en el mercado, su impacto sobre la economía, el manejo administrativo que tienen y su rentabilidad como un emprendimiento ya sea a corto o largo plazo.

La aplicación de una metodología que permita la comprensión sobre el funcionamiento de una organización va a tener un fundamento teórico con el uso de la investigación documental en documentos gubernamentales y páginas que permitan tener un entendimiento del mercado local y el aporte al PIB que crean las organizaciones a tratar dentro de la investigación.

El método de aplicación durante el primer capítulo de la investigación va a ser completamente analítico, como se ha nombrado anteriormente el análisis del posicionamiento de las PYMES y de su funcionamiento es el objeto de estudio principal dentro de la investigación; como material técnico en la investigación el análisis bibliográfico a través de inclusiones a fuentes secundarias que tengan fundamentación respaldada ya sea una organización gubernamental o publicaciones con respaldo teórico sobre lo que representa en si una empresa.

El uso del material académico como una fuente secundaria, tiene un enfoque sobre la representación gubernamental de las PYMES en el Ecuador, haciendo uso de referentes como lo es el Instituto Ecuatoriano de Censos y Estadísticas y su herramienta CIU 4.0 para la división de empresas, o la Superintendencia de empresas, para el análisis presupuestario de las PYMES; contando con un material de estudio bibliográfico para la determinación de cuáles son los pilares

de la indagación empresarial sobre material administrativo en referencia a la administración estratégica y el marketing sobre el sector de servicios.

Con el fundamento teórico aplicado hacia la primera parte de la investigación, el procedimiento a tomar en cuenta busca tener una metodología analítica sobre las PYMES como una entidad económica que puede buscar la tercerización de servicios administrativos, o en general el objetivo principal de la propuesta técnica administrativa y la aplicación de la misma sobre el posible, segmento de mercado.

A través de la técnica del cuestionario, que tenga una fundamentación del consolidamiento de la parte económica de las PYMES y con la provisión de las variables socioculturales del mercado gastronómico; la obtención de datos y fuentes primarias, son el principal objetivo que tomar en cuenta para fundamentar el análisis de la propuesta técnica, así como también las posibilidades de crecimiento y en lo que recabe al análisis externo como una organización que puede establecerse en un futuro. La aplicación del mismo; es la creación de una base de datos de las PYMES y aplicar una condición mixta hacia la metodología aplicado, haciendo uso de la propiedad inductiva en la segunda parte de la investigación.

Después de haber tomado en cuenta la parte analítica; para la descripción de procesos nombrados anteriormente, el uso de la metodología inductiva que tiene por objeto el estudio de las conclusiones obtenidas a través del método del cuestionario; fundamentando que la obtención de muestras en una pequeña parte del segmento de mercado; determinaría el comportamiento de todo el segmento en sí. Con las conclusiones remarcadas a través de la aplicación de metodologías mixtas, el establecimiento de la propuesta técnica es el último procedimiento y por lo tanto el ultimo capítulo a tomar en cuenta.

Partiendo de una metodología completamente analítica; que hace uso de fuentes primarias y secundarias que van a ser previamente analizadas en el transcurso del desarrollo de la investigación; así como también el uso de las metodologías aplicadas van a ser un indicador de coyuntura para la propuesta técnica. Gracias a la implementación de técnicas como el cuestionario; el inicio del análisis de la estrategia y los procesos dentro de la cadena de valor como un establecimiento, tienen un fundamento que explique cada parte de la organización.

Además de tener un indicador del uso de variables de investigación como lo es la parte de Gastronomía y el indicio sociocultural sobre la propuesta, tiene por principio la estructuración de la organización y el establecimiento de la organización como un proyecto a largo plazo; determinando el análisis de mercado, el crecimiento de una propuesta técnica de outsourcing de servicios administrativos, análisis interno y externo, fuerzas competitivas, presupuestos y la estrategia de diferenciación para la entrada en el mercado.

El establecimiento de este es la determinante conclusiva en el proceso de investigación y es por lo tanto el capítulo final, con la parte decisiva en la creación una guía para la creación de una empresa que cumpla con los fines administrativos que carecen dentro de las PYMES en Quito; cabe recalcar que la constante demostrativa del argumento presentado anteriormente tiene una fundamentación por formular durante el capítulo dos de la investigación.

Tabla 1: Explicación de la metodología de investigación en 3 capítulos

Objetivo	Variable	Indicador	Método	Técnica	Instrumento	Fuente de Información
Desarrollar una investigación documental sobre el funcionamiento del sector MIPYMES, los aportes a la economía del país, la empresa de alimentos y bebidas en el sector y la importancia del control de costos dentro	Gastronomía	Técnicas Administrativas. Análisis cualitativo del tejido económico del sector MIPYMES.	Analítico	Análisis del material bibliográfico.	Fuentes Secundarias.	Publicaciones estructurales sobre la organización en las empresas. Paginas gubernamentales del Ecuador. INEC CIIU Superintendencia de Empresas. Fuentes bibliográficas

de estas organizaciones						
Diagnosticar las barreras de entrada en el mercado de consultorías en Quito, Ecuador y la creación de una visión estratégica de posicionamiento a través de una propuesta con diferenciación en cadena de valor.	Sociocultural	Segmentación del nicho de mercado. Características del nicho de mercado. Barreras de entrada del sector de consultoras de la industria de alimentos y bebidas.	Analítico Inductivo	Análisis cuantitativo con instrumento de encuesta. Factibilidad de pago del segmento de mercado y versatilidad en la propuesta.	Fuentes Primarias Encuesta	Encuesta a dueños y administradores de restaurantes o servicios de restauración en el sector MIPYMES, que busquen un servicio administrativo en sus organizaciones.
Elaborar una propuesta	Gastronomía	Elaboración de la propuesta	Analítico	Estructuración del	Explicación del modelo de	Fuentes primarias

<p>técnica de outsourcing que satisfaga las necesidades administrativas del mercado, creando análisis de situación financiera en base a recetas, costeo de menús y maximización de beneficios económicos a través del método de Food Cost en Quito, Ecuador.</p>		<p>para emprendimiento de consultoría de costos y maximización de beneficios económicos.</p>		<p>procedimiento de la propuesta técnica. Análisis Interno, visión estratégica, modelos de posicionamiento y planificación financiera.</p>	<p>negocio, metodología a ocupar y estándar para actividades con consumidores.</p>	<p>Fuentes secundarias</p>
--	--	--	--	---	--	----------------------------

Capítulo 1 Marco Teórico

1.1 Precedente Económico de las PYMES en Ecuador

Es muy común hablar de las PYMES, como una de las facultades económicas de países en desarrollo; comúnmente clasificados como emprendimientos que buscan un lugar en el gran mercado financiero y que, como objetivo, tratan de estabilizar la empleabilidad para las condescendientes de bajo impacto económico en una región. En los últimos años han surgido leyes clasificatorias para las PYMES, como un aspecto de relación con el estado y su legislación como un entrante de crecimiento al PIB de un país. En el Ecuador según los artículos 53 y 56 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, se clasifica al sector MIPYMES a través de dos variantes principales, sin embargo, para esta investigación, la siguiente clasificación ha sido tomada en cuenta:

Tabla 2: Clasificación de MIPYMES - Ecuador

Clasificación	Trabajadores	Ventas anuales (USD)
Microempresa	1 – 9	Igual o menores a \$100.000
Pequeña empresa	10 - 49	Entre 100.001 a 1'000.000
Mediana empresa	50 - 199	Entre \$1'000.000 y 5'000.000

Adaptado de Conrado, Clasificación MIPYMES en Ecuador.

Es necesario entender que el Ecuador, mantiene una progresión del emprendimiento como acelerador de flujo económico, a los integrantes del grupo MIPYMES, microempresas, pequeñas y medianas empresas; como una base

organizacional, que pretende crear estabilidad económica para el sector interno y externo del estado. Y aunque las barreras de entrada, además de las posibilidades de establecer un emprendimiento no son del todo favorables, en comparación de otros países, es indispensable destacar las actividades de emprendimiento en etapa inicial según el siguiente gráfico:



Fuente: Global
Entrepreneurship Monitor /
Global Report 2016/17

Figura 1: Índice de Actividad de Emprendimiento en etapa inicial

Tomado de Ekos: Emprendimiento en Ecuador y sus alternativas

Ecuador tiene un potencial de crecimiento de actividad de emprendimiento acelerado que va en contra del desarrollo económico ralentizado por los cambios que han fluctuado en frente del principal accionario al PIB del Ecuador, el cual es la exportación de petróleo. Sin embargo, la rápida sucesión de emprendimientos en la última década, han demostrado que la posibilidad de crear una alternativa hacia el aporte de PIB puede ser consolidado, a través de los programas MIPYMES.

“Sin embargo, accionar la palabra "emprender" y llevar adelante un negocio no es tarea sencilla, es así como Ecuador ocupa la posición 114 de 190 en el ranking global Doing Business del Banco Mundial,” (Revista Ekos, 2017)

Una de las principales características que tienen los emprendimientos del sector MIPYMES, es la capacidad para generar empleo en todas sus variantes de negocio y la facultad para transformar y cambiar los modelos de producción o servicio de las mismas, y de la misma manera, adaptarse a los cambios económicos del país; por cuanto, entre mayor sea la dificultad para establecer un emprendimiento, el crecimiento de los mismos no será desacelerado.

A tomar en cuenta la siguiente tabla para el análisis del PIB:

Tabla 3 Números, ingresos, crecimiento y participación de las PYMES

| Número, ingresos, crecimiento y participación de las PYMES

		2012	2013	2014	2015	2016
Número	Pequeña	12.769	14.422 ↑	15.874 ↑	16.853 ↑	17.498 ↑
	Mediana	6.162	6.578 ↑	6.883 ↑	7.062 ↑	7.170 ↑
	Total PYMES	18.931	21.000 ↑	22.757 ↑	23.915 ↑	24.668 ↑
Ingresos (USD Millones)	Pequeña	6.161	6.362 ↑	6.849 ↑	6.858 ↑	6.365 ↓
	Mediana	16.998	19.332 ↑	21.375 ↑	21.473 ↑	21.078 ↓
	Total PYMES	23.159	25.694 ↑	28.224 ↑	28.331 ↑	27.443 ↓
Crecimiento de ingresos	Pequeña	nd	3,30%	7,70%	0,10%	-7,20%
	Mediana	nd	13,70%	10,60%	0,50%	-1,80%
	Total PYMES	nd	10,90%	9,80%	0,40%	-3,10%
Ingresos / PIB	Pequeña	7,00%	6,70% ↓	6,70% -	6,90% ↑	6,50% ↓
	Mediana	19,30%	20,30% ↑	21,00% ↑	21,60% ↑	21,40% ↓
	Total PYMES	26,30%	27,00% ↑	27,70% ↑	28,50% ↑	27,80% ↓

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, Ekos

Tomado de Ekos: PYMES en el Ecuador no paran de evolucionar

La economía de las MIPYMES, dentro de un periodo de 5 años, tiene un aporte medio de 27.46% en total al PIB del Ecuador. Contener un crecimiento de ingresos que va entre los 27 y 28 millones de dólares, determinaría la proporción anual de un 0.4% a 0.7% de crecimiento por año en el PIB. Siendo una de las 4 áreas más productivas del Ecuador, el área MIPYMES es una de las determinantes para el desarrollo económico del país y el cuarto pilar más grande en generar empleabilidad.

Las políticas productivas y económicas del Ecuador buscan que el emprendimiento sea una de las causantes más importantes para el desarrollo del tejido económico del país, además de permitir que el sector industrial y manufacturero tengan muchas más facilidades para estructurar su modelo de negocio; y de esta manera, la igualdad de oportunidades para el ecuatoriano común pueda solidificarse y acoplarse al modelo socioeconómico actual.

1.1.1 Industria de Alimentos y Bebidas en el modelo MIPYMES

“En el año 2015, fueron investigadas a nivel nacional 958 empresas. Del total de empresas, el 29% se dedicaron a la actividad de Hoteles y Restaurantes y el 71% a la de Servicios.” (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2015)

A nivel estadístico, se puede identificar, que empresas correspondientes a la industria de alimentos y bebidas, conforman poco más de la cuarta parte del total de empresas en el Ecuador; y en lo que se refiere al sector de servicios en la industria de alimentos y bebidas, tres cuartas partes de las empresas la conforman. El factor indicador sobre MIPYMES, indica, que al menos 7 de cada 10 microempresas, pequeñas y medianas empresas se dedican al servicio, venta o cualquier relación con el sector de alimentos y bebidas.

A tomar en cuenta la siguiente figura:



Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros,

Nota:

Figura 2. División de Actividades de las pequeñas y medianas empresas

Tomado de Ekos: PYMES en el Ecuador no paran de evolucionar

Las MIPYMES de clasificación de Comercio, vistos como partidarias en el entorno de servicios para la restauración y hostelería, conforman un total general del 29.54% por lo que tienen la mayor representación de mercado laboral y económico sobre las demás contendientes en la clasificación MIPYMES.

Tras haber analizado brevemente los antecedentes económicos del país frente al sector, la capacidad de crecimiento de la industria de alimentos y bebidas y su

participación sobre la cadena de emprendimientos en el Ecuador, ha sido posible determinar que para una organización que tiene como objetivo analizar los costos de una empresa de restauración, es necesario examinar los factores que pueden obstaculizar el cumplimiento de objetivos económicos y el porcentaje de error y fracaso, en las MIPYMES, creando una necesidad, en establecer un modelo de negocio que manifieste la importancia del análisis de costos en las empresas de A y B.

1.1.2 Factores de riesgo en PYMES de alimentos y bebidas

“El establecer claramente el “modelo de negocio”. Es fundamental al inicio de cualquier iniciativa empresarial, acompañada siempre de un equipo de trabajo multidisciplinario de profesionales, quienes podrán aconsejar al empresario durante el trayecto de su proyecto.” (Equipo Investigación Ekos, 2013)

Es importante resaltar la eficacia en el establecimiento de las MIPYMES, al entrar en la competencia empresarial, es preciso tener en cuenta algunos aspectos como la investigación tecnológica, la competitividad, el nicho de mercado y la adaptación al segmento en donde se encuentra la empresa; la capacitación administrativa y la dirección de procesos del personal, la búsqueda de nuevos mercados para la expansión, el desarrollo estratégico que puede desembocar en creación de nuevas estrategias, y sobre todo la gestión del capital de trabajo y el control del flujo económico de la empresa.

Gran cantidad de emprendedores, en especial los que rodean la industria de alimentos y bebidas, tienden a estar predispuestos a un manejo contable de mercado de manufactura, sin embargo, las empresas de restauración mantienen una estructura diferente, basada en la recolección de experiencias en el servicio. Por lo que una gran cantidad de pequeñas empresas están estancadas en su

nicho principal; las medianas empresas bajan a ser pequeñas empresas o en el peor de los casos, cualquiera de las dos cesa de funcionar en el mercado.

Consecuentemente, cual es el factor determinante que destaca a la parte de alimentos y bebidas, por sobre las demás integrantes del sector MIPYMES, pues la gran inconsistencia sobre la mente del consumidor, además del gran impacto que tiene la inflación sobre este sector.

De esta manera:

“¿Qué parte de los ingresos de un restaurante se asigna a los costos de los alimentos y la mano de obra? ¿Dónde pierden dinero los restaurantes? ¿Cuáles son las prioridades clave de la gestión del personal y el inventario?” (Oracle Hospitality, 2013)

Estas preguntas son entendidas como un objetivo de cualquier organización con fines de lucro; sin embargo, las operaciones de a y b, tienden a desviarse de su estructura organizacional por buscar satisfacer la mayor cantidad de necesidades tanto primarias como secundarias, dejando de lado los procesos de control económico para generar ingresos.

Una gran cantidad de operaciones de servicio de alimentos y bebidas en PYMES, tienden a buscar estrategias de fidelización con cadena de valor, dejando de lado a las estrategias organizacionales para estructurar a la operación, por lo que los diseños de las empresas, no tienen un potencial de crecimiento económico y las pocas que lo tienen, su margen de contribución está obstaculizado por una gran cantidad de gastos y pérdidas que no tienen un control preciso, además de no estar contabilizados correctamente. Por lo tanto, es ineludible nombrar algunos de los problemas que surgen al establecer dicha organización de a y b.

“El costo de los alimentos, junto con los gastos de mano de obra, ocupan el primer puesto y el segundo, respectivamente, en detrimento de los ingresos del restaurante.” (Oracle Hospitality, 2013)

Es necesario tener en cuenta que los principales problemas en la administración del costo de alimentos surgen en la reposición de la materia prima como así mismo el control de procesos en la mano de obra. La inexperiencia de fundar un establecimiento de A y B sin la instrucción adecuada para el manejo de costos hace que las bases de la operación sean las principales causantes de pérdidas dentro de una PYME de servicio de alimentos y bebidas, por lo que es indispensable estructurar la base económica de la empresa a través de una serie de procesos.

“En la opinión de casi un tercio de los operadores encuestados, los tamaños excesivos de las porciones y los desperdicios de alimentos son los dos factores que más influyen en las pérdidas.” (Oracle Hospitality, 2013)

Como un contexto de connotación económica, el manejo de mermas y desperdicios en los alimentos debe ser considerado como la mayor connotación hacia el control de costos, ya que es donde se puede encontrar el factor determinante para la pérdidas o ingresos que puede tener una organización. El incluir a las mermas como un ítem dentro de una receta estándar, es la mejor forma de estabilizar el proceso de creación de costos para un plato; por lo que la estructura de las recetas debe tomar en cuenta cualquier porción extra, ítem gratis en el menú o merma de acuerdo con su clasificación.

“si el propietario de un restaurante pierde dinero por faltantes o por desperdicios, pero no tiene manera de hacer un seguimiento, ¿cómo puede tener éxito el negocio?” (Oracle Hospitality, 2013)

El proceso de administración de costos de recetas y menús, además de la búsqueda de la maximización de beneficios económicos, son los pilares fundamentales para la creación de organizaciones que pretenden brindar un servicio de consultoría. De esta manera, se busca satisfacer la necesidad de propietarios de organizaciones que se dedican al servicio y venta de alimentos y bebidas, cuando el propietario no tiene el tiempo suficiente para hacer un análisis estructural a su operación, controlar los procesos de compras, desperdicios y gastos en mano de obra, teniendo en cuenta la principal fórmula para la creación de PVP el cual es el Food cost.

1.1.3 Consultorías de A y B en Quito

Haciendo referencia al modelo de operaciones organizacionales, establecido por la Superintendencia de compañías en el Ecuador, a un modelo de empresa consultora y de prestación de servicios en outsourcing, según el INEC (Intituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012) es denominada de la siguiente forma:

M70

ACTIVIDADES DE OFICINAS PRINCIPALES;

ACTIVIDADES DE CONSULTORÍA DE GESTIÓN.

Esta división incluye la prestación de asesoría y asistencia a negocios y otras organizaciones en temas de gestión empresarial, tales como planificación estratégica y organizacional; planificación financiera y presupuestal; formulación de objetivos y políticas de comercialización; políticas, prácticas, y planificación de recursos humanos; y planificación de la producción y de los controles. También se incluye la supervisión y

gestión de otras unidades de la misma compañía empresa, es decir, las actividades de oficinas principales.

La consultoría para operaciones de A y B nace de la premisa que el Ecuador, siendo uno de los países con una alta tasa de emprendimiento, la mayoría de las empresas ligadas al segmento MIPYMES, están incluidas en el servicio y venta de alimentos y bebidas, pero muy pocas organizaciones cuentan con profesionales del área que ayuden a estabilizar y crear una cultura organizacional que perdure por un periodo de más de 2 años, sin desaparecer como una gran cantidad de microempresas en el Ecuador.

Un punto de visto al sector de consultoría para las empresas de restauración por parte de (Citric Consultores, 2017) dice que:

Los consultores de restaurantes son expertos en el sector que consiguen identificar los focos problemáticos que impiden la buena marcha del negocio y ponerles solución. Muchas veces se necesita una mirada ajena al negocio para obtener otro punto de vista sobre cómo llevar las tareas, bien sea porque no se tiene conocimiento al respecto o porque se está tan focalizado en ciertos aspectos que no permiten ver la fuente de conflicto real.

En la ciudad de Quito, hay una gran cantidad de empresas que brindan asesoría empresarial y de control administrativa y en su gran mayoría, no están ligadas o especializadas a la industria de A y B, sin embargo, tres empresas competidoras del nicho han sido identificadas, como las principales barreras de entrada en el mercado, y podrá ser consolidado a través de un análisis de factores de éxito en una matriz M.P.C y análisis PORTER, consecuentes a esta investigación. Dichas empresas son Ducasse 360, Cuisine Standard y Mundo Gourmet.

1.2 Food Cost

“Existe un problema inherente en el estudio del control de costes o, con mayor precisión, en la gestión de costes. El simple hecho es que la responsabilidad principal de la gerencia es entregar un producto o servicio de calidad al huésped, a un precio mutuamente aceptable para ambas partes.” (Miller, Dopson, & Hayes, 2005)

Partiendo de la premisa en donde la consideración del PVP y el control de los costos variables de una operación, son el pilar fundamental para generar ingresos en organización con fines de lucro, en especial para la industria de A y B. Una gran cantidad de empresas en el Ecuador, nacen como emprendimientos de MIPYMES, donde su cultura empresarial y la estructura jerárquica, no tiene una definición apropiada, por lo que la base económica y generadora de ingresos para la publicación de PVP, tiene un estigma hacia el análisis competitivo e indistintamente se adhiere al modelo de competencia por precios, sin tomar en cuenta los costos que conlleva la operación.

“Como utilizamos el término en nuestra discusión sobre el control de costos en los alimentos y negocio de bebidas, el costo se define como el gasto para un establecimiento de servicio de alimentos para bienes o servicios cuando se consumen las mercancías o los servicios se representan.” (Dittmer & Keefe, 2009)

Cualquier gasto definido como costos fijos el cual no es directamente proporcional a la producción y la proyección de ventas que tiene un restaurante, o los gastos variables, los cuales incrementan o disminuyen dependiendo de la capacidad que tiene la operación y sus ventas referentes a la producción total. Pero la importancia de la producción y la obtención de ingresos va a afectar tanto a los costos fijos ya que, determinan el funcionamiento de la operación y si no

hay ingresos no pueden ser solventados; los costos variables, en la producción total, las ventas y el control de PVP, contienen una estimación de resultados que permite dar un mejor servicio o producto sin incurrir en problemas económicos.

1.2.1 Costos Primos

El análisis de los costos primos según (Dittmer & Keefe, 2009), dice que:

El costo principal es un término que nuestra industria utiliza para referirse a los costos de los materiales y mano de obra: alimentos, bebidas y nóminas. Desafortunadamente, aunque todos están de acuerdo en que los costos totales de los alimentos y los costos totales de bebidas deben incluirse en el costo primo, no hay ningún acuerdo general sobre el componente de costo de nómina.

Es entendible que todo lo relacionado al costo de las bebidas y alimentos en una operación, los roles de pago, los costos de mano de obra y la suma de estos contienen a la definición de costos primos y pueden ser alterados directamente por el administrador de la operación, ya que, los costos primos son los responsables de mejorar o empeorar el margen de contribución que puede tener una empresa.

Pero para obtener los resultados de los costos variables y contener a los costos primos, se accede a una fórmula principal, la cual es Food cost, que permite la obtención de los costos variables o materia prima utilizada, el costo de venta y viceversa, de esta manera, la estabilidad económica en los menús de los restaurantes, tienen una referencia matemática. Los administradores de restaurantes buscan un Food cost de menos de 35% en sus platos para la metodología de fijación de precios en sus organizaciones

Para Dittmer y Keefe, las fórmulas de manejo de Food cost, Beverage Cost y Costo laboral, tienen las siguientes notaciones:

Costo alimentario / ventas de alimentos *100 = costo de los alimentos %

Costo de bebidas / ventas de bebidas *100 = costo de bebida %

Coste laboral / total ventas *100 = coste laboral % (Dittmer & Keefe, 2009)

“El costo de los alimentos % representa esa porción de ventas de alimentos que se gastó en gastos alimenticios.” (Miller, Dopson, & Hayes, 2005)

Con una base sobre la premisa de Food Cost, el emprendimiento, tiene como objetivo principal. Prestar la atención a los análisis de recetas, inventario y procedimientos de manufactura, donde cada parte de la operación y preparación de un plato en un restaurante sea medido adecuadamente y por consiguiente las recetas estándar y la fijación del PVP, procurando mantener, disminuir o reorganizar la operación si el Food Cost presentado y analizado supera el 35%.

En un contexto conclusivo, el breve análisis del contexto macroeconómico y microeconómico de la industria actual de alimentos y bebidas en el Ecuador tiene un crecimiento exponencial, pero sufre de un problema constante, ligado a la administración de costos; consecuentemente, el proceso de estudio específico ligado al macroentorno y microentorno de la industria, para el establecimiento de un emprendimiento basado en consultoría administrativa, podrá ser juzgado en los siguientes capítulos.

Capítulo 2 Diagnóstico

2.1 Análisis del Macroentorno

“La compañía y todos los demás participantes operan en un macroentorno más grande de fuerzas que moldean oportunidades y plantean amenazas para la empresa” (Kotler & Armstrong, 2012)

Según Thompson los factores macroeconómicos del entorno afectan mayoritariamente a las industrias que tienen un modelo de negocio enfocado en la venta de servicios, pero para tener una perspectiva amplia de como los factores externos tendrán o no una repercusión dentro de la empresa, es necesario analizar la amplitud de la empresa, sus límites, el modelo de negocio, el nicho de mercado y la propuesta de valor con la que está centrada tanto la visión como la misión empresarial. (Thompson, 2015)

Para continuar con el análisis de macroentorno, la importancia del análisis PESTAL, continuará como un ejercicio de rentabilidad para el establecimiento de un emprendimiento, contrastando los diferentes factores a analizar, determinarían una discusión del estado actual del país y la necesidad de los consumidores hacia el emprendimiento en cuestión.

2.1.1 Análisis PESTAL

Político

Para Thompson los factores políticos abarcan a tanto aranceles, políticas fiscales, tasas de interés, revolución en los sistemas bancarios actuales, el estado político actual del país y las intervenciones tanto nacionales como internacionales al frente de PIB del estado. (Thompson, 2015)

Durante los últimos años la reducción del riesgo país en el Ecuador, ha marcado una posibilidad de crecimiento del emprendimiento del sector MIPYMES y sus aportes al PIB han crecido exponencialmente, sin embargo, es necesario destacar, las condiciones de desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, donde al menos 2 de cada 10 cierran cada año y 3 de cada 10 bajan de categoría económica. Por lo que se torna como una oportunidad de analizar la gestión administrativa de estas empresas y facultar emprendimientos que indaguen las causas del cese económico de dichas organizaciones.

Económico

Thompson reconoce al análisis económico como la consideración a las tasas de inflación, el empleo y desempleo, las condiciones del mercado local e internacional. La capacidad de los consumidores y como las industrias ligadas a la manufactura o la prestación de servicios se pueden adaptar al cambio económico. Adaptarse al momento del mercado y desempeñar estrategias que mantengan al consumidor enfocado, buscando la mejor forma de mantener un PVP aceptable, a pesar de las condiciones que tenga el país. (Thompson, 2015)

Como un antecedente sobre el mercado de MIPYMES, la estabilidad económica del país es directamente proporcional hacia organizaciones que tengan necesidades de ingresos económicos basados en indicaciones gubernamentales como lo es el impuesto a la renta, el establecimiento de condiciones que favorezcan el PIB del país, además del incremento del flujo de efectivo en el mercado laboral. Por lo tanto, el establecimiento de una consultoría, que tenga un enfoque de maximización de beneficios económicos y crecimiento del tejido económico del sector MIPYMES, es considerada como una estrategia de posicionamiento económico para el desarrollo del PIB del país.

Sociocultural

Las fuerzas de influencia cultural, los estilos de vida saludables, las tendencias estacionarias en la población; en conjunto los valores y actitudes que toma la muestra demográfica del entorno, donde se encuentra ubicada una organización. Thompson determina cómo las implicaciones culturales hacen que la industria se adapte para satisfacer necesidades de segunda y tercera categoría de acuerdo con el modelo de negocio, sin desviarse de su objetivo principal. El sector demográfico es cambiante y por lo tanto la empresa debe adaptarse al mismo, mas no el consumidor a la empresa. (Thompson, 2015)

Las nuevas tendencias del consumo sostenible, leyes de soberanía alimentaria, el rescate de las tradiciones culturales del Ecuador, consumo de materia prima nacional. En el Ecuador, el crecimiento en apertura de restaurantes, por las tendencias mencionadas anteriormente, se toma como una oportunidad, de invadir el mercado MIPYMES y crear una necesidad sobre la administración gastronómica y el control de gastos de restaurantes.

Tecnológicos

Se incluye a las relaciones del mercado tanto industrial como laboral con el uso de la tecnología, la regulación de esta, la creación de nuevo conocimiento; además de la creación de leyes para patentes, derechos de autor y sobre todo el control gubernamental sobre el uso de la internet. El nacimiento de nuevas industrias que crean nuevas oportunidades y así mismo cesan el funcionamiento de varias actividades económicas. (Thompson, 2015)

Para el mercado laboral de MIPYMES, es extremadamente necesario adaptarse a las tendencias del uso de software gastronómico, que facilite la entrada de ingresos, a través de datos de control de pax, entradas y salidas de inventario, desglose de ventas y costos de ventas, además de fijadores de precio de menú. Por lo que, el uso de metodologías basadas en formulaciones como Food Cost y Mark Up, que generan modelos de gestión estructurados para la maximización de beneficios de las compañías.

Ambiental

La procuración al análisis del cambio climático, factores de asociación hacia el control de desechos, aprobación de causas y reglamentos para la responsabilidad social empresarial y ambiental que pueden afectar directamente al transporte y el suministro de tanto bienes como servicios generales en un estado. (Thompson, 2015)

Los factores del consumo responsable y el crecimiento de leyes de responsabilidad social exigen a la industria de a y b, acoplarse al modelo de mercado basado en sostenibilidad, por lo que la creación de medidas de gestión,

guiadas al sustento económico y el correcto uso de recursos, para tener un correcto desarrollo administrativo a través de una consultoría, determinaría una oportunidad de crecimiento y posicionamiento en el segmento de MIPYMES:

Legal

Adaptación de las organizaciones a las medidas que aplique un estado, en si abarca los aspectos de análisis mencionados anteriormente y se derivan hacia monopolios y su control, leyes al consumidor, leyes laborales, además del establecimiento gubernamental sobre la industria a la que pertenezca una organización y la capacidad de acoger normas para que siga en funcionamiento. (Thompson, 2015)

La capacidad de influir sobre los consumidores a través de leyes gubernamentales sin perjudicar el modelo de negocio ni sus ingresos, que contienen aspectos de análisis mencionados anteriormente en la parte política, económica, sociocultural, tecnología y ambiental, la indicación de contenidos legales sobre las organizaciones es un punto necesario para continuar el proceso de creación estructural económico en la empresa.

A continuación, la condición de análisis de los principales puntos de reflexión sobre el PESTAL de la industria ecuatoriana y sus consecuencias sobre la sociedad, serán analizados en la estructura de dos puntos de reflexión por cada subtema de la composición PESTAL, a tomar en cuenta los siguientes aspectos para la entrada hacia el microentorno:

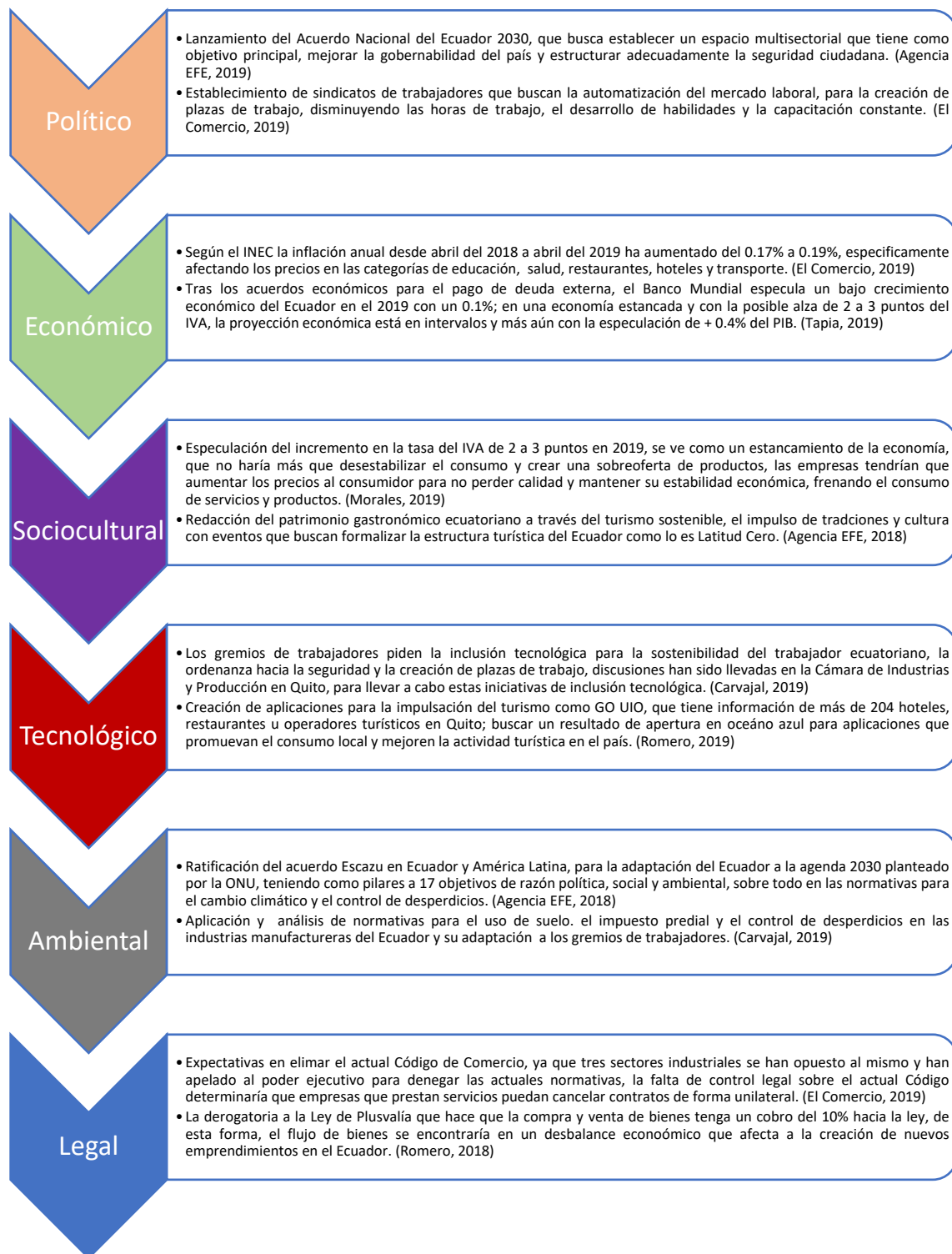


Figura 3. Análisis PESTAL del macroentorno empresarial para el emprendimiento

2.2 Análisis del Microentorno

Para Porter, la capacidad de la empresa para entender los factores que influyen directamente a la organización, son igual de importantes que las consideraciones externas, todo aquel intermediario, competidor, consumidor, proveedor y entorno empresarial que de alguna u otra manera hace que la empresa se desempeñe en su nicho es un conformante del microentorno organizacional. (Kotler & Armstrong, 2012)

Para el análisis del microentorno, va a ser tomado en cuenta el análisis de las cinco fuerzas de PORTER, en donde, la visualización de los factores para el desarrollo de una estrategia de posicionamiento y posteriormente adquirir la fidelización de los posibles consumidores.

2.2.1 Análisis de Competencia

Se ha tomado en cuenta a tres principales competidores, que ofertan el tipo de servicio de consultoría de costos en alimentos y bebidas para empresas de restauración en la ciudad de Quito. La tabla comparativa para análisis es ejecutada a través de la matriz MPC.

La exposición de la base de competidores tiene indicadores de cinco iniciativas de análisis, las cuales son cartera de productos, ubicación, canales de distribución, alianzas estratégicas y relación de precio calidad frente al servicio ofertado que tienen las empresas.

Para los análisis consecuentes tomar en cuenta la siguiente información de los competidores, con los puntos de análisis dados por la matriz M.P.C, siendo los mismos:

- Ubicación
- Relación Precio/Calidad
- Alianzas Estratégicas
- Canales de Distribución
- Cartera de Productos

Tabla 4: Matriz M.P.C de Análisis Competitivo

		COMPETIDOR 1		COMPETIDOR 2		COMPETIDOR 3	
Factores claves del Éxito	Ponderación	Ducasse 360		Mundo Gourmet		Cuisine Estándar	
		Calificación	Calificación	Calificación	Calificación	Calificación	Calificación
		Ponderada	Ponderada	Ponderada	Ponderada	Ponderada	Ponderada
Ubicación	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18
Relación Precio/Calidad	0.2	3	0.6	2.5	0.5	3	0.6
Alianzas Estratégicas	0.25	4	1	2	0.5	2.5	0.625
Canales de Distribución	0.16	3	0.48	2.5	0.4	2.5	0.4
Cartera de Productos	0.3	4	1.2	3.5	1.05	3	0.9
TOTAL	1		3.46		2.63		2.705

Ducasse 360

DUCASSE CONSULTORA GASTRONÓMICA, Nace en el año 2017 con el objetivo de brindar soluciones radicales y efectivas a todas las necesidades de cada uno de nuestros clientes. Lo que les permite obtener un rendimiento óptimo y eficaz en todos sus procesos generando mejores resultados. (Ducasse 360, 2017)

Ubicación:

Juan Arauz y Vicente Heredia, Quito, Ecuador

Cartera de Productos:

Principalmente 2 tipos de productos, donde están incluidas las siguientes opciones:

1. Asesoramiento Gastronómico que incluye:
 - Manejo de Inventario
 - Manejo de Costos variables
 - Realización de recetas estándar
 - Costeo de recetas estándar
 - Manejo de proveedores
 - Almacenamiento de productos.
2. Asesoramiento Gastronómico personificado que incluye:
 - Seguimiento de control de inventario cada tres días, durante el periodo de un mes, para poder verificar la evolución a corto plazo del modelo de negocio y la versatilidad en función de la productividad.

Relación Precio Calidad:

Ponderación de Resultados: 3 Alto

La información brindada por la, (Revista Líderes, 2018), dice que:

Ducasse 360 maneja dos tipos de asesoramiento: el primero cuesta USD 1 500 e incluye administración gastronómica, manejo de inventario, manejo de costos, realización de recetas, costeo de recetas, manejo de proveedores y almacenamiento de productos. El otro asesoramiento cuesta USD 2 500, este sistema de punto de venta es más personalizado. Se lleva un seguimiento a partir de un control del inventario cada tres días por un mes para verificar la evolución del negocio.

La capacidad que tiene Ducasse 360 para modificar completamente la cadena de valor de un restaurante está basada en la premisa de alianzas estratégicas, donde puede apostar por añadir estrategias de competitividad en cualquier parte de los stakeholders del consumidor que necesite el servicio de consultoría, por lo que viene a ser la opción más viable para el consumidor.

Alianzas Estratégicas:

- Creare: Para preparación de diseño de interiores en restaurantes y modificaciones necesarias.
- CH Digital: Para diseño de páginas web y marketing en redes sociales, enfocado a la parte gastronómica.
- Materiales de Construcción N.G: Para desarrollo de la infraestructura de un negocio,
- Mister Auch: Para diseño de uniformes, ropa y cualquier opción relacionada a la industria gastronómica.

Canales de Distribución:

Canal de Distribución Directo

- Servicio Personalizado
- Regulación gubernamental en base a servicio de consultorías
- Estrategia Exclusiva, guiado solo a la empresa de A y B.

Mundo Gourmet

Mundo Gourmet® es una empresa consultora en gastronomía, enfocada en asistir a Hoteles, restaurantes, operaciones de catering, clubes, cadenas de comida rápida, etc. en el desarrollo, estructuración y repotenciamiento de negocios gastronómicos. Nuestro enfoque está en la administración y en el desarrollo del negocio. Está especializada en todas las fases del negocio gastronómico y los servicios incluyen: evaluación de proyectos de inversión, Marketing y posicionamiento en el mercado. (Mundo Gourmet, s.f)

Ubicación:

Picasso 140 Miravalle 2, Quito, Ecuador.

Cartera de Productos:

- Plan de control en servicio, cocina y costeo
- Plan para nuevos emprendimientos gastronómicos
- Estándares de servicio y Mystery Shopper
- Estructuración de menú y fijación de precios
- Análisis económico y financiero
- Diagnóstico empresarial

Relación Precio Calidad

Ponderación de Resultados: 3 Alto

Alianzas Estratégicas

- Ministerio de Turismo
- J.W Marriot
- Ministerio de Inclusión
- Quito Turismo

Canales de Distribución

Canal de Distribución Directo

- Servicio Personalizado
- Regulación gubernamental en base a servicio de consultorías
- Estrategia Exclusiva, guiado solo a la empresa de A y B.

Cuisine Standard

Somos un equipo de profesionales de distintas áreas que conjugan sus talentos en una empresa que ofrece soluciones en varios ámbitos de la gastronomía y la restauración. Cuisine Standard es una empresa moderna que hace la diferencia, no sólo porque estamos preparados sino por la pasión que tenemos por lo que hacemos. Entendemos el arte y la importancia de cocinar. En Cuisine Standard, el producto, el talento, la técnica y la tecnología van de la mano en busca de la perfección. Nuestra experiencia en el medio culinario nacional e internacional de la alta cocina nos permite generar confianza y nos motiva a crecer. (Cuisine Standard Soluciones Gastronómicas, 2010)

Ubicación:

Gioovanni Barbieri E4-51 y Rafaelle Gianetti Urb.La Primavera 2 Cumbaya

(8,97 km)

EC170157 Quito, Ecuador

Cartera de Productos

- Asesoría de imagen gastronómica
- Proveedores de software gastronómico para operaciones
- Imagen empresarial en redes y marketing gastronómico

Relación Precio Calidad

Ponderación de Resultados: 2.3 Medio

Alianzas Estratégicas

- Ministerio de Turismo
- Mastercard, Visa y Pacificard
- Universidad de las Américas
- Tame
- Universidad San Francisco de Quito
- Universidad Espíritu Santo
- Supermaxi

Canales de Distribución

Canal de Distribución Directo e Indirecto

- Servicio Personalizado
- Regulación gubernamental en base a servicio de consultorías
- Estrategia Exclusiva, guiado solo a la empresa de A y B.

Interpretación Final:

La matriz M.P.C, indica la capacidad de competir en el mercado y la barrera de entrada que indican los competidores que han sido destacados. Las bases más importantes para la matriz son las alianzas estratégicas y la cartera de productos, dada la facilidad de acceder y suplir las necesidades de los consumidores al tener la posibilidad de distribuir las estrategias de forma agresiva como segmentación, control de proveedores y redistribución del servicio.

Para lo cual se ha determinado los siguientes puntos de acción sobre la fuerza competitiva y la clasificación de esta.

Tabla 5: Análisis de amenaza en barrera de entrada

Competidor	Ponderación	Amenaza	Estrategia Posible
Ducasse 360	3.46	Alta	Defensiva-Segmentación
Mundo Gourmet	2.63	Media	Agresiva-Distribución
Cuisine Ecuador	2.705	Media	Agresiva-Defensiva
Total	2.93	Media-Alta	Defensivas Segmentación

2.2.2 Cinco Fuerzas de Porter

Amenazas de Nuevos Competidores

En general el mercado se ve influenciado por factores que afectan a la rentabilidad de una industria, por lo cual, la precisión al conocer las barreras de entradas en la competitividad entre nuevos entrantes y longevos del sector empresarial, determinan la posibilidad de establecer estrategias en un océano azul o viceversa en un océano rojo.

Los tipos de condiciones que establecen esta variante de Porter son los siguientes:

- Economías de Escala: Reducción de costos de manufactura en una maximización de la producción.
- Diferenciación del Producto: Factor de lealtad en consumidores que dificulta la entrada de nuevos competidores por el factor de diferenciación en el producto o servicio.
- Requisitos de Capital: Inversión de capital para poder ingresar en la industria.
- Costos Cambiantes: Costos de capacitación a personal, cambios de proveedores, cambio de bienes y degradables, rediseño o creación de la diferenciación en el servicio o producto.
- Acceso a los canales de distribución: Factor de ingreso en el mercado de promoción, los costos necesarios para entrar al mismo

y la forma de modificar el producto o servicio para poder ingresar al mercado.

- Políticas Gubernamentales: Requisitos, permisos de funcionamiento, limitación del producto o servicio, que depende de las leyes que tenga un estado.

Poder de Negociación de los Proveedores

Según Porter, los proveedores tienen la capacidad de modificar el precio, la calidad de sus productos y de esta forma, establecer un proceso de selección hacia las organizaciones a las que provee si es que se trata de un proveedor único, aunque puede darse de forma contraria, donde el poder de negociación lo tienen las empresas, al haber demasiados proveedores en la industria.

Poder de Negociación de los Consumidores

En este punto se tienen problemas cuando los clientes cuentan con un producto que tiene varios sustitutos en el mercado o que puede llegar a tener un costo más alto que otros productos si tu producto llega a tener un costo más alto que otros similares en el mercado. Si los compradores están bien organizados, esto hace que sus exigencias sean cada vez más altas y que exijan incluso una reducción de precios notable. (Riquelme, 2015)

Tomar en cuenta los siguientes puntos para el análisis

- Ventas únicas a un consumidor, amenaza el potencial de rentabilidad si hay producción en masa.

- Análisis de la cadena de valor y el factor diferenciador que existe entre otros competidores, un consumidor se guía por el precio, por el servicio que ofertan las empresas y porque deberían elegir una marca u otra.
- Presión y tendencia para guiarse por el precio más bajo del mercado, desviando la atención de nuevos competidores que entren con precios altos.

Amenaza de Ingreso de Productos Substitutos

“En este punto, una empresa comienza a tener serios problemas cuando los sustitutos de los productos comienzan a ser reales, eficaces y más baratos que el que vende la empresa inicial. Esto hace que dicha empresa tenga que bajar su precio, lo que lleva a una reducción de ingresos en la empresa.” (Riquelme, 2015)

Rivalidad entre Competidores

La rivalidad entre competidores se da cuando, una empresa existente en el nicho de mercado ve a un posible competidor ingresar al mismo, de esta manera trata de crear promoción a través de reducción de precios, mejoras a la cadena de valor o la modificación del producto o servicio e incluso la introducción de estrategias de diversificación. Es mucho más fácil establecer estas políticas o estrategias en un consumidor ya fidelizado, ya que el nuevo competidor no tiene lealtad en el mercado.

Condiciones para tomar en cuenta:

- Costos fijos de salida: Factor de finalización de una organización, tiene que ver con roles de pago, contratos de funcionamiento, mantenimiento y reinstalación.
- Barreras emocionales: Imposibilidad de salir del mercado, ya sea por cuestiones económicas, de autosatisfacción laboral o por la lealtad del personal.
- Restricciones sociales y gubernamentales: El gobierno dificulta la salida de la empresa, ya que desembocaría en la creación de desempleo.
- Interrelaciones estratégicas: Todo lo que tiene que ver con los activos de compartimiento, como lo son instalaciones, promoción o nicho de mercado con otras industrias.
- Activos especializados: Altos costos de transferencia y poco valor de liquidación del activo.

A continuación, se juzgará las capacidades de entrada al mercado a través del análisis de Porter, la valoración es un puntaje en base a las principales premisas explicadas anteriormente por cada fuerza de Porter.

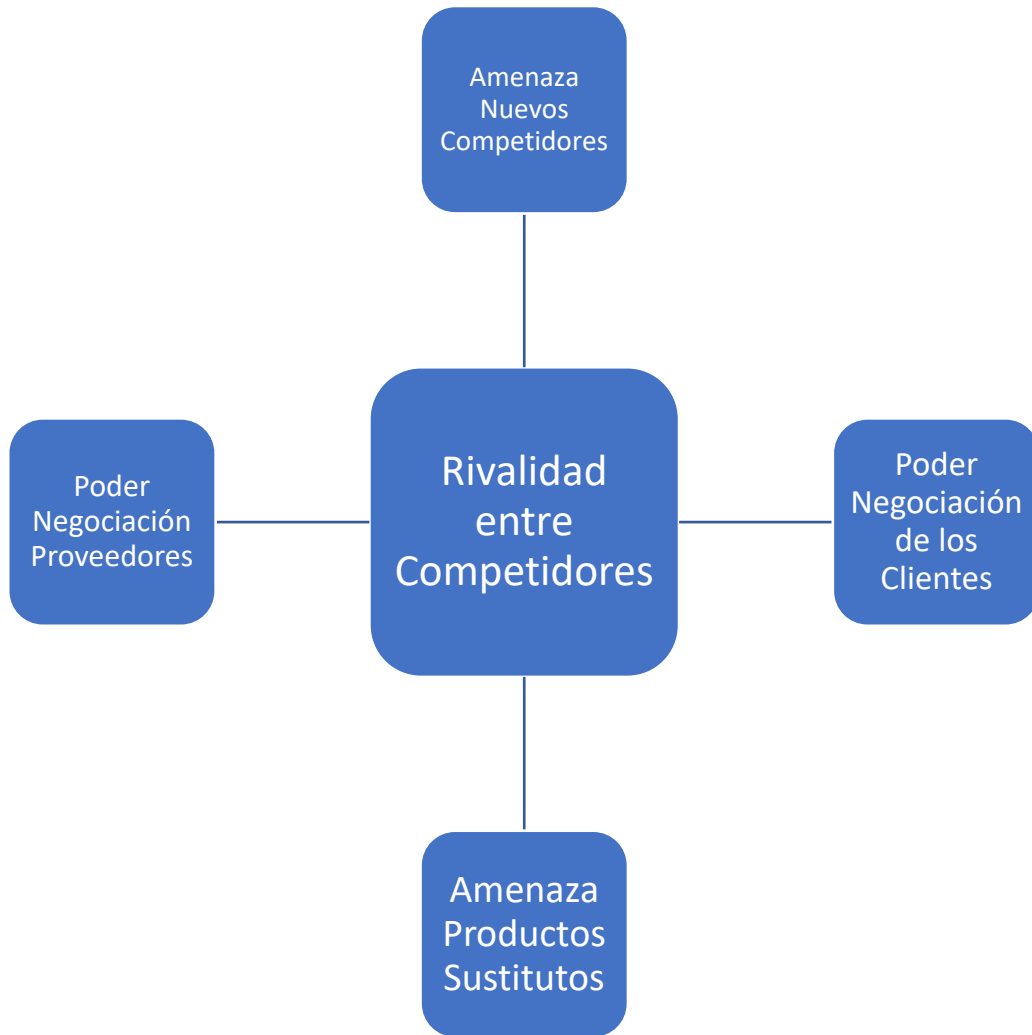


Figura 4. Ejemplo de Figura para Análisis Porter

Tabla 6: Análisis Porter del Mercado

ITEM	FACTOR DETERMINANTE	ESCALA DE FUERZA				
		1	2	3	4	5
	AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES					
1	Economía de escalas.	x				
2	Curva de experiencia.				x	
3	Requisitos de capital.		x			
4	Costo al cambiar de proveedor.		x			
5	Acceso a insumos.			x		
6	Acceso a canales de distribución.				x	
7	Identificación de marca.				x	
8	Identificación de producto.			x		
9	Barreras gubernamentales		x			
	RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES					
1	Diversidad de los competidores.				x	
2	Costos fijos elevados.	x				
3	Diferenciación entre productos.				x	
4	Costo de cambio.			x		
5	Grupos empresariales.				x	
6	Crecimiento de la demanda.			x		
7	Barreras de salida.	x				
8	Equilibrio entre capacidad y producción.		x			
9	Efectos de demostración.		x			
	AMENAZA PRODUCTOS SUSTITUTOS					
1	Disponibilidad de sustitutos.				x	
2	Precio entre el ofrecido el sustituto.			x		

3	Rendimiento y calidad comparada.			x		
4	Costo de cambio para el cliente.		x			
5	Rendimiento relativo al precio.			x		
6	Propensión del comprador a cambiar.				x	
	PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES					
1	Concentración de clientes.			x		
2	Volumen de compra.			x		
3	Diferenciación.				x	
4	Información acerca del proveedor.					x
5	Identificación de la marca.					x
6	Productos sustitutos.				x	
	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES (NO APLICA AL MODELO DE NEGOCIO)					
1	Concentración de los proveedores.					
2	Importancia del volumen para los proveedores.					
3	Diferenciación de insumos.					
4	Costos de cambiar.					
5	Disponibilidad de insumos sustitutos					
6	Impacto de los insumos.					
7	Capacidad del proveedor para integrar hacia adelante.					
8	Diferenciación de producto.					

Tabla 7: Totales Evaluación de Fuerzas de Porter

	ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	PRODUCTOS SUSTITUTOS	PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES	PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES	Total Barreras de Entrada
Evaluación Fuerzas de Porter	2.7	2.66	3.16	4	0	2.504

Análisis del Total, AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

Ponderación: 2.7

Amenaza: Media

Factores Clave: Curva de experiencia, canales de distribución, identificación de marca.

Las barreras de entrada a la industria de A y B en consultorías están guiadas por 3 principales premisas, las cuales son la curva de experiencia necesaria para entrar al mercado, el acceso a los canales de distribución que como se ha visto reflejado en el análisis competitivo y la matriz MPC, los competidores tienen una tendencia hacia la distribución especializada y personalizada en los consumidores y un canal directo. Y por último la identificación de la marca, al encontrarse en un mercado con empresas especializadas, reconocidas y establecidas en la mente del consumidor, con alianzas estratégicas y conexiones importantes hacia los stakeholders.

Es presumible que exponiendo objetivos de competencia e introducción de una cadena valor estable, es posible entrar en el mercado sin inconveniencias en un periodo de reconocimiento que puede durar 1 año. La principal acción para tomar frente al frente variable del mercado es una estrategia de enfoque y segmentación. Siendo la misma estrategia, el objetivo principal del emprendimiento, el enfoque hacia el mercado MIPYMES.

Análisis del Total, RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES

Ponderación: 2.66

Amenaza: Media

Factores clave: Diversidad de competidores, diversidad de productos, grupos empresariales.

Para entender el sistema de amenaza media que demuestra la ponderación, el enfoque sobre las premisas en la diversidad de competidores, la diversidad de productos y los grupos empresariales, hay que tener en cuenta la existencia de una gran cartera de productos en los competidores, las alianzas estratégicas con proveedores, que permite tener una ventaja competitiva sobre el sector y el nicho de mercado actual.

Análisis del Total, AMENAZA PRODUCTOS SUSTITUTOS

Ponderación: 3.16

Amenaza: Media Alta

Factores clave: Disponibilidad de sustitos, propensión del comprador a cambiar.

Es necesario comprender que la capacidad que tiene el consumidor a guiar sus necesidades hacia competidores que se encuentren fuera del segmento de A y B, y busque asesoría a través de servicios de prestación consultora sin especialización gastronómica, ya sea por el precio o la identificación de la marca es una amenaza alta, además de que puede integrar que personal que cumpla

con las necesidades administrativas y legales del marco empresarial, haciendo innecesaria la búsqueda de un asesor gastronómico.

Análisis del Total, PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES

Ponderación: 4

Amenaza: Alta

Factores clave: Información acerca del proveedor, identificación de la marca.

Como se ha explicado anteriormente los clientes tienen una amplia gama de posibilidades para recurrir a la mejor oferta en un plan de servicios de consultoría, ya sea la competencia de precios o la identificación de una marca, el cliente tiene el poder de decisión y aunque la amenaza es alta, es necesario asumir las consecuencias del poder de negociación que tiene el cliente sobre los estados competidores, ya que el mercado en un conjunto no tiene la fuerza de oferta.

Análisis del Total, PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES (No aplica al modelo de negocio)

Ponderación: 0

Amenaza: Ninguna

Factores clave: Ninguno

Dado que el enfoque de la consultoría es el nicho de mercado de PYMES, la capacidad de entrada al mercado es media y no existe inconvenientes al establecer relaciones con los consumidores, dado que el modelo de negocio de la empresa no exige proveedores y es completamente innecesario crear una cartera de productos que busque el convenio con proveedores.

TOTAL, BARRERA DE ENTRADA AL MERCADO EN PONDERACIÓN: 2.504%

AMENAZA DE BARRERA DE ENTRADA: MEDIA

2.3 Análisis de Muestra

Tomando en cuenta el análisis de la superintendencia de compañías sobre la oferta pública autorizada en el periodo de un año entre noviembre de 2017 y noviembre de 2018, la operación de alimentos y bebidas y servicio de los mismos tiene un percentil de 10.26% sobre la situación actual de otras industrias y según la división del CIU 4.0 del INEC.

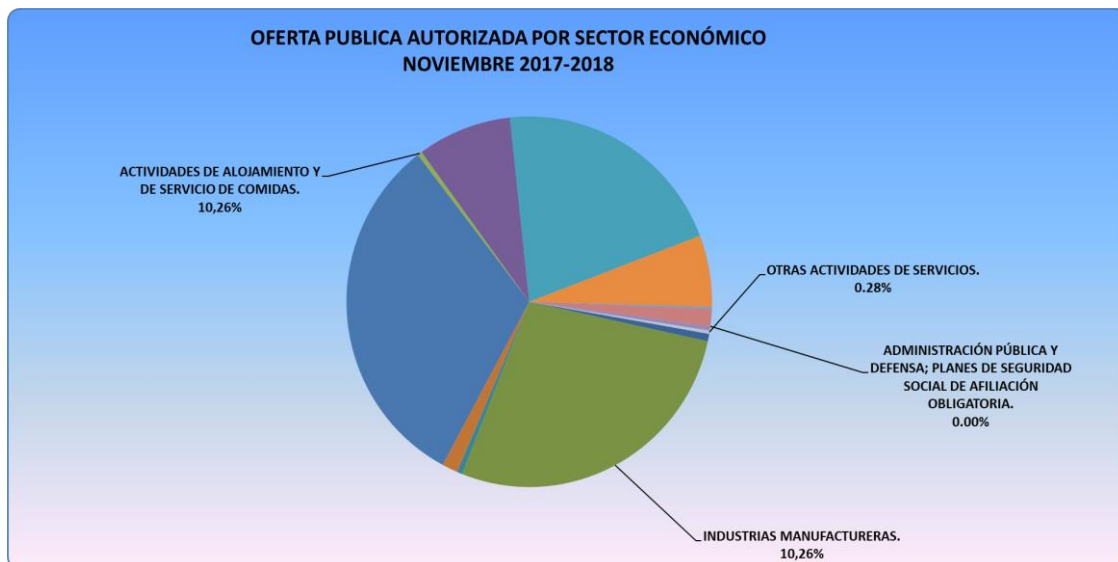


Figura 5. Oferta Pública autorizada por sector económico

Tomado de: (Superintendencia de Compañías, 2018)

La investigación de una muestra de 30 restaurantes en la industria de A y B, a través de una encuesta para determinar los principales factores de estructura económica y posición de compañía sobre las normativas del SRI, y la superintendencia de compañías del Ecuador, en donde la indagación de cuestiones como su división MIPYMES, rotación de asientos, ticket promedio y la accesibilidad a un outsourcing o por su defecto consultoría de servicios

administrativos para determinar costos variables y manejo de PVP en base al Food cost, se han obtenido los siguientes resultados:

2.3.1 Situación del Mercado

Para expresar la situación del mercado actual de PYMES en la industria de A y B, tomar en cuenta la siguiente información de encuesta:

Encuesta sobre el modelo de: PLANTEAMIENTO DE UNA IDEA DE NEGOCIO DE UN OUTSOURCING DE SERVICIOS PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE RESTAURACIÓN EN LA CIUDAD DE QUITO.

Marco de Encuesta

1. ¿Cuál es el modelo de negocio de su organización?
 - a. Hostelería
 - b. Alimentos y Bebidas

2. ¿Cuál cree que es el factor más importante en el desarrollo organizacional?
 - a. Alimentos y Bebidas
 - b. Servicio al cliente
 - c. Recursos Humanos
 - d. Financiero
 - e. Marketing y Publicidad

3. ¿De acuerdo con la clasificación MIPYMES del Ecuador, a que grupo pertenece su organización?
 - a) Microempresa

- b) Pequeña Empresa
- c) Mediana Empresa

4. ¿Qué tan importante cree que es la administración de costos en una organización de A y B?

- a. Alto
- b. Medio
- c. Bajo

5. ¿Considera que su empresa tiene un control administrativo de costos correctamente estructurado?

- a. Sí
- b. No

6. ¿Con qué frecuencia, analiza los costos de su organización?

- a. Al día
- b. Semanalmente
- c. Mensual
- d. Anualmente

7. ¿Ha realizado la subcontratación de un servicio de contabilidad o de análisis financieros para su organización?

- a. Sí
- b. No

8. Cuál es el Ticket Promedio aproximado que tiene su organización actualmente
- a) USD \$3 - \$7
 - b) USD \$7 - \$15
 - c) USD \$15 - \$25
 - d) USD +\$25
9. ¿Estaría dispuesto a contratar un outsourcing de servicios administrativos para su organización?
- a. Sí
 - b. No
 - c. Neutral
10. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio administrativo?
- a. USD \$300 - \$500
 - b. USD \$500 - \$700
 - c. USD +\$700
11. ¿Con que frecuencia planearía contratar a un servicio administrativo?
- a) Trimestralmente
 - b) Semestralmente
 - c) Anualmente

A continuación, la división de MIPYMES de la muestra actual con un consecuente análisis de la estructura económica de las mismas; cabe recalcar que las empresas que han accedido a responder a la encuesta sobre la propuesta han expresado que se mantenga el anonimato, por lo que se hablara de un propuesto percentil en el análisis de figuras.

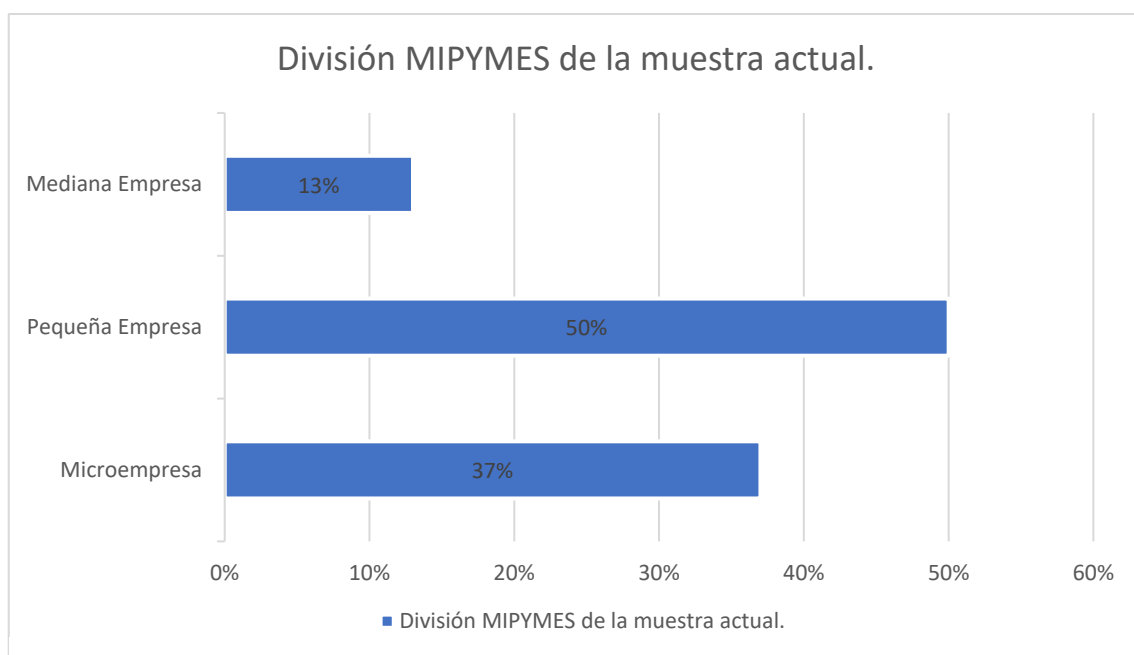


Figura 6. División de MIPYMES de la muestra actual

Interpretación:

De acuerdo con los resultados obtenidos y tomando en cuenta normativas para división MIPYME, la muestra, indica que el 50% de las empresas encuestadas representa a la pequeña empresa, el 37% encontrado dentro de la microempresa y por último el 13% restante hacia la mediana empresa.

Concentrándose en el monto del 37% demostraba que la muestra tiene asociación hacia el mercado de microempresa, la conclusión de expandir el

segmento propuesto para, acceder a la mayor cantidad de sectores posibles y asegurar la estabilidad económica en la posibilidad de establecimiento del emprendimiento.

Es importante analizar la situación económica de las mismas empresas de la muestra, por lo tanto, la inclusión del importe económico sobre los consumidores de estas empresas ha sido significativo denotarlo a través de una comparación de ticket promedio aproximado que han tenido las empresas. Para el análisis percentil de la muestra, se ha acomodado a tres variables de precios aproximados y la capacidad que tienen estas empresas de mantener su rotación de asientos.

Análisis del Ticket Promedio para viabilidad de consumo del segmento.

Según la compañía Magento el Average Order Value (AOV) o Ticket promedio es la manera de ver cuanto consumen los clientes de una empresa en promedio, por cada compra o visita o un local. (Magento, s.f)

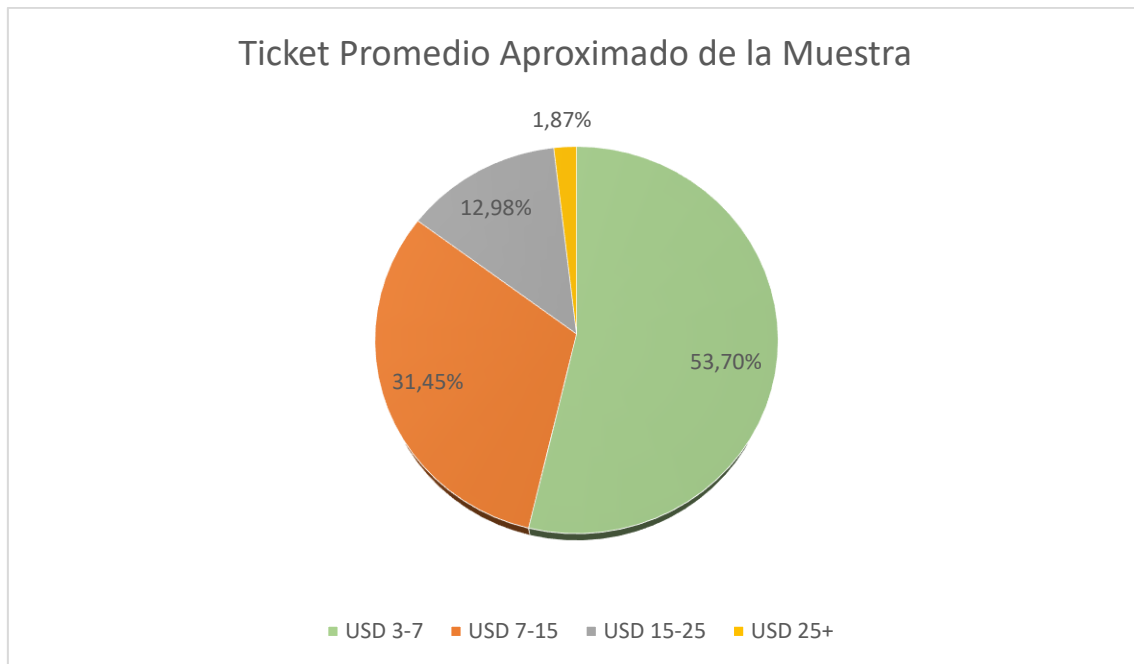


Figura 7. Ticket Promedio Aproximado de la Muestra

Según la muestra, es entendible que el percentil 53.70% que conforma la mayoría de las empresas encuestadas, tienen un ticket promedio que varía entre los USD 3 y USD 7, además el segundo percentil más alto que conforma el 31.45% de encuestados se encuentra entre los USD 15 y USD 25.

Con el análisis del ticket promedio, la situación económica de las empresas que pueden optar por un servicio de consultoría de control de costos en la parte gastronómica es aceptable, la mayoría de las empresas tiene la capacidad de tercerizar el servicio y han admitido que es necesario administrar medidas de precaución en caso de sufrir un cambio de leyes gubernamentales o fallas en el proceso de manufactura y costeo de recetas y menú. A continuación, los resultados de las encuestas

:

2.3.2 Respuesta de la muestra hacia la acción de una consultoría.

La creación de objetivos estratégicos en base al marketing competitivo en el torno de organizaciones dedicadas a la venta de servicios como A y B; se tiende a pensar que tan solo las empresas con un potencial económico destacado como el caso de Medianas empresas y Grandes empresas, podrían acoplar a su estructura.

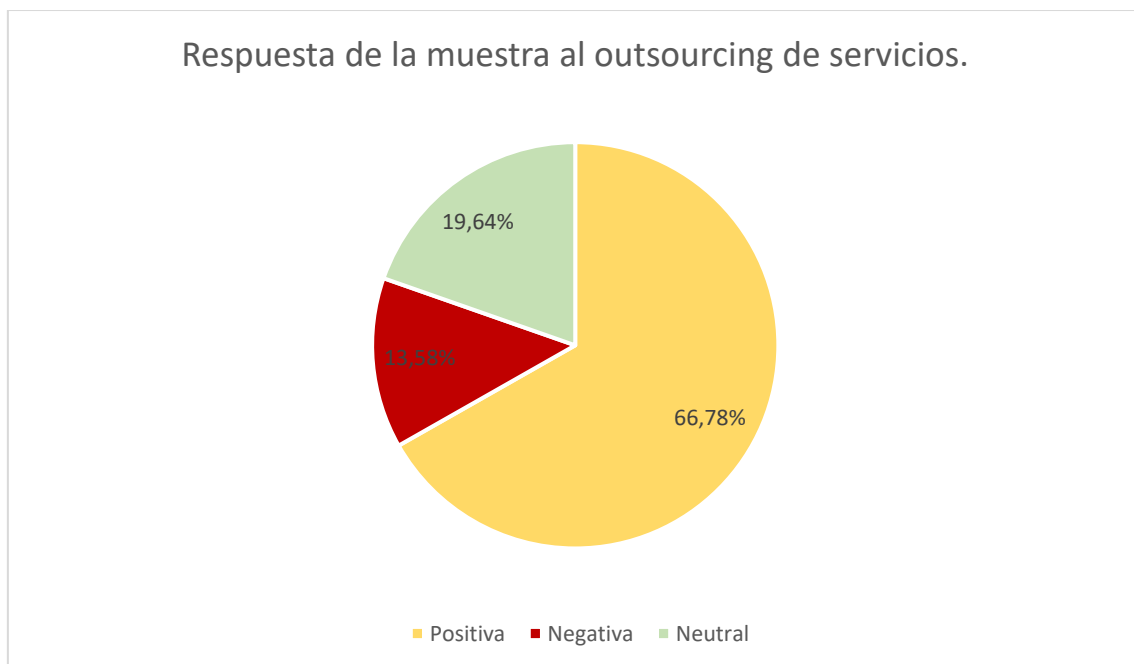


Figura 8. Respuesta de la muestra al outsourcing de servicios

Con una aprobación de más del 50% de la muestra encuestada, ha sido posible determinar que la acción de implantación de la empresa es viable para el mercado gastronómico actual y tras superar las barreras de entrada competitivas en el modelo de PORTER analizado anteriormente, con la aplicación de estrategias defensivas de segmentación y agresivas de competencia de precios, es posible administrar medidas de implantación y creación de la marca en la mente de los consumidores. Por su consecuente el precio subyacente a pagar por servicios administrativos, la muestra determinó los siguientes resultados:

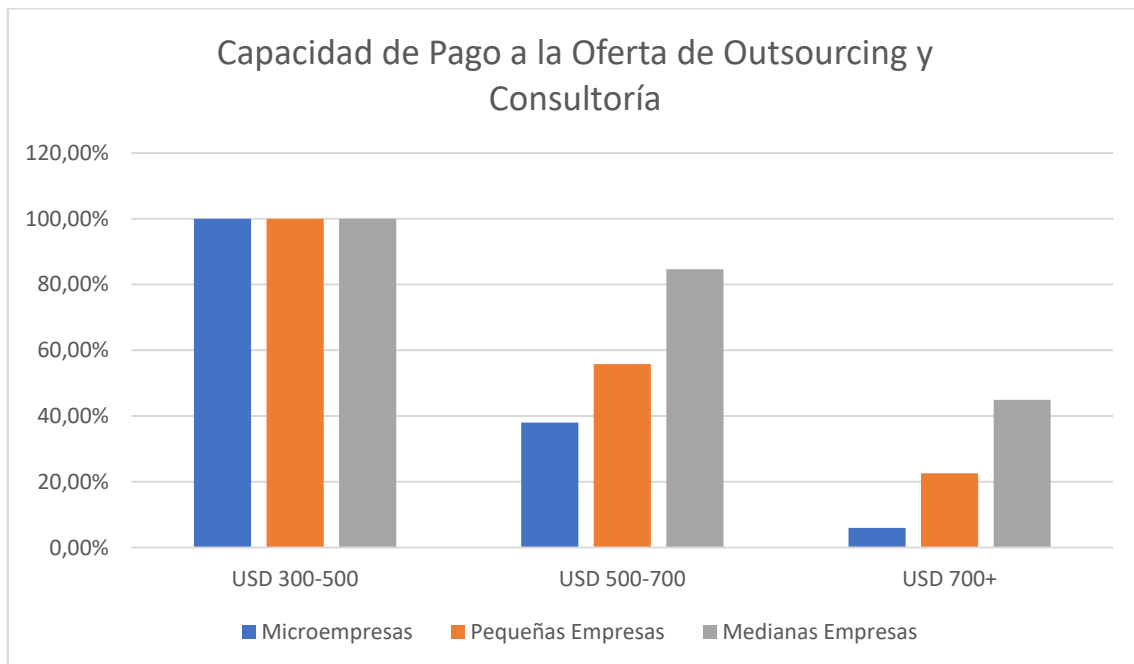


Figura 9. Capacidad de Pago a la Oferta de Outsourcing y Consultoría

La conjetura de análisis de la figura, indica que la estrategia de competencia de precios es efectiva, dada la posibilidad de adquirir una curva de experiencia y posicionamiento en la mente del consumidor con precios bajos, como un emprendimiento en etapas de desarrollo y poca presencia de la marca en el mercado. Lo que determinaría un desarrollo positivo hacia el crecimiento de la empresa.

Capítulo 3 Propuesta

3.1 Introducción

Según los lineamientos del INEC con el documento CIU 4.0, para la clasificación de empresas en el Ecuador, ha sido posible establecer, la normativa de creación de un emprendimiento con bases en el modelo económico y que cumpla con las regularizaciones pretendidas para registrarlo como una empresa legal y operativa a través de la Superintendencia de Compañías del Ecuador; consecutivamente, tomar en cuenta la siguiente numeración:

“M7020.03

Servicios de asesoramiento, orientación y asistencia operativa a las empresas y a la administración pública en materia de: diseño de métodos o procedimientos contables, programas de contabilidad de costos y procedimientos de control presupuestario.” (Intituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012)

Teniendo en cuenta, el marco normativo mencionado anteriormente y tras haber analizado la transición económica del Ecuador sobre la microindustria de A y B, que conforman el sector de MIPYMES, ha sido posible determinar un objetivo específico, el cual es:

Propuesta de creación de un emprendimiento guiado al control de costos de recetas estándar y creación de precios de venta al consumidor, a través de la fórmula de Food Cost y con el enfoque de nicho de mercado sobre empresas de carácter gastronómico.

3.1.1 Nombre de la Propuesta

F&B Corp. Outsourcing Administrativo

3.1.2 Logo



Figura 10. Logo de la propuesta

3.1.3 Qué soy

Empresa de outsourcing guiada al mercado MIPYMES en el distrito metropolitano de Quito y con un enfoque sobre la industria de alimentos y bebidas, buscando concientizar a los consumidores y posibles consumidores, sobre la importancia del control de costos en un menú.

3.1.4 Qué hago

Ofertar un servicio de asesoramiento hacia entidades gastronómicas, que padezcan problemas presupuestarios o que tengan una extenuación en la realización de recetas estándar y posicionamiento de precios al consumidor en el menú de venta, a través de procesos de formulación en base al método de Food Cost.

3.1.5 Por qué

Como precedente económico del Ecuador varias empresas que conforman el tejido económico de MIPYMES y especialmente, los emprendimientos guiados al sector de A y B tienen un periodo de riesgo de 1 año, donde la viabilidad de la empresa es vulnerable a los cambios en la modalidad del consumidor y los cambios económicos del país, por lo que el enfoque al constructo de precios es el que se ve más afectado y puede terminar en la cesación total del establecimiento.

Por lo tanto, la búsqueda de un modelo que facilite la estabilización de los costos en el uso de materia prima y la creación de precios en el menú concluiría siendo un método efectivo para solventar las necesidades del consumidor.

3.1.6 Para quién

Esta propuesta va guiada a las Microempresas, pequeñas y medianas empresas en la industria de A y B, tanto a las que se encuentran en el periodo de riesgo de emprendimientos, como a empresas ya establecidas que buscan tener, beneficios económicos adecuados a través de un sistema efectivo que contabilice el uso de la materia prima y potencialice el revenue en la creación de menús.

3.2 Creación de Estructura Organizacional

Misión

Creación de la conciencia de control de costos sobre los establecimientos de A y B en el tejido económico de MIPYMES en Quito, como un método de regularizar y estabilizar la estructura económica de un emprendimiento o empresa de alimentos y bebidas, con una metodología guiada al uso del Food Cost, para la obtención de beneficios y la minimización de pérdida económica.

Visión

Posicionarse como un emprendimiento de impacto en la industria de alimentos y bebidas, además de una empresa prestadora de servicios administrativos, que trata de solucionar las situaciones de riesgo en los primeros años de una empresa gastronómica, a través del control de costos.

Valores

- Calidad en el uso de la metodología de control de costos en Food Cost.
- Servicio personalizado y constante contacto con el consumidor a través de redes sociales y visitas para la realización de actividades in situ.
- Creación de valor empresarial sobre las organizaciones y los riesgos de los primeros años de emprendimiento.

Uso de servicios clave:

- Análisis directo de la situación del consumidor, con visitas a la organización para obtener una visión de 360 grados, sobre las formulaciones en recetas estándares y estandarización de precios en el menú.
- Creación de una experiencia de comprensión administrativa sobre las facultades y debilidades de la organización en el sector de costos, materia prima y menú.
- Comunicar las instancias de riesgo que puede crear la poca importancia que es otorgada a la creación de recetas estándar.

Actividades clave:

- Metodología basada en la fórmula de Food Cost.
- Fidelizar a los clientes con actividades de concientización sobre los métodos de costeo y el uso del Food Cost, para la obtención de beneficios.
- Contacto constante con consumidores y posibles consumidores a través de redes sociales, con ayuda en cotizaciones y análisis de la situación financiera en costos de materia prima.

Recursos clave:

- Personal con conocimientos y enfocado a la industria de A y B.
- Base de datos de posibles consumidores.
- Análisis in situ de las organizaciones que busquen el servicio.
- Acceso a plataformas en redes sociales para los consumidores. (Instagram, Página Web, Facebook, Twitter)
- Productos de buena calidad y saludables
- Metodologías basadas en el uso de procesos de costeo y enfoque en Food Cost.

3.2.1 Cadena de Valor

Análisis de Cadena de Valor



Figura 11. Análisis de Cadena de Valor

3.3 Estudio Técnico

3.3.1 Localización:

Para esta propuesta de negocio, ha sido posible, encontrar una oficina para el desarrollo de servicios en una plaza establecida, además de ser un sector estratégico ya que se encuentra en cercanía de varias empresas de restauración, siendo ubicada en la Av. Shyris Y Av. Portugal 34328



Figura 12. Ubicación Oficina

Nota: Tomado de Google Maps

Plano de Oficina

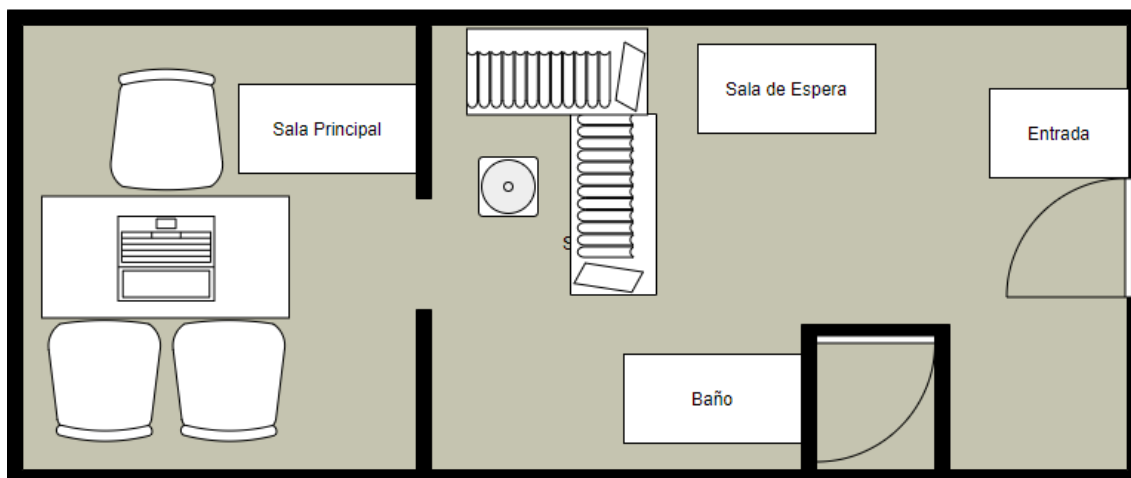


Figura 13. Plano de la Oficina Deseada

3.3.2 Permisos de Funcionamiento

- Para la creación de la empresa, se ha definido de la siguiente forma:
- Compañía Limitada de capital cerrado
- Reserva de Nombre en Superintendencia de Compañías
- Elaboración del estatuto social para el registro como empresa legal
- Creación de una cuenta de integración en una entidad financiera
 - Para compañía limitada capital de USD \$400,00 como valor referencial en entidades financieras.
 - Adjuntos con los datos del representante legal de la organización.
- Notarización de la escritura pública como organización en Quito.
- Aprobación del estatuto como organización en la Superintendencia de Compañías.
- Publicación del diario de circulación nacional en la Superintendencia de Compañías.
- Obtención de permisos municipales.
 - Patente municipal en Quito
 - Obtención de LUAE (Licencia Única de Actividades Económicas)
 - RUC/SRI como servicios profesionales

- Permiso de publicidad LMU (Licencia Metropolitana Urbanística)
 - Valor Referencial para Compañía Limitada USD \$150,00
-
- Inscripción de la empresa al registro mercantil de Quito
 - Inscripción del representante legal al registro mercantil de Quito.

3.3.3 Explicación del modelo Food Cost para consultorías

“El estudio del comportamiento de los márgenes de costo-precio es fundamental en la organización industrial y en la economía de la competencia, pero también en la macroeconomía, ya que desempeña un papel clave en una serie de modelos teóricos que están en el centro de la macroeconomía moderna.”
(Montero & Urtasun, 2014)

Con un seguimiento hacia los precios de venta al consumidor, la base del Food Cost, tiene como objetivo, analizar los márgenes del uso de materia prima, porcentajes de rendimiento en una receta y por, sobre todo, la conjetura de precios de venta para la obtención de beneficios económicos.

La naturaleza del uso Food Cost, inicia en la premisa de que, el precio de venta al consumidor y los costos variables o de materia prima, deben ser directamente proporcionales al modelo de negocio que maneja la organización y de acuerdo con el segmento propuesto y que representa un valor de compra y satisface la necesidad del consumidor, es así donde:

Precio de Venta: Es el valor de monetización otorgado a un producto o servicio, por parte de un proveedor de estos.

Valor: Es la valía otorgada por un consumidor hacia un producto o servicio y que es determinado por la cadena de valor de la organización, complementado por servicios suplementarios.

3.3.4 Determinación del PVP para modelo de consultorías

Los pilares fundamentales para la construcción del precio de venta son: receta estándar, costos generales y costos de mano de obra. La obtención de resultados de la suma de estos factores, definen al costo de venta al público, pero de acuerdo con el modelo Food Cost. ¿Cómo se lo calcula?

Precio de venta es igual a la división del Food Cost (Gasto de Materia Prima) en USD \$ y Food Cost (Gasto de Materia Prima) porcentual.

$$PVP = Food\ Cost \div Food\ Cost\ \% \text{ (Adaptado de (Dittmer \& Keefe, 2009))}$$

Los pasos para la identificación de estas variables son los siguientes:

- Food Cost en alimentos y bebidas correcto varía entre el 30% y 40%, para una obtención de beneficios mínimos del 60%.
- Por lo que el Food Cost porcentual deseado debería estar ubicado por debajo del máximo porcentual (40%)
- Proyección de ventas del producto en un periodo de tiempo
- Proyección de gastos variables
- Verificación de resultados

Tomar en cuenta el siguiente ejemplo para el análisis de Food Cost en una receta estándar:

- Nombre del Producto: Tarta Tatín
- Food Cost % deseado: 33%

Analizara los siguientes valores para fijación de precio:

Tabla 8: Receta Estándar Tarta Tatín

		FACULTAD DE GASTRONOMÍA ALIMENTOS Y BEBIDAS			
NOMBRE DE LA RECETA		Tarta Tatín			
GÉNERO		Postre/Tarta			
PORCIONES / PESO *PORCIÓN		8 porciones/128gr			
Elaborado por		Restaurante X/Y			
TALLER / BATERIA A OCUPAR					
CANTIDAD	UNIDAD	INGREDIENTES	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	OBSERVACIONES
Masa Quebrada					
0.250	KG	HARINA SANTA LUCIA PASTELERA ROJA KILO	\$ 2.25	\$ 0.56	
0.150	KG	MANTEQUILLA FLORALP SIN SAL KG	\$ 8.24	\$ 1.24	
0.005	KG	SAL CRISAL FUNDA 2 KILOS	\$ 0.92	\$ 0.00	
0.100	LT	Agua	\$ -	\$ 0.00	
Relleno de Manzana					
5	UNIDAD	MANZANA CHILENA VERDE	\$ 0.40	\$ 2.00	500gr/5 manzanas
0.110	KG	AZUCAR AL GRANEL MAYAGUEZ 50 KG	\$ 0.80	\$ 0.09	
0.090	KG	MANTEQUILLA FLORALP SIN SAL KG	\$ 8.24	\$ 0.74	
		VALOR TOTAL		\$ 4.63	
		Valor por porción		\$ 0.58	
		Rendimiento en KG		1.205	
		Rendimiento por Porción KG		0.151	
		Rendimiento tras merma KG		1.025	
		Rendimiento por Porción tras merma KG		0.128	
		PVP		\$ 1.75	
		Food Cost %		33%	
FOTOGRAFÍA		PROCEDIMIENTO			
		Masa Quebrada			
		1.- Mezclar el harina y la mantequilla fria hasta formar un arenado.			
		2.- Agregar la sal, el agua y amasar ligamente para formar una bola. Reposar en frío			
		Relleno de Manzana			
		1.- En un sartén de teflón, derretir el azúcar y la mantequilla a fuego medio hasta formar un caramelo			
		2.- Pelar las manzanas y cortarlas en 1/4, quitar las semillas			
		3.- Agregar las mananas al caramelo y cocinar hasta que las manzanas se ablandén durante 7 minutos.			
		4.- Colocar la masa quebrada encima del sartén donde están las manzanas, hornear a 180 grados C por 20 minutos			
		5.- Retirar del horno dejar que repose 5 minuto y desmoldar			
Enviado Por:					
Entregado Por:		Recibido Por:			
Autorizado Por:		Supervisado Por:			

Total, Receta

$$PVP = \frac{\text{Food Cost Tarta Tatín}}{\text{Food Cost Tarta Tatín \%}}$$

$$PVP = \frac{USD \$4,63}{33\%}$$

$$PVP = USD \$14.00$$

Total, Por porción

$$PVP = \frac{\text{Food Cost Tarta Tatín}}{\text{Food Cost Tarta Tatín \%}}$$

$$PVP = \frac{USD \$0,58}{33\%}$$

$$PVP = USD \$1,75$$

Análisis:

Es necesario denotar, la importancia de incluir el valor del costo total de los productos utilizados dentro de las recetas estándar, el rendimiento de los productos y el valor por porción de recetas, ya que estos factores, no deben ser reducidos en la construcción de los costos totales de la materia prima y de tal manera, se podrá obtener resultados reales sobre la productividad de una receta.

Para el ejemplo mostrado, los datos mencionados anteriormente han sido tomados en cuenta para la estructuración de los valores de producción, y la obtención del Food Cost de 33% ha determinado una fijación de precio de USD \$ 1,75 por porción y USD \$ 14,00 por el total de la receta, en este caso 8 porciones.

Es indispensable, recalcar que la fijación de precios con el método Food Cost, tiene que alinearse a las necesidades del consumidor y el modelo de negocio empresarial, ya que la elevación de precios por la necesidad de un Food Cost bajo, puede desembocar en una pérdida para la organización, al desalinear los precios frente a otros competidores.

3.3.5 Método Mark Up para consultorías

La metodología Mark Up con aplicación de Food Cost, es un procedimiento de fijación de precios, a través de un margen expresado en valores unitarios o en porcentaje, sobre los costos o precios de venta que tiene una organización.

Para la obtención de beneficios a través de este método, es necesario realizar un análisis de la situación financiera de la organización, donde la obtención del Factor Mark Up debe ser igual a 100% y en algunos casos puede llegar a superar el 100%.

El análisis situacional de una organización debe tener los siguientes indicadores:

- Salarios y Prestaciones Sociales
- Gastos Directos
- Gastos Generales

Todos estos indicadores, deben de ser ponderados según el impacto económico que tienen en la empresa y dar un resultado de 100% preferiblemente; o un resultado mayor de acuerdo con la ponderación otorgada, aludiendo a la producción de un plan de acción para elevar precios de venta y desembocar en una mayor obtención de beneficios económicos.

El método Mark Up tiene las siguientes formulaciones para la obtención del margen de beneficios:

$$PVP = Food Cost \times Factor Mark Up$$

$$Factor Mark Up = \frac{Resultado \text{ Cálculo Mark Up } (100\%+)}{Food Cost \% deseado}$$

Adaptado de (Dittmer & Keefe, 2009)

Refiriéndose al ejemplo de la receta anterior, utilizada en el modelo Food Cost; analizar la siguiente situación:

Factor Mark Up= 142%

Food Cost Deseado = 33%

Food Cost Total USD \$ = USD \$ 4,63

Food Cost por porción USD \$ = USD \$ 0.58

Cálculo del Total

$$\text{Factor Mark Up} = \frac{142\%}{33\%}$$

$$\text{Factor Mark Up} = 4,30$$

$$\text{PVP} = 4,63 \times 4,30$$

$$\text{PVP} = \text{USD\$ } 19,90$$

Cálculo por porción

$$\text{Factor Mark Up} = 4,30$$

$$\text{PVP} = 0,57 \times 4,30$$

$$\text{PVP} = \text{USD\$ } 2,45$$

Tabla 9: Receta Estándar para Factor Mark Up

	FACULTAD DE GASTRONOMÍA ALIMENTOS Y BEBIDAS					
NOMBRE DE LA RECETA	Tarta Tatín					
GÉNERO	Postre/Tarta					
PORCIONES / PESO *PORCIÓN	8 porciones/128gr					
Elaborado por	Restaurante X/Y					
TALLER / BATERIA A OCUPAR						
CANTIDAD	UNIDAD	INGREDIENTES	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	OBSERVACIONES	
<i>Masa Quebrada</i>						
0.250	KG	HARINA SANTA LUCIA PASTELERA ROJA KILO	\$ 2.25	\$ 0.56		
0.150	KG	MANTEQUILLA FLORALP SIN SAL KG	\$ 8.24	\$ 1.24		
0.005	KG	SAL CRISAL FUNDA 2 KILOS	\$ 0.92	\$ 0.00		
0.100	LT	Agua	\$ -	\$ 0.00		
<i>Relleno de Manzana</i>						
5	UNIDAD	MANZANA CHILENA VERDE	\$ 0.40	\$ 2.00	500gr/5 manzanas	
0.110	KG	AZUCAR AL GRANEL MAYAGUEZ 50 KG	\$ 0.80	\$ 0.09		
0.090	KG	MANTEQUILLA FLORALP SIN SAL KG	\$ 8.24	\$ 0.74		
				VALOR TOTAL	\$ 4.63	
				Valor por porción	\$ 0.58	
				Rendimiento en KG	1.205	
				Rendimiento por Porción KG	0.151	
				Rendimiento tras merma KG	1.025	
				Rendimiento por Porción tras merma KG	0.128	
				PVP	\$ 2.45	
				Food Cost %	33%	
FOTOGRAFÍA	PROCEDIMIENTO					
<i>Masa Quebrada</i>						
1.- Mezclar el harina y la mantequilla fría hasta formar un arenado.						
2.- Agregar la sal, el agua y amasar ligaramente para formar una bola. Reposar en frío						
<i>Relleno de Manzana</i>						
1.- En un sartén de teflón, derretir el azúcar y la mantequilla a fuego medio hasta formar un caramelo						
2.- Pelar las manzanas y cortarlas en 1/4, quitar las semillas						
3.- Agregar las mananas al caramelo y cocinar hasta que las manzanas se ablandén durante 7 minutos.						
4.- Colocar la masa quebrada encima del sartén donde están las manzanas, hornear a 180 grados C por 20 minutos						
5.- Retirar del horno dejar que repose 5 minuto y desmoldar						
Enviado Por:						
Entregado Por:				Recibido Por:		
Autorizado Por:				Supervisado Por:		

Análisis

A través del modelo Mark Up y con la inclusión del Food Cost, un precio de venta puede adaptarse a la situación económica que atraviesa una empresa de alimentos y bebidas, por cuanto sus beneficios y utilidades pasan a ser variables de acuerdo como se desarrolla la industria y los gastos de la empresa.

El objetivo del modelo es brindar la capacidad de reembolsar los gastos tanto variables como fijos, a través de un proceso de ponderación de precios estratégico, en base a la venta de productos y sus costos como materia prima.

3.3.6 Diseño del esquema de cartera de servicios para consultorías

El servicio de consultoría, F&B Corp. Outsourcing gastronómico, contará con dos principales servicios, los cuales, estarán guiados, por un esquema personalizado, de acuerdo con la exigencia y necesidad de los consumidores, siendo los mismos:

- Análisis de las recetas estándar y menú de organizaciones e indicación de errores, porcentajes de mermas, además de la rentabilidad de las recetas, en base a su PVP.
- Maximización de beneficios económicos a través de la aplicación del método Mark Up con Food Cost, para tener un porcentaje de 40% o menor por recetas.

El servicio de análisis tiene como objetivo, determinar los costos variables o de materia prima, que mantiene una organización y de esta manera, obtener una visión de la situación actual económico de la empresa. Consecuentemente, realizar un informe que demuestre la rentabilidad actual que sostiene la empresa y como sus costos tienen un impacto sobre la estructura organizacional.

El servicio de maximización de beneficios tiene como objetivo principal, realizar un proceso de costeo, verificación de errores en recetas estándar, determinación

de precios de venta al consumidor, a través del método de Food Cost, que tiene un indicador de medición de menos del 40% total en Food Cost porcentual.

Consecuentemente, realizar, seguimientos constantes para objetivos semanales en ventas y analizar los procesos de rendimiento de materia prima. Y, por último, verificar el potencial del método, con visitas mensuales a las organizaciones que soliciten el servicio, comprobando la funcionalidad a largo plazo.

En un punto conclusivo, el acercarse al consumidor, a través de un paquete, que conglomere, tanto al primer como segundo servicio; determinaría siendo la postura ideal para la contratación de servicios y sería denominado con los siguientes precios:

Servicio de Análisis económico y costos de materia prima.

USD \$225.00

Servicio de Maximización de beneficios económicos.

USD\$350.00

Servicio Completo (Análisis y Método de Maximización)

USD\$550.00

Esta fijación de precios, está basada en la estrategia Follow the Leader, basándose en los precios de la competencia directa de la propuesta de consultoría, tras haber analizado los precios de los líderes en el mercado; la decisión de instaurar un precio asequible, tomando en cuenta la posición de la propuesta como un nuevo competidor y la inexperiencia sobre el mercado actual, buscando un posicionamiento a base de competencia de precios para los consumidores de la industria de alimentos y bebidas de MIPYMES.

Con estos precios, la aceptación en el mercado de consultoría, por parte de los consumidores, es mucho más abierta, dada la construcción en base al estado del cliente de la industria MIPYMES y el poder de adquisición que tiene durante los primeros años de funcionamiento.

El modelo de negocio adecuado busca tener una convicción sobre el servicio completo, para la obtención de la mayor cantidad de regalías y beneficios, así mismo, dando a conocer el servicio en el nicho de mercado propuesto.

3.3.7 Simulación del Contacto con consumidor de consultorías

Procedimiento

- Hacer contacto con el consumidor y explicar el modelo de negocio y los servicios ofertados.
- Concretar una fecha para visita in situ de las instalaciones y verificación de resultados económicos con el administrador
- Definición de metas y objetivos a corto y largo plazo si desea o no el servicio ofertado.
- Creación del contrato de prestación de servicios y pago del 50% del total acordado.
- Proceso de diagnóstico de la empresa y fases de corrección o retroalimentación a seguir
- Realización de un informe de seguimiento en la empresa
- Medidas correctivas finales.
- Entrega de factura final y pago del percentil final acordado (50%)
- Contacto final para visita y retroalimentación de los resultados a largo plazo.

Tomar en cuenta el siguiente diagrama de flujos para la actividad mencionada anteriormente.

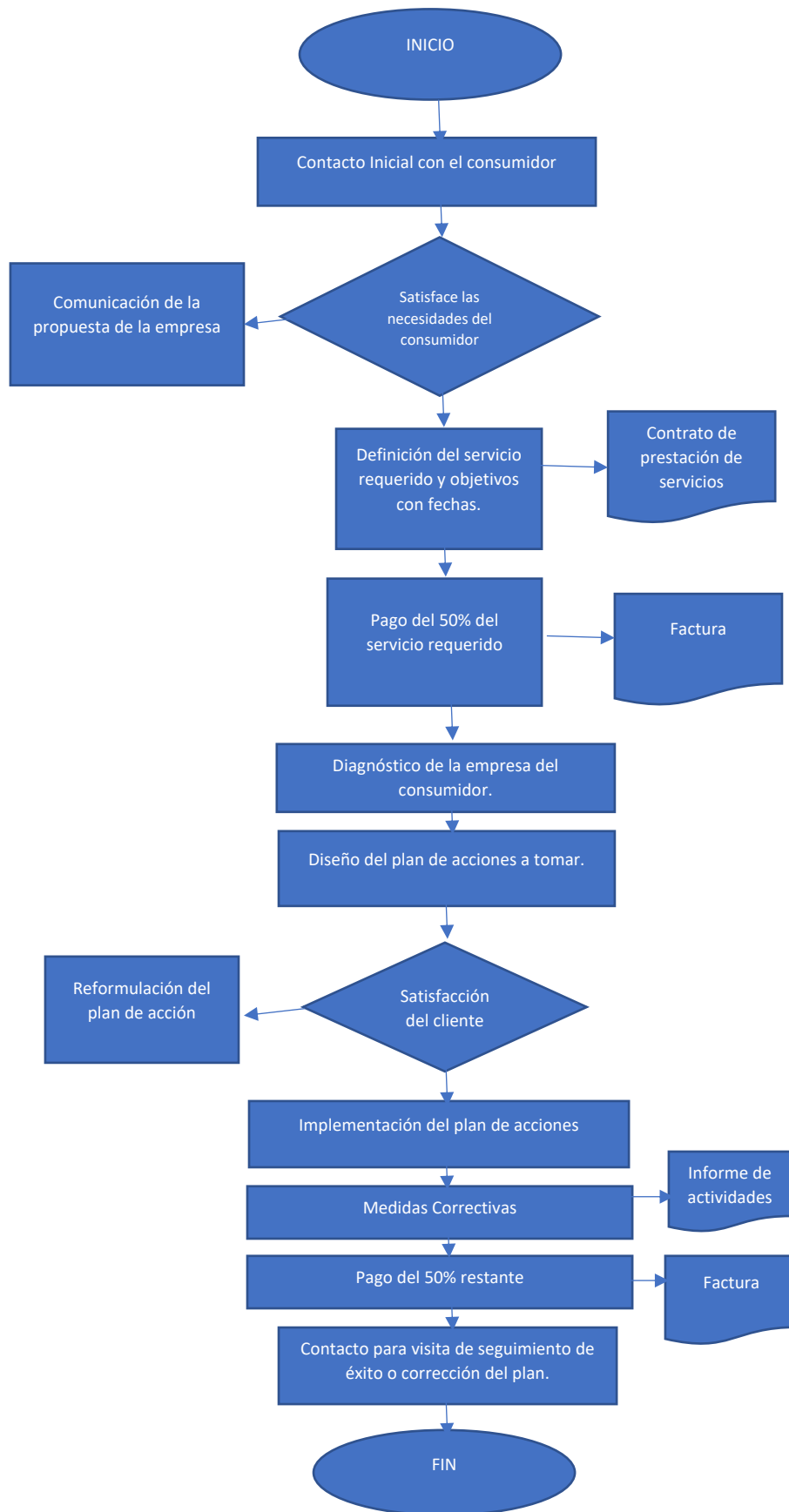


Figura 14. Diagrama de Flujos, estado del servicio

Puntos de Control

Contrato de Prestación de servicios

- Precio del servicio ofertado
- Descripción del servicio ofertado
- RUC de la empresa
- Nombre de la empresa
- Firma del representante de la empresa
- Firma del representante de la empresa del consumidor.

Nota de pago parcial

- Nombre de la empresa
- Descripción del servicio ofertado
- Pago en USD del parcial acordado (50%)
- RUC de la empresa
- Firma del representante legal
- Firma del representante legal de la empresa del consumidor

Informe de Actividades

- Cumplimiento de objetivos planteados
- Tasa de errores y reformulaciones
- Medición de correcciones
- Resultados finales

Factura Final

- Nombre de la empresa
- Descripción del servicio ofertado
- Pago en USD del parcial final acordado (50%)
- RUC de la empresa
- Firma del representante legal
- Firma del representante legal de la empresa del consumidor

Relación con el consumidor:

Han sido seleccionados valores de consciencia con el consumidor, que creen fidelización a través de los siguientes valores:

- Paciencia
- Honradez
- Respeto
- Amabilidad
- Determinación
- Tolerancia
- Empatía

Brindar un servicio de contacto directo, donde la actividad de resultados y cumplimiento de objetivos a corto y largo plazo, logren fidelizar a los posibles consumidores.

Segmento de mercado

Como objetivo principal de la propuesta técnica, ha sido el mercado MIPYMES, el sector empresarial de la industria de alimentos y bebidas, que se encuentran en un periodo de riesgo de emprendimiento de 1 año, que es variable de acuerdo con la economía del país y la mente del consumidor.

Canales de distribución

El canal de distribución elegido es directo y para esta propuesta ha sido Google Ad Words, en donde, se busca acercarse al denominador común, a través de un buscador como Google, de como resultado, la aparición del emprendimiento, con el uso de palabras clave, además de un costo bajo en publicidad.

Google Ad Words

Marca F&B Corp.



Figura 15. Logo de la organización

El enfoque es basarse en administración y subcontratación de servicios para el mercado gastronómico.

Su primera campaña

Una **campaña** se centra en un tema o en un grupo de productos. Para crear una campaña, debe establecer un presupuesto, elegir la audiencia y escribir un anuncio. Tenga en cuenta que no se le cobrará por seleccionar opciones y que siempre podrá realizar cambios más adelante.

1. Decida cuánto va a invertir

Presupuesto	1,00 \$ al día	
-------------	----------------	--

2. Elija una audiencia objetivo

Ubicaciones	Quito, Pichincha, Ecuador	
-------------	---------------------------	--

Redes	Red de Búsqueda, Red de Display	
-------	---------------------------------	--

Palabras clave	tendencias gastronomicas actuales	consultoria gastronomica	consultoria restaurantes	
	asesoria gastronomica	consultoria para restaurantes	consultoria restaurante	
	administración restaurantes	administracion de restaurantes	gestion de restaurantes	

Figura 16. Valor de Campaña en Google Add Words

Los posibles AdWords escogidos muestran un potencial de popularidad relativamente alto, aunque la delimitación de zonas y sector del servicio puede provocar una disminución en el flujo de visitantes.

A continuación, la popularidad de los AdWords escogidos:

Añada entre 15 y 20 palabras clave aproximadamente. [?](#)

Estos son los términos de búsqueda que pueden activar la publicación de su anuncio junto a los resultados de búsqueda.

Palabra clave	Popularidad de la búsqueda ?	
gestion de restaurantes	 590	×
administracion de restaurantes	 1300	×
consultoria para restaurantes	 320	×
consultoria restaurante	 210	×
consultoria gastronomica	 390	×
asesoria gastronomica	 210	×
tendencias gastronomicas actuales	 140	×
administración restaurantes	 720	×

Figura 17. Popularidad de la Búsqueda

Ejemplo de Anuncio como un portal a la página en Instagram de la marca.

Su anuncio



Figura 18. Ejemplo de Anuncio de la marca

3.6 Análisis FODA

Tabla 10 Análisis FODA para consultorías

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque en el nicho, guiado estrictamente hacia el mercado de industrias gastronómicas en el sector MIPYMES del Distrito Metropolitano de Quito. • Metodología ligada al costeo por Food Cost y la obtención de Revenue con fórmulas comprobadas. • Análisis de situación actual del consumidor a través de investigaciones in situ. • Conocimiento de los requerimientos del mercado de A y B 	<ul style="list-style-type: none"> • Exponencial crecimiento del mercado MIPYMES en especial los emprendimientos guiados a la industria de A y B. • Alta aceptación de la publicidad en línea a través de redes sociales como Instagram. • Capacidad de comunicación rápida con los consumidores con el avance tecnológico.

<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para cumplimiento de plazos propuestos por el consumidor. • No necesidad de burocracia, al ser una compañía limitada. • Infraestructura como recurso, al tener una ubicación en oficina. • Accesible en precios, por el segmento de mercado. • Buena atención al cliente • Confiabilidad de la metodología de maximización de beneficios. 	
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inexperiencia en el mercado de consultoría dada la condición de inicio de emprendimiento. • Escasez en el personal de empresa, considerando que es una compañía limitada. • Falta de una línea de distribución de contacto directo, que no sean redes sociales. • Escasez en el personal de empresa, considerando que es una compañía limitada. • Falta de diversificación en la 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Barreras de entrada medias altas con ponderación de 2.504% sobre 5, en el mercado de consultorías gastronómicas. • Poca aceptación del outsourcing en el Ecuador, por la mala reputación de la tercerización en la primera década del 2000. • Posicionamiento estratégico y con alianzas empresariales por parte de

<p>cartera de productos, al estar en fase de desarrollo</p> <ul style="list-style-type: none">• Falta de departamentos especializados, al ser una compañía limitada• El nicho de mercado que se encuentra en fases de desarrollo no tiene el capital suficiente para invertir en una consultoría.• La creación de confianza con el consumidor se encuentra mitigada por el poco conocimiento de los servicios consultores• Como un proyecto en etapa de inversión, los ingresos proyectados a corto plazo no crean rentabilidad inmediata.• Plan estratégico en fase de desarrollo	<p>los competidores.</p>
--	--------------------------

3.7 Análisis CAME

Tabla 11 Análisis CAME para consultorías

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de una línea de distribución de contacto directo, que no sean redes sociales. <p>Estrategia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ofensiva (Ataque-Posicionamiento) <p>Corregir</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acceder a las líneas principales de consumidores y afrontar las necesidades del mercado como una organización de viabilidad para la estructuración de la empresa que busca tener el consumidor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Barreras de entrada medias altas con ponderación de 2.504% sobre 5, en el mercado de consultorías gastronómicas. <p>Estrategia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supervivencia (Conocimiento de limitaciones) <p>Afrontar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrar en el mercado y apegarse a las oportunidades de segmentación que ofrece el nicho MIPYMES.

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enfoque en el nicho, guiado estrictamente hacia el mercado de industrias gastronómicas en el sector MIPYMES del Distrito Metropolitano de Quito. <p>Estrategia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Defensiva <p>Mantener</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enfocarse completamente en el nicho y solventar las necesidades de este, tratando de crear fidelización en el consumidor. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exponencial crecimiento del mercado MIPYMES en especial los emprendimientos guiados a la industria de A y B. <p>Estrategia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diferenciación (Segmentación de mercado) <p>Explotar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer el nicho hacia la zona MIPYMES y crear el valor en el consumidor, sobre la importancia del control de costos.

--	--

3.8 Posicionamiento

Análisis de 4 Ps del marketing

Producto

El brindar un servicio administrativo, enfocado al control de costos de materia prima y la maximización de beneficios a través de la metodología Mark Up y Food Cost, determinarían un factor de diferenciación frente a servicios sustitutos, donde la actividad primaria, tendría un servicio personalizado de comunicación constante con el consumidor, analizar los procesos de manufactura y definir objetivos de rendimiento y maximización de beneficios económicos a periodos cortos y largos.

El servicio contendría a actividades complementarias que ayudarían a fomentar la práctica del buen uso del manejo de costos para evitar pérdidas, el análisis de recetas estándar junto con los miembros del personal y un enfoque hacia la

capacitación constante del personal de la empresa cliente, sobre el rendimiento y el uso de la merma para el acceso a la versatilidad de ingredientes y mejorar el potencial de las recetas estándar.

Es importante, connotar que los consumidores deben acceder a un proceso de medición de resultados antes y después de la consultoría, para asegurar la versatilidad de la operación y crear una base de datos dispuesta a comunicarse constantemente y solicitar el servicio nuevamente de ser necesario.

Precio

Tras haber segmentado al nicho y localizar a los principales actores de la industria escogida; el marco MIPYMES, tiene un potencial de gasto bajo para servicios administrativos y en los primeros años de riesgo, el capital dispuesto a la inversión estratégica, llega a ser un tanto nulo; por lo cual, esta propuesta técnica, quiere adecuarse al mercado, frente a otros competidores, y buscar la manera de ofertar un servicio eficiente, con metodologías comprobadas a pagos por plazos y un precio considerable, frente al de servicios sustitutos.

La metodología usada para la fijación de precios es la estrategia Follow the Leader, que tiene un enfoque de seguimiento a los competidores directos y tras haber tomado en cuenta los precios de los servicios sustitutos, el procedimiento exige, establecer un precio reducido, considerando las barreras de entrada y el bajo posicionamiento sobre la curva de experiencia. Por lo tanto, la competencia de precios hacia el más bajo es la elección para el desarrollo de una estrategia competitiva.

Plaza

La propuesta tiene como objetivo formalizar una oficina en una ubicación estratégica con acceso a la mayor cantidad de posibles consumidores; y aunque el enfoque de la propuesta es realizar acciones y cumplimiento de metas in situ, la posibilidad de ofrecer al consumidor, reuniones en una plaza, permitiría, mejorar la estabilidad como empresa de prestación de servicios y la imagen frente al nicho de mercado. Dentro del estudio técnico, la aplicación de una oficina con acceso a los segmentos de alimentos y bebidas en Quito, facultará una etapa de comunicación directa con los consumidores.

Promoción

La empresa va a tener un canal de distribución directo, con contacto constante con el consumidor, sin embargo, la presencia de la empresa en redes sociales va a ser facultado por campañas publicitaria a través de la plataforma Google Ad Words, la creación de una página en Instagram y en el futuro de la empresa, la creación de una página web, donde se podrá acceder a toda la cartera de productos, valores y servicios pre y post venta, sin necesidad de contacto directo con la organización. Referirse a (figura 17 y tabla 24), para los valores de la promoción y descripción de la propuesta de publicidad.

3.8.1 Escenario elegido para propuesta de visión estratégica

La propuesta de negocio tiene barreras de entrada altas para el sector de consultorías; el escenario trata de establecer una visión estratégica en donde, el manejo de costos en empresas de A y B sea un pilar importante para el desarrollo del emprendimiento y los consumidores desarrollen una necesidad de adquirir la

prestación de servicios y estructurar una metodología de costeo en su infraestructura organizacional.

“Según el INEC la inflación anual desde abril del 2018 a abril del 2019 ha aumentado del 0.17% a 0.19%, específicamente afectando los precios en las categorías de educación, salud, restaurantes, hoteles y transporte.” (El Comercio, 2019)

Actor: Organizaciones de educación, salud, restaurantes, hoteles y transporte.

Factor: Inflación anual del 0.2%.

Propuesta Estratégica

Visión de la propuesta: Lograr un posicionamiento en la mente del consumidor como una empresa de visión administrativa, con la cual, es posible maximizar los beneficios de venta, a través de la comunicación constante con la plaza de las organizaciones y el cumplimiento de objetivos de maximización de costos.

Teniendo en cuenta el marco del escenario elegido, a través del análisis PESTAL, en el sector externo, es necesario registrar la siguiente visión y objetivos en la siguiente tabla.

Tabla 12: Análisis de Visión Estratégica

Visión estratégica: Posicionar a la empresa como un en la mente del consumidor como una empresa de visión administrativa, con la cual, es posible maximizar los beneficios de venta, a través de la comunicación constante con la plaza de las organizaciones y el cumplimiento de	Objetivo Estratégico: Incrementar el número de posibles consumidores, con una presencia en redes sociales y segmentación en la industria de A y B, hacia el mercado MIPYMES:	Objetivo Táctico 1: Formalizar relaciones con consumidores y actores de la industria MIPYMES a través del contacto en redes sociales.	Objetivo Operacional 1: Establecer una base de datos del mercado actual en MIPYMES en la industria de A y B, durante los seis primeros meses de inicio de la operación.
		Objetivo Táctico 2: Fomentar el desarrollo del análisis de costos en menú y recetas, con medidas de comunicación en redes sociales como Instagram y desarrollo de un Blog.	Objetivo Operacional 1: Iniciar un proceso de presencia en redes sociales como blog administrativo, que fomenta la posición de los costos, como pilar fundamental de las operaciones de alimentos y bebidas, en el primer trimestre de inicio de la operación.

objetivos de maximización de costos			
---	--	--	--

Tabla 13: Análisis de Modelo Estratégico

Modelo Estratégico:	Acciones en etapa sistémica	Acciones en etapa táctica:	Acciones en etapa incremental
<p>Con la situación de inflación actual en el Ecuador, que tiene la industria de A y B, es inevitable, subir los costos, pero el proceso de maximización de ventas, que no perjudiquen internamente a la operación, puede ser obtenido, con una metodología de control como lo es Food Cost y su</p>	<p>No aplica.</p>	<p>Crear una división de cartera de productos estructurada en base a precios accesibles para el segmento de mercado meta (MIPYMES). Con la competencia de precios; la necesidad de buscar un servicio sustituto es excusada y el margen de consumidores puede incrementar.</p>	<p>Generar servicios de seguimiento que terminen formalizando como servicio de segunda necesidad o complementario, para adquirir un espacio en la mentalidad de los consumidores, como capacitaciones en control de mermas, de forma gratuita, al personal de las empresas de los consumidores.</p>

<p>posición de beneficios que van sobre el 60%</p>			
<p>Estrategia:</p> <p>Demostrar la idea de maximización de beneficios con Food Cost, en el segmento propuesto, para validar la propuesta a nuevos segmentos y adquirir nuevos nichos de mercado.</p>		<p>Acciones en etapa táctica:</p> <p>Capacitar a los consumidores, sobre los usos del método Food Cost, y como los beneficios económicos, pueden ser medidos en periodos cortos de tiempo, como: ventas al día, ventas mensuales, ventas trimestrales, etc.</p>	<p>Acciones en etapa incremental</p> <p>Crear presupuestos de materia prima para los consumidores y la obtención de resultados en el control de desperdicios como fundamento para el cálculo de precios de venta al consumidor.</p>

INDICADORES DE MEDICIÓN:*Tabla 14: Indicadores de Medición*

Cantidad	Calidad	Tiempo	Costos
1. Supervisar los procesos de transformación de materia prima y el control de desperdicios, para la obtención de datos reales en la construcción de recetas y menús.	1. Establecer un estándar de cumplimiento de objetivos semanales, para la comunicación constante con el consumidor.	1. Con el control de objetivos, otorgar resultados en el procesamiento de materia prima y como afectan a los costos totales de recetas y menús hacia los consumidores.	1. Hasta finalizar el primer semestre de inicio de la operación, obtener una cartera de clientes, con datos del desarrollo económico del establecimiento.

3.9 Análisis Matriz EFI

Fortalezas y Debilidades

Fortalezas y Debilidades del modelo de negocio.

Tabla 15: Fortalezas y Debilidades

	Fortalezas		Debilidades
1	Enfoque en el nicho, guiado estrictamente hacia el mercado de industrias gastronómicas en el sector MIPYMES del Distrito Metropolitano de Quito.	1	Dependencia en un solo miembro de la organización, al ser compañía limitada.
2	Metodología ligada al costeo por Food Cost y la obtención de Revenue con fórmulas comprobadas.	2	Inexperiencia en el mercado de consultoría dada la condición de inicio de emprendimiento.
3	Análisis de situación actual del consumidor a través de investigaciones in situ.	3	Falta de una línea de distribución de contacto directo, que no sean redes sociales.
4	Conocimiento de los requerimientos del mercado de A y B	4	Escasez en el personal de empresa, considerando que es una compañía limitada.
5	Capacidad para cumplimiento de plazos propuestos por el consumidor.	5	Falta de diversificación en la cartera de productos, al estar en fase de desarrollo

6	No necesidad de burocracia, al ser una compañía limitada.	6	Falta de departamentos especializados, al ser una compañía limitada
7	Infraestructura como recurso, al tener una ubicación en oficina.	7	El nicho de mercado que se encuentra en fases de desarrollo no tiene el capital suficiente para invertir en una consultoría.
8	Accesible en precios, por el segmento de mercado.	8	La creación de confianza con el consumidor se encuentra mitigada por el poco conocimiento de los servicios consultores
9	Buena atención al cliente	9	Como un proyecto en etapa de inversión, los ingresos proyectados a corto plazo no crean rentabilidad inmediata.
10	Confiabilidad de la metodología de maximización de beneficios.	10	Plan estratégico en fase de desarrollo.

Tabla 16: Análisis de Factores Internos Clave

FACTORES INTERNOS CLAVE		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFIC. PONDERADA
Fortalezas (Competencias Distintivas)				
F1	Accesible en precios, por el segmento de mercado.	0,06	4	0,24
F2	Metodología ligada al costeo por Food Cost y la obtención de Revenue con fórmulas comprobadas.	0,04	3	0,12
F3	Análisis de situación actual del consumidor a través de investigaciones in situ.	0,01	3	0,03
F4	Conocimiento de los requerimientos del mercado de A y B	0,1	4	0,4
F5	No necesidad de burocracia, al ser una compañía limitada.	0,1	4	0,4
F6	Capacidad para cumplimiento de	0,03	3	0,09

	plazos propuestos por el consumidor.			
F7	Enfoque en el nicho, guiado estrictamente hacia el mercado de industrias gastronómicas en el sector MIPYMES del Distrito Metropolitano de Quito.	0,08	3	0,24
F8	Accesible en precios, por el segmento de mercado.	0,05	3	0,15
F9	Confiabilidad de la metodología de maximización de beneficios.	0,03	3	0,09
F10	Buena atención al cliente	0,02	3	0,06
Debilidades				
D1	Inexperiencia en el mercado de consultoría dada la condición de inicio de emprendimiento.	0,09	1	0,09
D2	Falta de una línea	0,02	2	0,04

	de distribución de contacto directo, que no sean redes sociales.			
D3	La creación de confianza con el consumidor se encuentra mitigada por el poco conocimiento de los servicios consultores	0,05	1	0,05
D4	Falta de diversificación en la cartera de productos, al estar en fase de desarrollo	0,04	2	0,08
D5	El nicho de mercado que se encuentra en fases de desarrollo no tiene el capital suficiente para invertir en una consultoría.	0,08	1	0,08
D6	Como un proyecto en etapa de inversión, los ingresos proyectados a corto plazo no crean	0,07	1	0,07

	rentabilidad inmediata.			
D7	Escasez en el personal de empresa, considerando que es una compañía limitada.	0,01	2	0,02
D8	Dependencia en un solo miembro de la organización, al ser compañía limitada.	0,03	2	0,06
D9	Falta de departamentos especializados, al ser una compañía limitada	0,04	1	0,04
D10	Plan estratégico en fase de desarrollo.	0,05	1	0,05
TOTALES		1,00		2.4

Conclusiones Análisis de Matriz

Mayor Fortaleza: Enfoque en el nicho, guiado estrictamente hacia el mercado de industrias gastronómicas en el sector MIPYMES del Distrito Metropolitano de Quito.

Mayor Debilidad: Inexperiencia en el mercado de consultoría dada la condición de inicio de emprendimiento

. Cuadrante de Posicionamiento Externo para definición de estrategias

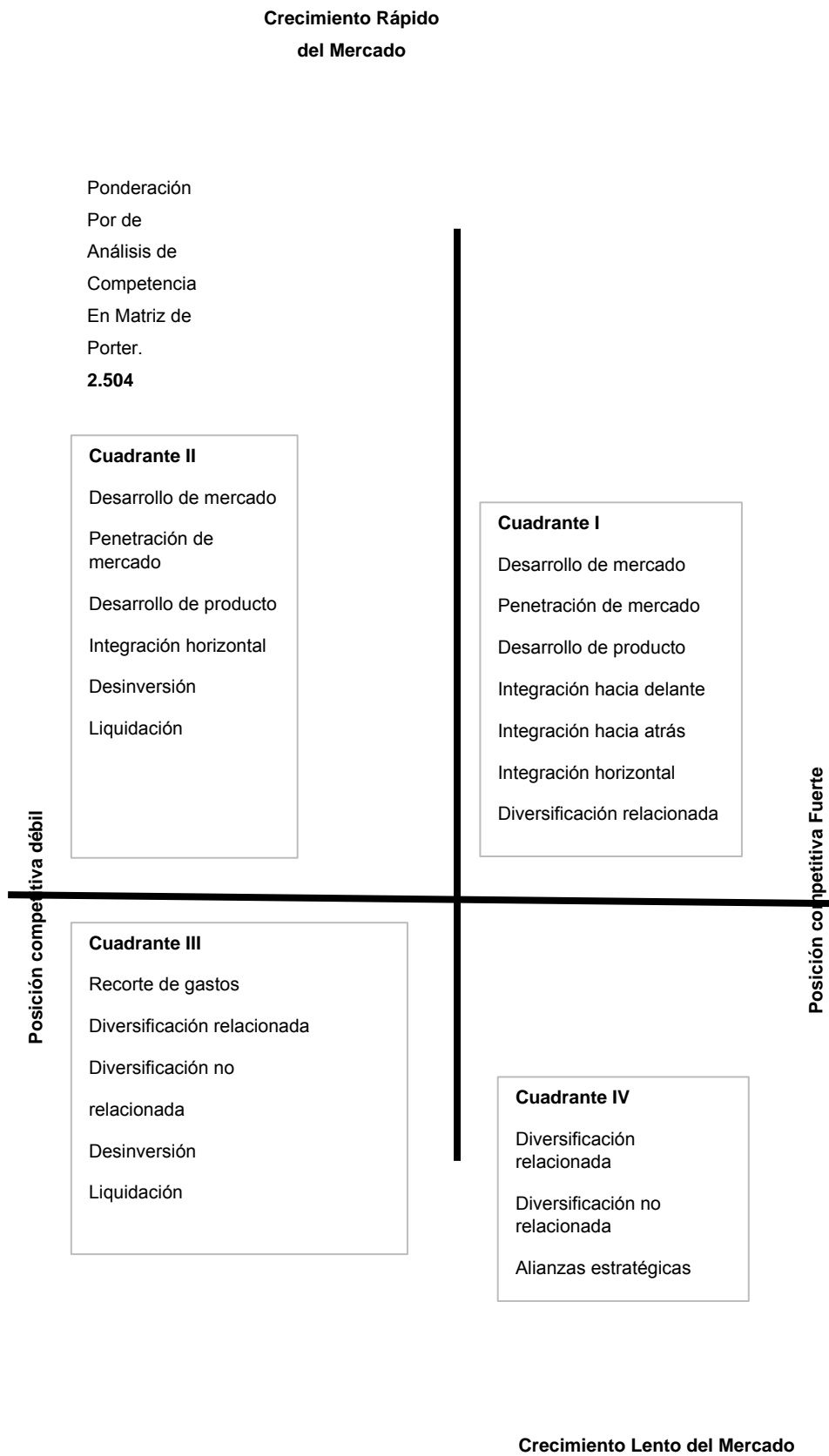


Figura 19. Cuadrante de Posicionamiento Externo

Interpretación

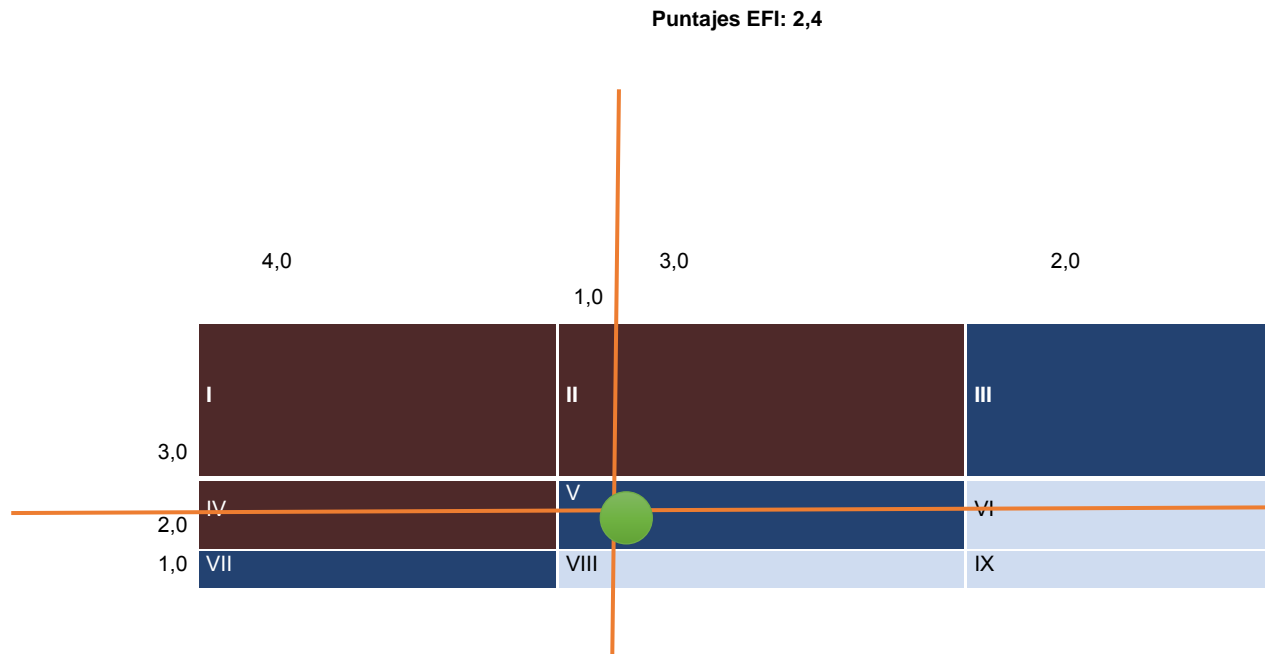
Ubicación deseada con ponderación de 2.504: Cuadrante 2

Estrategia comprendida: Desarrollo de Mercado

La empresa necesita expandirse sobre los mercados existentes en la industria de A y B, la segmentación del mercado, que promete expectativas de crecimiento en el mercado por el indudable desarrollo del emprendimiento en el Ecuador.

A tomar en cuenta la siguiente ponderación de Matriz EFI

EFI: 2,4



La empresa se encuentra en el quinto cuadrante, lo que quiere decir que debe usar estrategias de Conservación

Con esta información se pueden proponer las siguientes estrategias:

Penetración de mercado: Es posible generar una mayor promoción a través de promoción en redes sociales. Así se dará a conocer el servicio a un mayor número de consumidores.

Figura 20. Ponderación EFI en plano

3.10 Análisis de Matriz PEYEA

Tabla 17: Fuerza Financiera

	Fuerza Financiera	Promedio
Liquidez Corriente	3.2	2.1
Rentabilidad Financiera	1	

Tabla 18: Cartera de Productos

	Ventaja Competitiva	Promedio
Cartera de Productos	-1.6	-2.25
Posicionamiento	-2.9	

Tabla 19: Estabilidad del Entorno

	Estabilidad del Entorno	Promedio
Tasa de Inflación	-2.2	-2
Análisis PESTAL factores socio culturales y demográficos	-1.8	

Tabla 20: Fuerza de la Industria

	Fuerza de la Industria	Promedio
PIB de la Industria MIPYMES	0.5	1.95
Crecimiento de la industria	3.4	

Ubicación en el Plano

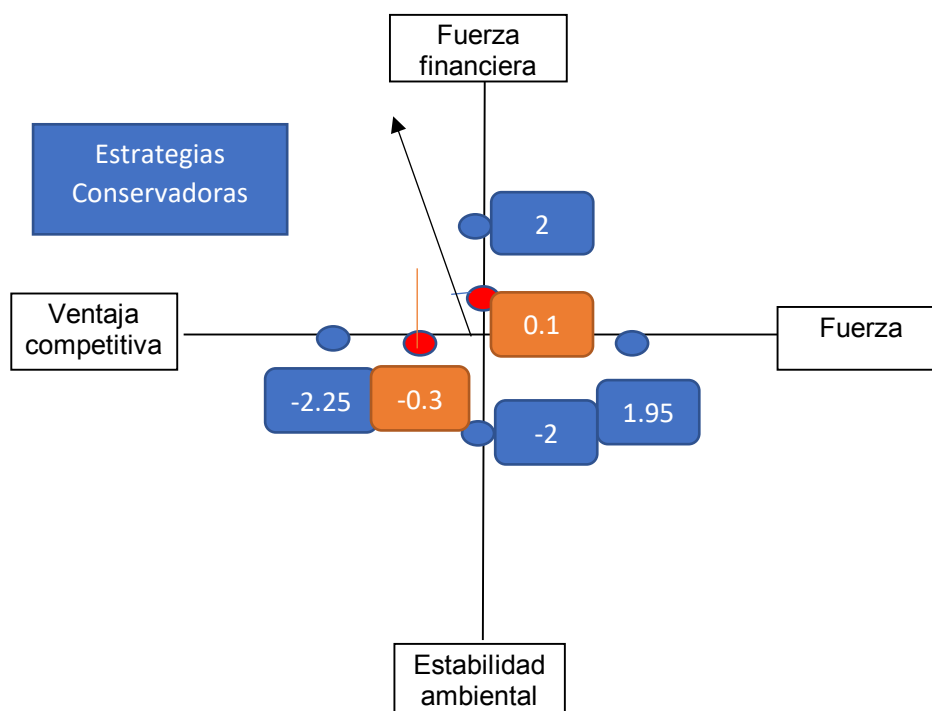


Figura 21. Ubicación en Plano PEYEA

El análisis de la matriz PEYEA refleja una ubicación sobre el plano superior izquierdo donde la estrategia a aplicar sería el desarrollo de mercado, gracias a

la gran estabilidad por fuerza competitiva, que puede ser aprovechada con una promoción en publicidad, para segmentar de mejor manera al nicho deseado.

El uso de estrategias conservadoras para el establecimiento rentable dentro del mercado de consultorías, ha sido el método escogido, tras un análisis en matriz EFI, PEYEA y el soporte creado a través de la visión estratégica; por lo tanto, en la estructuración de un plan estratégico, es necesario segmentar al mercado local de MIPYMES de alimentos y bebidas, introducir la propuesta metodológica en base a Food Cost y establecerse como un emprendimiento de consciencia sobre el control de costos en la industria de restauración de Quito.

3.11 Análisis Presupuestario

Para el modelo de negocio de una consultoría, tener en cuenta los siguientes datos:

En una oficina ubicada en Av. Shyris Y Av. Portugal 34328



Figura 22. Ubicación Oficina

Tomado de Google Maps

3.11.1 Plan de Inversión

Para la construcción del plan de inversión, todos los activos indispensables para la estructuración de la propuesta técnica han sido tomados como objetivos principales, y son los siguientes:

- Gastos de Constitución
- Equipo de Computación
- Mobiliario de Oficina
- Muebles y Enseres
- Adecuación de la plaza
- Gastos de Nómina
- Gastos de Renta
- Gastos por Publicidad

En un proceso de desarrollo de emprendimiento, la inclusión del capital inicial a través de la inversión personal será indispensable, para esta propuesta, y conformará el 21% de la inversión total necesaria; mientras que el restante 79%, terminaría siendo adquirido a través de una institución financiera. El capital de inicio de funcionamiento, para los primeros meses de operación, también va a ser incluido dentro de la inversión personal.

Para el desarrollo del plan de inversión, referirse a las siguientes tablas:

Tabla 21: Cálculo de Capital de Trabajo para consultoría

CÁLCULO DE CAPITAL DE TRABAJO	
DESCRIPCIÓN	AÑO 1
COSTOS DE SERVICIOS POR MOBILIZACIÓN	\$ 1,687.33
GASTO RENTA	\$ 6,000.00
GASTOS DE NÓMINA	\$ 5,643.66
GASTOS PUBLICIDAD GOOGLE ADWORDS	\$ 360.00
SUMINISTROS DE OFICINA	\$ 180.00
DEPRECIACIÓN	\$ 235.70
AMORTIZACIÓN	\$ 127.90
GASTOS FINANCIEROS	\$ 210.30
REQUERIMIENTO ANUAL	\$ 13,717.69
Activos Corrientes (KA/360*90)	\$ 3,429.42

La revisión de la tabla anterior exige un requerimiento anual de USD \$3429,42. Que se deducen como activos corrientes para esta propuesta de consultoría. Cabe recalcar que los cálculos de todos los gastos son anuales, además de que el cálculo de la depreciación se basa en los activos fijos depreciados en un total de 10 años, al igual que la amortización, referida a los activos diferidos en un total de 5 años. Para la revisión de estos datos, referirse a las tablas 19 y 20 respectivamente.

Tabla 22: Desglose de Activos Fijos para consultoría

ACTIVOS FIJOS	
ITEM	AÑO
4 SILLAS OFICINA DE CUERO	\$516.00
2 SOFA CUERO	\$216.00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$695.00
MESA DE CENTRO VIDRIO	\$190.00
ESTACIÓN DE TRABAJO TIPO L	\$199.99
2 ESTANTERIAS	\$140.00
EQUIPO DATAFAST	\$400.00
TOTAL	\$ 2,356.99

Tabla 23: Desglose Activos Diferidos para consultoría

ACTIVOS DIFERIDOS	
ITEM	AÑO
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	\$ 780.00
REDISEÑO DEL LOCAL	\$ 499.00
TOTAL	\$ 1,279.00

Tabla 24: Desglose de Plan de Inversión para consultoría

PLAN DE INVERSIÓN F&B Corp	
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 3,429.42
ACTIVOS FIJOS	\$ 2,356.99
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 1,279.00
TOTAL, INVERSIÓN	\$ 7,065.41
NOTA: INVERSIÓN NECESARIA USD\$3.000,00	

La tabla anterior tiene un presupuesto de inversión de USD \$7065.41, dónde el 58% de la inversión \$ 4.065,41, es inversión interna, y constituye principalmente al capital de inicio para el emprendimiento; es necesario contrastar a estos valores a través de esta explicación:

Gastos de Nómina

Sueldo administrador mensual = USD \$ 394,00

Tabla 25: Cálculo de Nómina para consultoría

CÁLCULO DE NÓMINA							
MENCIÓN	Sueldo	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Fondos Reserva	less Patro	less Perso	Total
ADMINISTRADOR	\$ 394.00	\$ 32.83	\$ 32.83	\$ -	\$ 47.87	\$ 37.23	\$ 470.30
TOTAL AÑO 1	\$ 4,728.00	\$ 394.00	\$ 394.00	\$ -	\$ 574.45	\$ 446.80	\$ 5,643.66
TOTAL AÑO 2	\$ 4,885.92	\$ 407.16	\$ 407.16	\$ 407.00	\$ 593.64	\$ 461.72	\$ 5,832.15
TOTAL AÑO 3	\$ 5,049.10	\$ 420.76	\$ 420.76	\$ 420.59	\$ 613.47	\$ 477.14	\$ 6,026.95
TOTAL AÑO 4	\$ 5,217.74	\$ 434.81	\$ 434.81	\$ 434.64	\$ 633.96	\$ 493.08	\$ 6,228.25
TOTAL AÑO 5	\$ 5,392.02	\$ 449.33	\$ 449.33	\$ 449.16	\$ 655.13	\$ 509.55	\$ 6,436.27

Tabla 26: Datos de control para cálculo de nómina

Datos de Control	
Sueldo Básico	\$ 394.00
Décimo Tercero	Sueldo al Trabajador/12
Décimo Cuarto	Sueldo Básico (394) /12
Fondos de Reserva	Sueldo al Trabajador*8,33%
IESS Patronal	0,1215*Suelo al Trabajador
IESS Personal	0,0945*Suelo al Trabajador

Gastos por Publicidad

Google Adwords Costo por día = USD \$ 1,00

Google AdWords Mensual = USD30

Para el desglose de gasto anual, tomar en cuenta la siguiente tabla:

Tabla 27: Desglose de cálculo para publicidad de consultoría

CÁLCULO DE PUBLICIDAD			
COMPAÑÍA	COSTO DÍA	COSTO MENSUA	COSTO ANUAL
GOOGLE AD WORDS	\$ 1.00	\$ 30.00	\$ 360.00
TOTAL AÑO 2	\$ 1.03	\$ 31.00	\$ 372.02
TOTAL AÑO 3	\$ 1.07	\$ 32.04	\$ 384.45
TOTAL AÑO 4	\$ 1.10	\$ 33.11	\$ 397.29
TOTAL AÑO 5	\$ 1.14	\$ 34.21	\$ 410.56

Gastos por Renta

Renta Mensual = USD \$ 500,00

3.11.2 Fuente de Financiamiento Externo

Para la obtención del financiamiento externo a través de una entidad financiera, en el caso de esta propuesta, el Banco del Pacífico; el monto del 42% de inversión necesaria para el inicio del emprendimiento; se ha accedido, a un crédito como persona natural para consumo en gastos, de un total de USD \$3000,00. Para pagos mensuales por un periodo de 24 meses con el sistema de amortización francés, más un interés anual del 17,3% y pagos mensuales de USD \$137.74. (Revisar anexo 2 para tabla de amortización.)

3.11.3 Cálculo de Proyección de venta de servicios

Tabla 28: Cálculo de Proyección de venta de servicios de consultoría

PROYECCIÓN UNIDADES					
VENTA UNITARIA MÁXIMA MENSUAL	5			INFLACIÓN	3.34%
VENTA MÁXIMA ANUAL	60				
UNIDADES	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SERVICIOS	30	38	45	53	60
VENTAS	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SERVICIOS	\$ 11,248.88	\$ 14,062.50	\$ 16,873.31	\$ 20,343.03	\$ 23,249.17
COSTO DE SERVICIO	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SERVICIOS	\$ 1,687.33	\$ 2,179.83	\$ 2,702.89	\$ 3,258.70	\$ 3,848.61

Para la proyección de venta de servicios en base a unidades vendidas, la venta máxima mensual esperada es de 5 servicios y una venta máxima anual de 60 servicios; sin embargo, hay que recalcar, que, durante el primer año, esta proyección, está reducida en un 50% y de acuerdo con el desarrollo anual, la aproximación a la venta máxima de 60 unidades llegaría en el año 5. Por lo tanto, el desglose de ventas anuales desde el año 1, puede ser observado en la siguiente tabla:

Tabla 29: Desglose venta de servicios para consultoría

SERVICIOS	PVU	PORCENTAJE	UNIDADES	VENTAS A1	UNIDADES A 2	VENTAS A 2	UNIDADES A 3	VENTAS A 3	UNIDADES A 4	PVU A4	VENTAS A 4	UNIDADES A 5	VENTAS A5
SERVICIO A.E.	\$ 225.00	33.33%	10	\$ 2,249.78	13	\$ 2,812.50	15	\$ 3,374.66	17	\$ 232.52	\$ 4,068.61	20	\$ 4,649.83
SERVICIO M.B	\$ 350.00	33.33%	10	\$ 3,499.65	13	\$ 4,375.00	15	\$ 5,249.48	17	\$ 361.69	\$ 6,328.94	20	\$ 7,233.08
SERVICIO COMPLETO	\$ 550.00	33.33%	10	\$ 5,499.45	13	\$ 6,875.00	15	\$ 8,249.18	17	\$ 568.37	\$ 9,945.48	20	\$ 11,366.26
TOTAL			30	\$ 11,248.88	38	\$ 14,062.50	45	\$ 16,873.31	52		\$ 20,343.03	60	\$ 23,249.17

Cabe recalcar, que el costo de venta de los servicios de esta consultoría ha sido desarrollado en base a la movilización, del personal hacia la plaza de los consumidores, por lo tanto, se deduce como un 15% del total del costo unitario de cada servicio. Tomar en cuenta la siguiente tabla, para el desglose de costo por movilización:

Tabla 30: Costo de servicios para consultoría

COSTO DE SERVICIO	CS\$	UNIDADES A 1	CS\$ A1	AÑO 2 CS\$ U	UNIDADES A 2	CS\$ A1	AÑO 3 CS\$ U	UNIDADES A 3	CS\$ A3	AÑO 4 CS\$ U	UNIDADES A 4	CS\$ A4	AÑOS CS\$U	UNIDADES A 5	CS\$ A5
SERVICIO A.E.	\$ 33.75	10	\$ 337.47	\$ 34.88	13	\$ 435.97	\$ 36.04	15	\$ 540.58	\$ 37.25	17	\$ 651.74	\$ 38.49	20	\$ 769.72
SERVICIO M.B	\$ 52.50	10	\$ 524.95	\$ 54.25	13	\$ 678.17	\$ 56.07	15	\$ 840.90	\$ 57.94	17	\$ 1,013.82	\$ 59.87	20	\$ 1,197.35
SERVICIO COMPLETO	\$ 82.50	10	\$ 824.92	\$ 85.26	13	\$ 1,065.69	\$ 88.10	15	\$ 1,321.41	\$ 91.05	17	\$ 1,593.14	\$ 94.09	20	\$ 1,881.54
TOTAL		30	\$ 1,687.33		38	\$ 2,179.83		45	\$ 2,702.89		52	\$ 3,258.70		60	\$ 3,848.61

3.11.4 Análisis para pérdidas y ganancias

Para la visualización de una posible utilidad o pérdida dentro de un estado de resultados, es ineludible, realizar una proyección de ventas del servicio ofertado por parte de esta propuesta. El enfoque está basado en el servicio principal que se busca ofrecer el cual es análisis financiero y maximización de beneficios económicos. Pero la variabilidad en la mentalidad de los consumidores dependerá del nicho de mercado, por lo tanto, a partir de la siguiente tabla, será posible, observar la medición de ventas:

Es necesario tomar en cuenta, que para el cálculo del pérdidas y ganancias, la inflación promedio del Ecuador, registrada por el INEC ha sido del 3.34%, por lo tanto, toda la previsión de ingresos y gastos en el desarrollo de 5 años del servicio, han sido programadas de acuerdo con este índice de inflación.

Tabla 31: Estado de Resultados proyectado para consultoría

PYG PROYECTADO A 5 AÑOS					
Empresa F&B CORP, OUTSOURCING ADMINISTRATIVO					
Fecha: 30/06/19					
VENTAS	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SERVICIOS	\$ 11,248.88	\$ 14,062.50	\$ 16,873.31	\$ 20,343.03	\$ 23,249.17
COSTOS VARIABLES					
COSTO MOVILIZACIÓN DE SERVICIO	\$ 1,687.33	\$ 2,179.83	\$ 2,702.89	\$ 3,258.70	\$ 3,848.61
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	\$ 9,561.54	\$ 11,882.67	\$ 14,170.42	\$ 17,084.33	\$ 19,400.56
<i>COSTOS FIJOS</i>					
GASTOS RENTA	\$ 6,000.00	\$ 6,200.40	\$ 6,407.49	\$ 6,621.50	\$ 6,842.66
GASTOS DE NÓMINA	\$ 5,643.66	\$ 5,832.15	\$ 6,026.95	\$ 6,228.25	\$ 6,436.27
SUMINISTROS DE OFICINA	\$ 180.00	\$ 186.01	\$ 192.22	\$ 198.65	\$ 205.28
GASTOS GENERALES					
PUBLICIDAD (GOOGLE AD WORDS)	\$ 360.00	\$ 372.02	\$ 384.45	\$ 397.29	\$ 410.56
DEPRECIACIÓN	\$ 235.70	\$ 235.70	\$ 235.70	\$ 235.70	\$ 235.70
AMORTIZACIÓN	\$ 127.90	\$ 127.90	\$ 127.90	\$ 127.90	\$ 127.90
UTILIDAD OPERATIVA	\$ -2,985.71	\$ -1,071.52	\$ 795.71	\$ 3,275.05	\$ 5,142.19
GASTOS FINANCIEROS	\$ 210.30	\$95.40	0	0	0
UTILIDAD antes de impuestos	\$ -3,196.01	\$ -1,166.92	\$ 795.71	\$ 3,275.05	\$ 5,142.19
15% trabajadores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
BASE IMPONIBLE	\$ -3,196.01	\$ -1,166.92	\$ 795.71	\$ 3,275.05	\$ 5,142.19
Impuesto a la Renta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD NETA	\$ -3,196.01	\$ -1,166.92	\$ 795.71	\$ 3,275.05	\$ 5,142.19

Dentro del estado de resultados proyectado para esta consultoría; para el desglose de datos y puntos de control, tomar en cuenta las siguientes tablas:

- **Venta de Servicios: Tabla 26**
- **Costos Movilización de Servicio: Tabla 27**
- **Gastos Renta: Tabla 18**
- **Gastos de Nómina: Tabla 22**
- **Suministros de Oficina: Tabla 18**
- **Publicidad: Tabla 24**
- **Depreciación: Tabla 18**
- **Amortización: Tabla 18**
- **Gastos Financieros: Anexo 2**

Es necesario explicar, que, para esta consultoría, como una compañía limitada de persona natural, con solo un miembro del personal, no es necesario realizar el pago de 15% de utilidad a los trabajadores, ni tampoco se debe incluir a la base de impuesto a la renta, dada la cantidad de ingresos que no sobrepasa los USD \$11.310, que exige la ley del Ecuador para el pago de este.

Es importante resaltar, que, tras una exposición de la previsión de ventas durante los 5 primeros años de desarrollo de este emprendimiento, no es posible evitar la pérdida económica registrada durante los dos primeros años, por lo cual, es improbable reconocer una rentabilidad para el establecimiento de este negocio como un emprendimiento. Tomar en cuenta las siguientes conclusiones y recomendaciones para el análisis final de esta propuesta de tesis.

Conclusiones

- El análisis de la situación económica del marco MIPYMES en el Ecuador, desemboca en una clara visión, de los aportes económicos que hace la industria al PIB del país, además de la posición de la industria de alimentos y bebidas como un gran contendiente sobre la industria manufacturera. Los servicios de alimentos y bebidas tienden a sufrir una decadencia durante el primer año de emprendimiento, dadas las circunstancias de baja importancia al modelo de costos de las organizaciones, por lo que añadir procesos y metodologías para sustentar esa necesidad, fue el marco objetivo de esta investigación.
- Las barreras de entradas en el mercado de consultoría gastronómica, presentan una media de entrada ponderada normal, con aparición de servicios complementarios, experiencia en el sector y diversidad en la cartera de productos, por lo tanto, un nuevo competidor en el mercado, se vería afectado por la curva de experiencia presente dentro del macroentorno y la única manera de entrar al mercado es través de la segmentación y la competencia de precios; tales estrategias fueron utilizadas para la creación de la propuesta y la adaptación a las necesidades del consumidor a través de una diferenciación en la metodología de consultoría utilizada, es decir Food Cost.
- Dentro de la visión estratégica planteada en el desarrollo de este trabajo de titulación, se hacía énfasis, sobre la estandarización de procesos de control de costos en organizaciones de alimentos y bebidas, de esta manera, la imposición de resultados con una metodología estructurada tras ellos establecería una mejora sobre la actividad de emprendimiento en el Ecuador, al demostrar, como la industria puede sustentarse a largo plazo y tener beneficios económicos a corto plazo.

- Concluyentemente, tras haber indagado sobre el concepto del sector MIPYMES y su influencia en la industria de alimentos y bebidas, las aperturas de mercado hacia empresas de consultoría, el número de servicios sustitutos y diferencias en su oferta de mercado, ha sido posible determinar la viabilidad de un establecimiento de outsourcing de servicios gastronómicos basado en la competencia de precios y el uso de una metodología basada en Food Cost para los análisis de costos y estados financieros, además de la maximización de beneficios económicos, con una propuesta conservadora en base a estrategias de penetración de mercado.

Recomendaciones

- El sector MIPYMES de alimentos y bebidas, analizado desde un punto de vista de segmento de mercado; es una de las principales industrias que se encuentran en un periodo de prueba durante sus primeras actividades como sociedad económica establecidas. Por tanto, propuestas que faciliten la supervivencia en el mercado a largo plazo, determinarían siendo, un segmento de amplia apertura y un océano azul para introducción de estrategias. Tal como la propuesta técnica de este trabajo de titulación que va enfocado al control de costos; otro tipo de emprendimientos y diversificación de servicios pueden verse beneficiados por los actores del sector MIPYMES.
- Es importante destacar, que la instancia del análisis presupuestario para el establecimiento formal de la propuesta de consultoría, debe enfocarse al control de ingresos y desglose de gastos presentados, de manera que la pérdida existente, durante los 2 primeros años del emprendimiento, pueda ser revertida y tener la capacidad de generar utilidad en el primer año, por lo tanto el enfoque de la propuesta, tras valorar las estrategias de marketing propuestas, debe ir guiado a mejorar el estudio financiero para evitar inconvenientes presupuestarios.
- Finalmente, como un marco de complemento, se recomienda realizar un estudio de mercado con indicadores financieros, para verificar si la propuesta de este trabajo de titulación tiene una rentabilidad tanto para corto como para largo plazo.

REFERENCIAS

- Agencia EFE. (25 de Noviembre de 2018). *Ecuador invita a la sociedad a un debate sobre el acuerdo regional de Escazú*. Obtenido de El Comercio: <https://www.elcomercio.com/tendencias/cancilleria-debate-sociedad-acuerdo-escazu.html>
- Agencia EFE. (8 de Noviembre de 2018). *La gastronomía ecuatoriana fortalece sus raíces con sabores ancestrales*. Obtenido de El Comercio: <https://www.elcomercio.com/tendencias/gastronomia-ecuatoriana-raices-sabores-ancestrales.html>
- Agencia EFE. (5 de Mayo de 2019). *El presidente Moreno inaugurará el lunes el Acuerdo Nacional Ecuador*. Obtenido de El Comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/presidente-moreno-inaugurara-lunes-acuerdo.html>
- Carvajal, A. M. (1 de Mayo de 2019). *Más agilidad, tecnología y seguridad piden los gremios de Quito*. Obtenido de El Comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/quito-tecnologia-seguridad-alcalde-yunda.html>
- Chávez Cruz, G. C. (2018). Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. Clasificación para su estudio en la carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Machala. *Revista Conrado*, 14(65), 247-255, 250.
- Citric Consultores. (14 de Octubre de 2017). *¿Por qué recurrir a una consultoría de restaurantes para reflotar mi negocio?* Obtenido de Citric Consultores: <https://www.citricconsultores.com/consultoria-de-restaurantes-para-mi-negocio/>
- Cuisine Standard Soluciones Gastronómicas. (2010). *Empresa*. Obtenido de Cuisine Standard: <http://cuisinestandard.com/empresa.html>

Dittmer, P. R., & Keefe, J. D. (2009). *Principles of Food, Beverage, and Labor Cost* (9na Edición ed.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Ducasse 360. (2017). *Sobre Nosotros*. Obtenido de Ducasse 360:
<https://ducasse360.webnode.ec/sobre-nosotros/>

El Comercio. (8 de Mayo de 2019).

<https://www.elcomercio.com/actualidad/inflacion-inec-informe-canasta-basica.html>. Obtenido de El Comercio:
<https://www.elcomercio.com/actualidad/inflacion-inec-informe-canasta-basica.html>

El Comercio. (2 de Mayo de 2019). *Sindicalismo considera regresivas las nuevas tendencias laborales*. Obtenido de El Comercio:

<https://www.elcomercio.com/actualidad/sindicalismo-reformas-laborales-ecuador-dialogo.html>

El Comercio. (29 de Marzo de 2019). *Tres sectores piden al Ejecutivo vetar el Código de Comercio*. Obtenido de El Comercio:

<https://www.elcomercio.com/actualidad/codigo-comercio-veto-asamblea-moreno.html>

Equipo Investigación Ekos. (2013). [pág. 32]Las Pymes deben dirigir sus operaciones hacia actividades que les permita capitalizarse a través del cambio tecnológico y la asociatividad. *Revista Ekos*, 34.

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2015). *Resumen Ejecutivo Encuesta de Hoteles, Restaurantes y Servicios*. Quito: Instituto Nacional de Estadística y Censos.

Intituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). *CIIU 4.0 Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Quito: Intituto Nacional de Estadísticas y Censos.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (14 va Edición ed.). Estado de México, México: Pearson México.

- Magento. (s.f). *Five Strategies for Success: Increasing Your Average Order Value*. Magento an ebay.inc Company. Obtenido de http://info2.magento.com/rs/magentosoftware/images/Increasing_AOV_Final.pdf
- Miller, J. E., Dopson, L. R., & Hayes, D. K. (2005). *Food and Beverage Cost Control* (3era Edición ed.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Montero, J. M., & Urtasun, A. (2014). *Price-Cost Mark-Ups In The Spanish Economy: A Microeconomic Perspective*. Madrid: Banco de España. Obtenido de Price-Cost Mark-Ups In The Spanish Economy: A Microeconomic Perspective.
- Morales, J. F. (28 de Abril de 2019). *Subir el IVA: una propuesta discutible*. Obtenido de El Comercio: <https://www.elcomercio.com/tendencias/subir-iva-propuesta-discutible-economia.html>
- Mundo Gourmet. (s.f). *Quiénes Somos Mundo Gourmet*. Obtenido de Mundo Gourmet: http://www.mundogourmet.ec/quienes_.html
- Oracle Hospitality. (2013). Control de Costos en Alimentos y Bebidas. *Oracle Hospitality*, 11. Obtenido de Oracle: <https://www.oracle.com/assets/lad-spanish-cost-control-report-3206654.pdf>
- Revista Ekos. (31 de Octubre de 2017). *Emprendimiento en Ecuador y sus alternativas*. Obtenido de Ekos: <https://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=9815>
- Revista Ekos. (31 de Octubre de 2017). *Pymes en el Ecuador: No paran de evolucionar*. Obtenido de Ekos: <https://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=9813>
- Revista Líderes. (8 de Enero de 2018). *La asesoría gastronómica completa es su valor extra*. Obtenido de Revista Líderes:

<https://www.revistalideres.ec/lideres/asesoria-gastronomica-emprendedores-restaurantes-comida.html>

Riquelme, M. (Junio de 2015). *Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa*. Obtenido de 5 Fuerzas de Porter:

<https://www.5fuerzasdeporter.com/>

Romero, D. (22 de Marzo de 2018). *Plusvalía se fija con el valor más alto entre venta y avalúo*. Obtenido de El Comercio:

<https://www.elcomercio.com/actualidad/plusvalia-venta-avaluo-inmuebles-quito.html>

Romero, D. (1 de Febrero de 2019). *GO UIO tiene información sobre 204 hoteles, restaurantes y operadores turísticos de Quito*. Obtenido de El Comercio:

<https://www.elcomercio.com/actualidad/gouio-informacion-aplicacion-turismo-quito.html>

Superintendencia de Compañías. (2018). *Resumen Ejecutivo Noviembre 2018*. Quito: Superintendencia de Compañías.

Tapia, E. (5 de Abril de 2019). *Banco Mundial proyecta bajo crecimiento para Ecuador en el 2019*. Obtenido de El Comercio:

<https://www.elcomercio.com/actualidad/banco-mundial-crecimiento-ecuador-2019.html>

Thompson, P. G. (2015). *Administración Estratégica* (19a Edición ed.). México D.F, México: Mc Graw Hill Education.

ANEXOS

Anexo 1: Marco de Encuesta

¿Cuál es el modelo de negocio de su organización?

- a. Hostelería
- b. Alimentos y Bebidas

¿Cuál cree que es el factor más importante en el desarrollo organizacional?

- c. Alimentos y Bebidas
- d. Servicio al cliente
- e. Recursos Humanos
- f. Financiero
- g. Marketing y Publicidad

¿De acuerdo con la clasificación MIPYMES del Ecuador, a que grupo pertenece su organización?

- d) Microempresa
- e) Pequeña Empresa
- f) Mediana Empresa

¿Qué tan importante cree que es la administración de costos en una organización de A y B?

- h. Alto
- i. Medio
- j. Bajo

¿Considera que su empresa tiene un control administrativo de costos correctamente estructurado?

- k. Sí
- l. No

¿Con qué frecuencia, analiza los costos de su organización?

- m. Al día
- n. Semanalmente
- o. Mensual
- p. Anualmente

¿Ha realizado la subcontratación de un servicio de contabilidad o de análisis financieros para su organización?

- q. Sí
- r. No

Cuál es el Ticket Promedio aproximado que tiene su organización actualmente

- g) USD \$3 - \$7
- h) USD \$7 - \$15
- i) USD \$15 - \$25
- j) USD +\$25

¿Estaría dispuesto a contratar un outsourcing de servicios administrativos para su organización?

- s. Sí
- t. No
- u. Neutral

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio administrativo?

- v. USD \$300 - \$500
- w. USD \$500 - \$700
- x. USD +\$700

¿Con que frecuencia planearía contratar a un servicio administrativo?

- k) Trimestralmente
- l) Semestralmente
- m) Anualmente

