



## **DEPARTAMENTO DE POSGRADOS**

**Modelo de gestión administrativa para “Kiltros Restaurante”**

**Maestría de Administración de Empresas**

**Juan Esteban Cobos Guevara**

**Juan Manuel Maldonado**

**Cuenca, Ecuador, 2024**

### **Dedicatoria**

A mis padres, Susana Guevara y Patricio Cobos, quienes han sido mis guías, mis mentores y mis mejores amigos. A ustedes, que siempre han estado a mi lado, brindándome su apoyo incondicional y su amor sin límites. Este trabajo es fruto de los valores que me inculcaron desde pequeño, de las lecciones que me enseñaron con paciencia y de su constante motivación para alcanzar mis sueños. Gracias por ser el ejemplo de dedicación, esfuerzo y perseverancia, por enseñarme a no rendirme y a creer en mí mismo. Cada página de esta tesis lleva un pedazo de su esfuerzo, de las noches de desvelo y de las palabras de aliento que me dieron en los momentos más difíciles. Esta dedicatoria es para ustedes, que son mi inspiración y mi más grande orgullo.

### **Agradecimientos**

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a mis padres, Susana Guevara y Patricio Cobos, quienes han sido el motor detrás de cada paso que he dado en este camino. Sin ustedes, nada de esto hubiera sido posible. Gracias por su paciencia infinita, por su fe en mis capacidades, y por ser la fuente de mi fortaleza cuando las dificultades parecían insuperables. Han sido mi sostén y mi guía, siempre presentes con su sabiduría y su ejemplo de trabajo arduo y dedicación. Sus sacrificios y enseñanzas me han llevado a alcanzar este sueño, y por eso les estaré eternamente agradecido. Este trabajo de tesis no solo es un logro académico, sino también un homenaje a todo lo que me han enseñado y al amor que me han brindado. ¡Gracias por ser la luz que me guía y el refugio en el que siempre puedo confiar!

## Resumen

Este trabajo analiza los desafíos de un negocio familiar en la industria gastronómica de Cuenca, Ecuador, específicamente en la gestión operativa y administrativa del restaurante Kiltros. El objetivo es desarrollar un modelo de gestión integral que optimice la eficiencia operativa, mejore la gestión financiera y fortalezca la posición competitiva del restaurante. Para ello, se aplicó un análisis PESTEL y herramientas estratégicas como el modelo Canvas y la matriz McKinsey-GE. Los resultados subrayan la importancia de una inversión selectiva para consolidar el crecimiento del negocio. La conclusión principal es que la estandarización de procesos y la integración de tecnología son fundamentales para asegurar la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de Kiltros, con la recomendación de explorar oportunidades de expansión en nuevos mercados.

## Palabras Clave

Gestión administrativa, Industria gastronómica, Expansión empresarial, Eficiencia operativa, Análisis PESTEL, Modelo de negocio, Sostenibilidad empresarial.

## Abstract Y Keywords

This work analyzes the challenges faced by a family business in the gastronomic industry of Cuenca, Ecuador, specifically in the operational and administrative management of the Kiltros restaurant. The objective is to develop a comprehensive management model that optimizes operational efficiency, enhances financial management, and strengthens the restaurant's competitive position. To achieve this, a PESTEL analysis was applied alongside strategic tools such as the Canvas model and the McKinsey-GE matrix. The results emphasize the importance of selective investment to consolidate the business's growth. The main conclusion is that process standardization and the integration of technology are essential to ensuring the long-term sustainability and success of Kiltros, with a recommendation to explore expansion opportunities into new markets.

Administrative Management, Gastronomic Industry, Business Expansion, Operational Efficiency, PESTEL Analysis, Business Model, Business Sustainability.



## Índice De Contenido

<b>Dedicatoria .....</b>	<b>2</b>
<b>Agradecimientos .....</b>	<b>2</b>
<b>Resumen.....</b>	<b>3</b>
<b>Palabras Clave.....</b>	<b>3</b>
<b>Abstract Y Keywords .....</b>	<b>3</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>8</b>
<b>Capítulo 1: Dirección Estratégica Empresarial .....</b>	<b>12</b>
<b><i>Desarrollo De La Pirámide Estratégica .....</i></b>	<b>12</b>
Sector Industrial.....	13
Modelo O Concepto De Empresa.....	13
Segmento O Nicho.....	13
Portafolio .....	13
Marca .....	13
<b><i>Ventajas Competitivas .....</i></b>	<b>14</b>
Trayectoria Y Reputación Consolidada .....	14
Respaldo De Procesos Productivos Eficientes .....	14
Ambiente Acogedor Y Experiencial .....	14
Calidad En Productos Y Servicios.....	14
<b><i>Aplicación De Roles Estratégicos .....</i></b>	<b>15</b>
<b><i>Internacionalización Y Desarrollo Sostenible.....</i></b>	<b>15</b>
<b><i>Desagregación Empresarial .....</i></b>	<b>15</b>
Área De Cocina .....	15
Área De Producción.....	17
Área De Compras De Insumos E Inventario .....	18
<b><i>Organización Del Talento Humano.....</i></b>	<b>19</b>
Proceso De Reclutamiento.....	19
Recursos Materiales .....	20

<b>Recursos No Materiales</b> .....	21
<b>Modelo De Retención De Clientes</b> .....	22
Captación .....	22
Repetición .....	23
Vinculación .....	24
<b>Objetivos Estratégicos Propuestos</b> .....	25
Optimización Integral De Procesos Administrativos.....	25
Eficiencia operativa y coherencia en procesos .....	25
Rentabilidad Y Rendimiento Financiero.....	25
<b>Acciones Estratégicas Propuestas</b> .....	26
<b>Análisis Del Macro Entorno (PESTEL)</b> .....	27
Político .....	27
Económico.....	27
Social Y Cultural .....	27
Ambiental .....	28
Legal .....	28
Logístico.....	29
<b>Capítulo 2: Plan De Negocios E Investigación De Mercados</b> .....	0
<b>Modelo Canvas</b> .....	0
<b>Explicación del Modelo Canvas</b> .....	0
Alianzas Clave.....	0
Actividades Clave .....	0
Propuesta De Valor.....	0
Relación Con Clientes.....	0
Segmentos De Mercado .....	1
Recursos Clave .....	1
Canales .....	1
Estructura De Costos .....	1
Fuentes De Ingresos.....	1
<b>Lienzo de la Propuesta de Valor (Detallada)</b> .....	2
<b>Capítulo 3: Marketing Estratégico</b> .....	2

<b>Posición Estratégica</b> .....	3
<b>ESP (Estrategia – Segmento – Posicionamiento)</b> .....	4
Estrategias.....	4
Segmentación.....	6
<b>Estrategia De Marketing Mix</b> .....	7
Producto.....	7
Precio.....	8
Plaza.....	8
Promoción.....	8
<b>Estrategia De Comunicación Integrada</b> .....	8
<b>Capítulo 4: Gerencia Financiera</b> .....	9
<b>Financiamiento Del Proyecto</b> .....	10
<b>Flujo Del Inversionista</b> .....	14
<b>Análisis De Escenarios</b> .....	15
<b>Conclusiones</b> .....	19
<b>Referencias Bibliográficas</b> .....	20

### Índice De Figuras

<b>Figura 1</b> .....	12
<b>Figura 2</b> .....	3

### Índice De Tablas

<b>Tabla 1</b> .....	0
<b>Tabla 2</b> .....	10
<b>Tabla 3</b> .....	11
<b>Tabla 4</b> .....	11
<b>Tabla 5</b> .....	12

<b>Tabla 6</b> .....	13
<b>Tabla 7</b> .....	13
<b>Tabla 8</b> .....	14
<b>Tabla 9</b> .....	15
<b>Tabla 10</b> .....	16
<b>Tabla 11</b> .....	17
<b>Tabla 12</b> .....	17
<b>Tabla 13</b> .....	18

## Introducción

Kiltros es un destacado restaurante ubicado en el corazón de Cuenca, Ecuador, que combina elegancia y calidez en su ambiente. Con un diseño interior que fusiona elementos modernos con toques tradicionales, el restaurante ofrece un espacio acogedor y sofisticado, ideal tanto para cenas familiares como para momentos románticos. La decoración cuidadosamente seleccionada refleja la rica cultura local y contribuye a una atmósfera relajante y agradable.

El menú de Kiltros se caracteriza por una variedad de opciones culinarias que van desde platos locales hasta creaciones internacionales, siempre con un enfoque en ingredientes frescos y de alta calidad. Los comensales pueden disfrutar de una amplia gama de opciones, incluyendo especialidades de carne, así como alternativas vegetarianas y veganas, todas elaboradas con gran atención al detalle. Entre sus platos destacados, se encuentran las costillas asadas, las hamburguesas, y empanadas.

El restaurante es conocido por su servicio atento y profesional, con un equipo dedicado a proporcionar una experiencia gastronómica memorable. Además de su servicio de mesa, Kiltros ofrece opciones para eventos privados y catering, adaptándose a las necesidades de sus clientes para celebraciones y ocasiones especiales.

Las empresas familiares, con su singular combinación de ventajas y desafíos, suelen depender de un vasto conocimiento práctico para asegurar su éxito. Sin embargo, la falta de un enfoque en la mejora académica y profesional puede llevar al estancamiento (Baris et al., 2023). Además, la existencia de conflictos de intereses y la informalidad dentro de la estructura familiar representan riesgos significativos para la sostenibilidad a largo plazo. Un claro ejemplo de los desafíos y oportunidades que enfrenta una empresa familiar es "La Villa del Cobil", un negocio que ha operado con éxito durante 16 años en el sector de la gastronomía y la hospitalidad. A lo largo de este tiempo, "La Villa del Cobil" ha servido como una valiosa escuela empresarial, brindando lecciones fundamentales sobre la gestión, el servicio al cliente y la adaptación a un mercado cambiante. Sin embargo, como muchas empresas familiares, ha tenido que enfrentar conflictos de intereses entre los miembros de la familia, especialmente en la toma de decisiones estratégicas y la definición de roles de liderazgo. Estos desafíos han generado ciertas tensiones internas, lo que ha llevado a la búsqueda de nuevas alternativas para garantizar la estabilidad y el crecimiento de la empresa.

En respuesta a estos desafíos, surge "Kiltros", un restaurante independiente que ha sido diseñado para aprovechar las fortalezas y el conocimiento adquirido en "La Villa del Cobil",

pero con una estructura de gestión más flexible y moderna. Kiltros se establece con el objetivo de diversificar las operaciones del negocio familiar, adaptándose a un nuevo segmento de mercado y creando una propuesta de valor que combina la experiencia culinaria adquirida con un enfoque más fresco y personalizado. Este movimiento estratégico permite separar la gestión de los dos negocios, reduciendo la influencia de los conflictos familiares y permitiendo que cada empresa se enfoque en su visión particular.

La creación de Kiltros muestra cómo la diversificación puede ser una estrategia eficaz para mitigar los riesgos inherentes a un entorno familiar y para potenciar el crecimiento mediante la exploración de nuevos mercados y la innovación en la oferta. Así, mientras "La Villa del Cobil" sigue operando con su enfoque tradicional y su base de clientes consolidada, Kiltros se convierte en una plataforma de expansión que capitaliza la experiencia acumulada y al mismo tiempo introduce una perspectiva más contemporánea al mercado gastronómico de Cuenca.

Con un año en el mercado, Kiltros ha experimentado tanto altibajos como un crecimiento potencial significativo. Sin embargo, en el contexto ecuatoriano, muchos emprendimientos tienden a fracasar debido a deficiencias administrativas, tales como el manejo ineficaz del inventario, problemas en los procesos de compra, producción, cocina y gestión financiera. Estos desafíos han impulsado a Kiltros a enfocarse en mejorar su modelo de administración, con el objetivo de optimizar sus operaciones y garantizar una mayor eficiencia. Reconociendo la importancia de mantener altos estándares de calidad, Kiltros busca fortalecer su competitividad en un mercado exigente, donde una administración efectiva y la calidad del servicio son claves para la sostenibilidad a largo plazo.

La decisión de implementar estos cambios en Kiltros, en lugar de en la empresa matriz, se fundamenta en los desafíos relacionados con los conflictos de intereses y la falta de control total en la empresa madre. El fundador de Kiltros busca mayor autonomía para tomar decisiones más eficientes y ágiles, sin las restricciones que podrían surgir en la empresa familiar. El éxito de esta iniciativa en Kiltros está diseñada para servir como un modelo a seguir para la empresa matriz, permitiendo adaptar el modelo administrativo y mejoras según las necesidades específicas de la misma. Este enfoque estratégico subraya la importancia de la mejora continua para fortalecer la competitividad en un entorno de mercado cada vez más desafiante. Además, resalta la relevancia de la calidad y la eficiencia administrativa como pilares fundamentales para garantizar la sostenibilidad a largo plazo (Nunes et al., 2019).

El objetivo general de este proyecto es desarrollar un modelo de gestión administrativa integral en "Kiltros," que permita mejorar la eficiencia operativa, optimizar la utilización de recursos, y fortalecer la posición competitiva de la empresa en el mercado durante el año 2024.

Este modelo buscará integrar las mejores prácticas en gestión estratégica, financiera, y de marketing para crear un marco operativo sólido que impulse el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa a largo plazo.

Los objetivos específicos del estudio se plantean de la siguiente manera:

- Integrar los conocimientos adquiridos en Dirección Estratégica Empresarial al desarrollo del proyecto de tesis.
- Incorporar los aprendizajes obtenidos en Plan de Negocios e Investigación de Mercados en la elaboración y análisis de la tesis.
- Utilizar los principios y estrategias de Marketing Estratégico en la conceptualización y ejecución del proyecto de tesis.
- Emplear los fundamentos de Gerencia Financiera para la evaluación y planificación financiera del proyecto de tesis.

Los modelos de gestión administrativa han experimentado un notable avance en los últimos años, integrando aspectos fundamentales como la dirección estratégica, el plan de negocios, la investigación de mercados, el marketing estratégico y la gerencia financiera. Estas áreas son esenciales para el crecimiento y la sostenibilidad de las empresas en un entorno globalizado y competitivo.

La dirección estratégica empresarial se posiciona como un componente clave para enfrentar los desafíos del entorno competitivo. Según Ghaffari y Bahraniard (2021), la estandarización de los procesos administrativos, junto con una gestión eficaz de los recursos humanos, es crucial para asegurar el éxito de una organización. Un enfoque estratégico permite a las empresas no solo adaptarse a los cambios del mercado, sino también innovar continuamente para mejorar su desempeño a largo plazo (Newnam et al., 2024).

Además, un sistema eficiente en la administración del capital humano, especialmente en lo que respecta a la rotación laboral, impacta directamente en la mejora de los procesos organizativos y en la productividad empresarial (Ghaffari & Bahraniard, 2021). Este enfoque resulta fundamental para la dirección estratégica, ya que facilita la implementación de modelos más ágiles y flexibles que promuevan el desarrollo del talento y la optimización de los recursos organizacionales.

El plan de negocios es una herramienta indispensable para establecer las metas y objetivos empresariales. Al mismo tiempo, la investigación de mercados proporciona la información necesaria para identificar las necesidades del cliente y adaptar la oferta a las condiciones del mercado. Según Desai y Anand (2009), en sectores altamente competitivos, como la gastronomía, un plan de negocios basado en una sólida investigación de mercados permite a las empresas ajustar su oferta a las demandas cambiantes del consumidor.

La implementación de procesos estandarizados, como el control de inventarios y la mejora en la previsión de la demanda, resulta esencial para la eficiencia operativa dentro de un modelo de negocio. Este tipo de procesos permite a las empresas optimizar sus recursos, mejorar la productividad y ofrecer productos ajustados a las expectativas del cliente (Desai & Anand, 2009).

El marketing estratégico es una herramienta esencial para las empresas que desean diferenciarse en mercados saturados. Según Newnam et al. (2024), la propuesta de valor debe ir más allá de los productos; debe centrarse en las experiencias únicas que la empresa puede ofrecer a sus clientes. En este sentido, la experiencia del cliente se convierte en un factor clave de diferenciación.

Por ejemplo, en el sector gastronómico, la creación de eventos como catas de vino y cenas temáticas puede fortalecer la conexión emocional del cliente con la marca, lo que a su vez fomenta la lealtad a largo plazo (Desai & Anand, 2009). Además, el uso de herramientas digitales, como las redes sociales y las plataformas de pedidos en línea, facilita el acceso de los clientes y mejora la captación y retención en un entorno cada vez más digitalizado.

La gerencia financiera juega un papel determinante en la sostenibilidad de las empresas. La planificación financiera, la gestión del capital de trabajo y la evaluación de inversiones son pilares esenciales en cualquier modelo de gestión administrativa. Newnam et al. (2024) señalan que la implementación de sistemas de control financiero es fundamental para que las empresas monitoreen su rentabilidad y tomen decisiones basadas en datos precisos.

Además, la integración de herramientas tecnológicas facilita el acceso a información financiera en tiempo real, permitiendo a las empresas ajustar sus operaciones de manera proactiva y maximizar sus recursos (Ghaffari & Bahrani-fard, 2021). Este enfoque permite optimizar procesos y asegurar la sostenibilidad financiera a largo plazo.

## Capítulo 1: Dirección Estratégica Empresarial

La industria gastronómica es reconocida por su dinamismo y alta competitividad, donde la dirección estratégica juega un papel clave para garantizar el éxito sostenible de los restaurantes. El presente trabajo se centra en el análisis e implementación de estrategias empresariales para el restaurante Kiltros, ubicado en la ciudad de Cuenca.

### Desarrollo De La Pirámide Estratégica

La pirámide estratégica es una herramienta esencial que permite estructurar las diversas áreas clave de la estrategia empresarial. En el caso de Kiltros, se ha elaborado un enfoque que abarca desde el sector industrial hasta su proyección internacional.

#### Figura 1

*Pirámide Estratégica*



### ***Sector Industrial***

Kiltros opera en el competitivo sector de la gastronomía, donde las tendencias y preferencias del consumidor evolucionan constantemente. El restaurante ha logrado diferenciarse al ofrecer una experiencia gastronómica única, fusionando elementos culinarios de Chile y Ecuador. Esta fusión cultural no solo enriquece la oferta gastronómica, sino que también fortalece la identidad de la marca.

### ***Modelo O Concepto De Empresa***

El modelo de negocio de Kiltros se fundamenta en una oferta de valor que prioriza la calidad de los ingredientes y el servicio al cliente. Además, el restaurante se basa en la personalización y creación de experiencias para los clientes, lo que fomenta la lealtad y diferenciación. Los procesos productivos están optimizados para garantizar consistencia y eficiencia en la oferta diaria.

### ***Segmento O Nicho***

Kiltros segmenta su oferta para llegar a dos grupos principales de clientes:

Personas mayores de 50 años: Este segmento busca un entorno acogedor y familiar donde puedan disfrutar de una experiencia tranquila y culturalmente enriquecedora.

Adultos jóvenes entre 30 y 45 años: Este grupo prefiere un espacio versátil, ideal tanto para reuniones sociales como para desconectar de la rutina diaria.

### ***Portafolio***

El portafolio incluye una variedad de productos que resaltan la fusión chileno-ecuatoriana, como las empanadas chilenas, las costillas y el café de especialidad. La oferta gastronómica está pensada para satisfacer paladares que buscan sabores tradicionales, pero con un toque de innovación.

### ***Marca***

La marca Kiltros se apoya en la idea del mestizaje, reflejando la unión de dos culturas a través de su gastronomía. Esta fusión es parte integral de la propuesta de valor de Kiltros, lo que le permite diferenciarse de otros competidores en el mercado. Además, la marca busca transmitir un mensaje de cercanía, autenticidad y calidez.

## **Ventajas Competitivas**

### ***Trayectoria Y Reputación Consolidada***

Con una empresa matriz de más de 15 años de presencia en el mercado cuencano, Kiltros ha logrado nacer de ella y establecer una reputación sólida como un restaurante que ofrece no solo productos de alta calidad, sino también una experiencia memorable para sus clientes desde hace dos años. Este recorrido lo posiciona como una referencia local en el ámbito de la gastronomía fusión chileno-ecuatoriana, consolidando la confianza de sus clientes. Kiltros no es solo un testimonio de su capacidad para adaptarse a las demandas del mercado, sino también de su habilidad para mantener una propuesta de valor coherente y atractiva.

### ***Respaldo De Procesos Productivos Eficientes***

Kiltros ha perfeccionado su cadena de valor mediante el uso de procesos estandarizados y eficientes, garantizando que cada producto mantenga altos niveles de calidad. Este enfoque en la eficiencia productiva se ve reforzado por el respaldo de su empresa matriz, lo que permite optimizar costos sin comprometer la experiencia del cliente. La cadena de suministro y los procedimientos en cocina están diseñados para maximizar la productividad, reducir el desperdicio y mantener un control estricto de los insumos, lo que asegura consistencia y rentabilidad. Esta eficiencia interna permite ofrecer un servicio de calidad a precios competitivos.

### ***Ambiente Acogedor Y Experiencial***

Uno de los mayores diferenciadores de Kiltros es su capacidad para ofrecer un ambiente que va más allá de la simple experiencia de comer. El diseño del restaurante está pensado para que los clientes se sientan cómodos y bienvenidos, recreando un espacio familiar, pero sofisticado, donde las personas puedan desconectar de la rutina diaria. Los detalles en la decoración, el servicio atento y personalizado, así como los eventos temáticos, contribuyen a crear una atmósfera única que fomenta la lealtad y las visitas recurrentes.

### ***Calidad En Productos Y Servicios***

La calidad de los productos de Kiltros se basa en la frescura de los ingredientes, una cuidadosa preparación y la atención a los detalles en cada plato. La comida fusión chileno-ecuatoriana ofrece sabores auténticos con un toque moderno, garantizando una experiencia

culinaria que destaca entre sus competidores. Esta atención a la calidad también se extiende al servicio al cliente, donde cada interacción está diseñada para ser personalizada y eficiente, garantizando que los clientes sientan que son valorados en cada visita.

### **Aplicación De Roles Estratégicos**

Kiltros ha consolidado un modelo de negocio que se basa en la alta personalización del servicio, la eficiencia en sus procesos operativos y la construcción de una experiencia única para el cliente. Estos elementos han permitido al restaurante diferenciarse dentro del competitivo mercado gastronómico, consolidando su posición como un espacio no solo de comida, sino de experiencias culinarias y culturales. A continuación, se detallan los roles estratégicos clave y cómo estos se aplican para fortalecer su modelo de negocio. El modelo de negocio de Kiltros se aleja del concepto tradicional de restaurante para centrarse en la creación de experiencias personalizadas y de alta calidad. Esto no solo incluye la comida, sino también el ambiente, el servicio y la atención a los detalles que contribuyen a crear una experiencia holística.

### **Internacionalización Y Desarrollo Sostenible**

Kiltros se encuentra en una posición ideal para expandir su modelo de negocio hacia mercados internacionales, capitalizando su propuesta de valor única basada en la fusión cultural y gastronómica de Chile y Ecuador. Además, la empresa ha asumido un compromiso significativo con el desarrollo sostenible, lo que refuerza su competitividad al alinearse con las tendencias globales de consumo responsable. A continuación, se describe cómo Kiltros planea abordar estos dos pilares estratégicos.

### **Desagregación Empresarial**

#### ***Área De Cocina***

Para el área de cocina de Kiltros, se han planteado varios objetivos y estrategias clave orientados a optimizar el desempeño del equipo y la calidad del producto. El primer objetivo es optimizar los procesos de cocina mediante la implementación de revisiones semanales con el personal. Estas revisiones permiten identificar áreas de mejora continua, asegurando que los

procedimientos sean eficientes y consistentes. Además, se propone la elaboración de manuales operativos detallados para cada estación de trabajo, lo cual facilitará la estandarización de los procesos y garantizará que todas las tareas se realicen de manera uniforme y con altos estándares.

Un segundo objetivo es calcular la cantidad promedio de productos necesarios para la operación diaria. Esto se logrará llevando un registro diario de ventas que permita ajustar la producción de manera eficiente, evitando el desperdicio de alimentos y optimizando los recursos. También se fortalecerá la comunicación entre el equipo de cocina y el de servicio al cliente, de manera que la demanda pueda ajustarse en tiempo real según el comportamiento del consumidor.

El tercer objetivo es implementar un proceso de cocina estandarizado. Esto incluye la capacitación del personal en los estándares de preparación y presentación de los platillos, garantizando que la calidad del producto sea siempre consistente. Además, se establecerán protocolos estrictos de control de calidad en cada etapa del proceso de cocina, asegurando que cada plato cumpla con las expectativas del cliente.

En cuanto a las estrategias, se propone comenzar por revisar los procesos de cocina mediante un análisis periódico del flujo de trabajo. Esta revisión permitirá identificar cuellos de botella y oportunidades para mejorar la eficiencia operativa. Se mantendrán reuniones mensuales con el personal de cocina para discutir mejoras y recibir retroalimentación directa. Asimismo, se implementará un sistema de rotación de personal que facilite la capacitación en diversas estaciones, lo que aumentará la flexibilidad y versatilidad del equipo.

Otra estrategia fundamental es adaptar la producción según la demanda, utilizando software de seguimiento de ventas para hacer proyecciones más precisas sobre las necesidades del restaurante. La comunicación constante con el equipo de servicio será clave para alinear la oferta con las preferencias de los clientes, y se establecerá un sistema de previsión de demanda que permita ajustar la producción de manera proactiva, evitando sobreproducción o escasez.

Finalmente, se trabajará en implementar técnicas de cocina eficientes y modernas. Esto incluye la capacitación del personal en técnicas innovadoras como el sous vide y otros métodos que mejoren la calidad y consistencia de los platos. También se explorará la posibilidad de adquirir equipos modernos que optimicen los tiempos de producción, mejorando la eficiencia general. Fomentar la creatividad del personal en la creación de nuevas recetas será otra prioridad, incentivando la innovación dentro del equipo y manteniendo la oferta gastronómica fresca y atractiva para los clientes.

### ***Área De Producción***

En el área de producción de Kiltros, los objetivos están orientados a optimizar la eficiencia operativa y garantizar la calidad constante en cada etapa de la producción. El primer objetivo clave es analizar los procesos de producción. Para ello, se llevarán a cabo revisiones mensuales con el equipo de producción, lo que permitirá identificar áreas de mejora y asegurar que los procedimientos se mantengan alineados con los estándares de la empresa. Además, se crearán manuales operativos detallados para cada línea de producción, lo que permitirá que el equipo siga protocolos específicos y estandarizados, asegurando consistencia y precisión en cada fase del proceso.

Otro de los objetivos es calcular la cantidad promedio de productos que se deben producir diariamente. Esto se logrará utilizando un sistema de seguimiento de ventas diario, el cual permitirá ajustar la producción en función de la demanda real y evitar la sobreproducción o subproducción. La comunicación efectiva entre el equipo de producción y el equipo de ventas será esencial para ajustar los volúmenes de producción de manera precisa y responder rápidamente a las fluctuaciones del mercado.

El tercer objetivo se centra en implementar un proceso de producción estandarizado. Para esto, se capacitará al personal en los estándares de producción y control de calidad, asegurando que todo el equipo tenga claras las expectativas en cuanto a tiempos, métodos y calidad. Los protocolos de control de calidad también serán establecidos para cada etapa del proceso, desde la recepción de los insumos hasta la entrega final del producto, garantizando que la calidad se mantenga uniforme en cada lote.

En cuanto a las estrategias, el primer paso será revisar los procesos de producción. Para ello, se realizarán análisis periódicos del flujo de trabajo para identificar posibles cuellos de botella y puntos débiles que afecten la eficiencia. Se mantendrán reuniones mensuales con el equipo de producción para discutir las observaciones y proponer mejoras operativas. Además, se implementará un sistema de rotación de personal que permitirá al equipo ganar experiencia en diferentes estaciones de producción, lo que aumentará su versatilidad y flexibilidad operativa.

Otra estrategia importante será adaptar la producción según la demanda. Para ello, se utilizará software de seguimiento de ventas que permita hacer ajustes precisos en los volúmenes de producción, alineando la oferta con la demanda real. La comunicación constante con el equipo de ventas será esencial para obtener información actualizada sobre las necesidades del mercado.

Asimismo, se implementará un sistema de previsión de demanda que permita anticiparse a posibles fluctuaciones y planificar la producción de manera proactiva.

Finalmente, se enfocarán en implementar técnicas de producción eficientes y modernas. El personal será capacitado en nuevas tecnologías y métodos de producción que optimicen los procesos y mejoren la calidad del producto. Además, se implementará un sistema de gestión de calidad que garantice la supervisión continua de los estándares de producción. Para fomentar la innovación dentro del equipo, se incentivará la colaboración y la creatividad, permitiendo que el personal proponga nuevas ideas y mejoras que puedan ser incorporadas al proceso de producción.

### ***Área De Compras De Insumos E Inventario***

En el área de compras de insumos e inventario de Kiltros, los objetivos están enfocados en mejorar la eficiencia y precisión en la adquisición de insumos, optimizando los recursos y garantizando que los inventarios estén siempre alineados con las necesidades operativas del restaurante. El primer objetivo es analizar los procesos de compras de manera constante. Para ello, se llevarán a cabo revisiones periódicas con el personal de compras, lo que permitirá evaluar el rendimiento del proceso y detectar áreas de mejora. Además, se elaborarán manuales operativos detallados que estandaricen los procesos de compra, facilitando la consistencia y la transparencia en cada etapa.

Un segundo objetivo es calcular la cantidad promedio de productos necesarios de manera más precisa. Esto se logrará mediante un registro actualizado y diario de las ventas, lo que permitirá hacer proyecciones más exactas sobre las necesidades de insumos. La mejora en la comunicación entre el departamento de compras y otros departamentos, como producción y ventas, será clave para ajustar las cantidades de productos comprados según la demanda real y evitar sobrestock o faltantes.

El tercer objetivo se enfoca en realizar un proceso de compra estandarizado, que garantice que los insumos sean adquiridos al mejor precio y en cantidades óptimas. Se coordinarán las compras de acuerdo con los días de descuento que ofrecen los proveedores, maximizando el valor por cada compra. Además, se implementará una aplicación que facilite la programación de compras, mejorando la planificación y asegurando que los insumos estén disponibles cuando se necesiten.

En cuanto a las estrategias, el primer paso será analizar los procesos de compras de manera periódica. Esto incluirá un análisis detallado del historial de compras, comparando precios entre distintos distribuidores para asegurarse de obtener los mejores precios. También

se definirán días estratégicos para realizar compras, optimizando los costos y ajustando el abastecimiento a las mejores oportunidades del mercado.

Otra estrategia esencial será calcular la cantidad promedio de productos de manera eficiente. Para ello, se utilizará software de facturación que permita analizar el historial de compras y ventas, ajustando las cantidades según el comportamiento de los consumidores. Se establecerá un stock mínimo y máximo de productos para evitar tanto la escasez como el exceso de inventario, ajustando las compras según las necesidades del restaurante.

Finalmente, se implementará una estrategia para realizar un proceso de compra estandarizado. Las compras se coordinarán con los días de descuento que ofrezcan los proveedores, lo que permitirá maximizar el valor de las adquisiciones. Además, se utilizará una aplicación que permita programar las compras de forma automática, facilitando el abastecimiento y asegurando que los productos estén disponibles a tiempo. Las cantidades compradas en semanas anteriores serán revisadas de manera regular, lo que permitirá mejorar la planificación a largo plazo y ajustar las compras de acuerdo con las tendencias y la demanda estacional.

## **Organización Del Talento Humano**

### ***Proceso De Reclutamiento***

En el área de recursos de talento humano de Kiltros, se han diseñado varias estrategias para optimizar los procesos de reclutamiento y selección en los departamentos de producción, cocina y compras. Estas estrategias están orientadas a atraer, evaluar y seleccionar al mejor talento para garantizar que los empleados estén alineados con los valores y los estándares de calidad del restaurante.

El proceso de reclutamiento comienza con la publicación de vacantes en plataformas clave como páginas de empleo en Facebook y otras redes sociales, lo que permite captar la atención de candidatos jóvenes, dinámicos y con el perfil adecuado. Además, se establecerán colaboraciones con instituciones educativas especializadas en hotelería, lo que facilitará el acceso a una base de candidatos con formación específica en el sector gastronómico y de servicios. Esta estrategia tiene como objetivo atraer a personas con potencial de desarrollo, que puedan adaptarse al ritmo y las exigencias del negocio.

Una vez que se han recibido las solicitudes, el siguiente paso es la selección. Este proceso se lleva a cabo mediante la revisión de currículums para identificar a los candidatos que cumplen con los requisitos técnicos y de experiencia necesarios para cada puesto. A

continuación, se realizarán entrevistas estructuradas con cuestionarios diseñados específicamente para evaluar tanto las competencias técnicas como las habilidades blandas de los candidatos. Estas entrevistas son cruciales para asegurarse de que los candidatos no solo cuenten con el conocimiento técnico, sino que también posean cualidades como el trabajo en equipo, la comunicación efectiva y la capacidad de resolución de problemas.

Como parte del proceso de selección, se implementarán días de prueba con media paga, durante los cuales los candidatos podrán demostrar su desempeño en situaciones reales de trabajo. Esta metodología permite evaluar cómo se adaptan al entorno laboral, su capacidad para gestionar la presión y su disposición para seguir los estándares de calidad del restaurante.

Además, se realizará la verificación de referencias laborales de todos los candidatos para garantizar que su experiencia y antecedentes laborales sean consistentes con la información proporcionada. Este paso es crucial para asegurar que el equipo esté compuesto por personas confiables y con un historial laboral sólido.

### ***Recursos Materiales***

Se han identificado una serie de inversiones clave para mejorar la eficiencia y capacidad tanto en la producción y cocina como en el departamento de compras e inventario. Estas mejoras están orientadas a optimizar los procesos operativos y garantizar que el restaurante cuente con los recursos adecuados para mantener altos estándares de calidad y almacenamiento.

En el área de producción y cocina, una de las principales prioridades es la adquisición de un horno de inducción a gas con control de temperatura eléctrico. Este equipo permitirá mejorar la precisión en la cocción de los alimentos, optimizando los tiempos de preparación y asegurando consistencia en la calidad de los platos. Además, se incorporará una máquina empacadora al vacío, que jugará un papel fundamental en la conservación de los alimentos, alargando la vida útil de los productos y reduciendo el desperdicio. Esta tecnología no solo optimiza el almacenamiento, sino que también mejora los procesos de producción, permitiendo que los alimentos se mantengan frescos durante más tiempo sin perder su calidad.

Junto a estos equipos, se reforzará el área de cocina con utensilios de alta calidad, como cuchillos profesionales, espátulas, sartenes y otros implementos esenciales, asegurando que el equipo de cocina cuente con las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo de manera eficiente. Además, se adquirirán refrigeradores y congeladores adicionales, lo que permitirá mejorar la capacidad de almacenamiento seguro de los alimentos, asegurando que los insumos se mantengan en condiciones óptimas antes de su uso en la cocina.

En cuanto al área de compras de insumos e inventario, se ha identificado la necesidad de adquirir una camioneta. Este vehículo será crucial para facilitar la compra y transporte de productos, permitiendo a Kiltros abastecerse de insumos frescos de manera rápida y eficiente, especialmente en el caso de proveedores que se encuentren a mayores distancias. La camioneta garantizará una logística más eficiente y controlada, mejorando la capacidad del restaurante para gestionar su cadena de suministro.

Adicionalmente, se planea la adquisición de más refrigeradores y congeladores para el área de inventarios. Esto permitirá incrementar la capacidad de almacenamiento, asegurando que Kiltros siempre tenga un stock adecuado de productos, tanto perecibles como no perecibles, en condiciones de conservación óptimas. La inversión en equipos de almacenamiento ayudará a evitar problemas de escasez y asegurará que los insumos estén siempre disponibles para satisfacer la demanda del restaurante.

### **Recursos No Materiales**

Kiltros planea implementar una serie de sistemas tecnológicos avanzados que optimizarán la eficiencia y el control en las áreas de producción, cocina y compras. Estos sistemas permitirán una mejor coordinación de las actividades operativas, asegurando que cada etapa del proceso se gestione de manera eficaz y consistente.

El primer sistema clave a implementar es el Sistema de Gestión de Producción, que tendrá como objetivo coordinar de manera eficiente todas las actividades de producción del restaurante. Este sistema facilitará la planificación y ejecución de las operaciones diarias, garantizando que los recursos se utilicen de manera óptima y que los tiempos de producción se ajusten a la demanda. Con esta herramienta, Kiltros podrá monitorear en tiempo real el flujo de trabajo en la cocina, asegurándose de que los platos se preparen de manera oportuna y con los estándares de calidad establecidos.

Por otro lado, el Sistema Culinario Integrado será crucial para mejorar la eficiencia, calidad y consistencia en la preparación de los alimentos. Este sistema permitirá estandarizar los procesos culinarios, asegurando que cada plato se prepare con los mismos procedimientos y con los ingredientes exactos, lo que resultará en una experiencia uniforme para los clientes. Además, permitirá al equipo de cocina gestionar de manera más eficaz las recetas, los tiempos de cocción y la presentación final de los platos, mejorando la calidad general del producto final.

En cuanto al Sistema de Abastecimiento y Compras, este se enfocará en implementar estrategias que permitan mantener los inventarios equilibrados, evitando tanto la escasez como

el sobreabastecimiento. Este sistema permitirá realizar un seguimiento en tiempo real de los insumos disponibles, facilitando la planificación de compras de manera proactiva y asegurando que siempre haya suficientes ingredientes para cubrir la demanda sin incurrir en costos innecesarios por exceso de inventario. Asimismo, el sistema ayudará a coordinar con proveedores de manera más eficiente, reduciendo los tiempos de entrega y asegurando la frescura de los productos.

Finalmente, el Sistema de Control de Inventario se encargará de monitorear y gestionar los niveles de existencias. Este sistema permitirá mantener un control estricto sobre el stock de productos, evitando la falta de insumos en momentos clave y asegurando que los niveles de inventario se mantengan dentro de los márgenes adecuados. Además, permitirá identificar rápidamente los productos que están cerca de su fecha de caducidad, lo que ayudará a minimizar el desperdicio de alimentos y a garantizar que los productos utilizados en la cocina sean siempre frescos.

## **Modelo De Retención De Clientes**

### ***Captación***

En el proceso de captación de nuevos clientes, Kiltros implementará una serie de estrategias diseñadas para atraer a diferentes públicos y resaltar la calidad y experiencia que ofrece el restaurante. Una de las principales tácticas será la organización de catas de café y vino, donde se realizarán eventos educativos centrados en la apreciación del café de especialidad y vinos selectos. Estas catas no solo atraerán a clientes interesados en productos de alta calidad, sino que también ofrecerán una experiencia cultural y formativa que conectará emocionalmente con el cliente, reforzando su lealtad.

Otra estrategia será la exposición de bonsáis, aprovechando la experiencia del equipo en el cuidado y exhibición de estas pequeñas obras de arte natural. Este tipo de evento atraerá a un público con interés en la naturaleza y el arte, creando un ambiente relajado y educativo, lo cual ayudará a diferenciar a Kiltros como un espacio que ofrece mucho más que una experiencia culinaria.

La mejora de videos publicitarios será otro componente crucial en la captación de nuevos clientes. Se invertirá en la producción de videos promocionales de alta calidad que resalten las experiencias vividas en Kiltros, desde la preparación de platos hasta los eventos especiales. Estos videos se compartirán en plataformas digitales, con el objetivo de atraer a un público joven y digitalmente activo que busque experiencias atractivas y memorables.

Para maximizar las ventas en días de menor actividad, Kiltros implementará promociones especiales en días con menor venta. Estas ofertas estarán diseñadas para incentivar la visita durante los días más tranquilos, ofreciendo descuentos o paquetes especiales que motiven a los clientes a elegir Kiltros en sus momentos de menor ocupación.

Finalmente, se introducirán música en vivo y eventos especiales para ofrecer una experiencia única a los clientes. Estos eventos, que pueden incluir temáticas culturales o celebraciones especiales, añadirán un valor extra a la visita de los comensales, convirtiendo cada visita en una ocasión especial y memorable, lo cual atraerá a un público que busca experiencias diferenciadas.

### ***Repetición***

En el proceso de repetición, Kiltros busca implementar estrategias que fomenten la lealtad de los clientes y los motiven a volver al restaurante de manera recurrente. Una de las principales iniciativas es el programa de cumpleaños, que ofrecerá descuentos y sorpresas especiales para aquellos que celebren su día en Kiltros. Este tipo de incentivo no solo aumentará la afluencia de clientes durante las celebraciones, sino que también creará un vínculo emocional, haciendo que el restaurante se convierta en el lugar de referencia para ocasiones especiales.

Además, se introducirá un programa de fidelización, el cual premiará las visitas recurrentes mediante una tarjeta de lealtad. Los clientes podrán acumular puntos con cada visita, que luego se podrán canjear por descuentos o beneficios exclusivos, incentivando así un mayor compromiso con el restaurante. Este tipo de programa es fundamental para aumentar la frecuencia de las visitas y fortalecer la relación a largo plazo con los clientes.

La innovación en el menú será otra estrategia clave para que los clientes sigan eligiendo Kiltros. Al mantener la oferta gastronómica fresca y novedosa, introduciendo nuevos platos que se adapten a las preferencias de los clientes, se logrará que la experiencia culinaria siga siendo atractiva y emocionante. La actualización constante del menú permitirá que tanto los clientes regulares como los nuevos siempre encuentren algo interesante para probar.

Para fortalecer la relación con los clientes, Kiltros también implementará estrategias centradas en la personalización y cercanía. Una de ellas será mostrar un genuino interés por la vida de los clientes, fomentando una relación más personal al recordar detalles como las preferencias o eventos importantes en su vida. Esto creará una conexión emocional más profunda, haciendo que los clientes se sientan valorados y atendidos en cada visita.

Asimismo, se dará prioridad a la interacción en redes sociales, respondiendo de manera proactiva y amigable a los comentarios y preguntas de los clientes. Esta estrategia permitirá mantener un canal abierto de comunicación con la comunidad online, fortaleciendo la reputación de Kiltros como un restaurante que escucha y se preocupa por sus clientes. Además, se implementará un sistema de recopilación de recomendaciones, donde los clientes podrán dejar sugerencias para mejorar el servicio. Esto no solo involucrará a los comensales en la mejora continua del restaurante, sino que también demostrará el compromiso de Kiltros con la excelencia y la satisfacción del cliente.

### ***Vinculación***

En el proceso de vinculación de los clientes con Kiltros, se implementarán estrategias diseñadas para crear una conexión más profunda y duradera entre el restaurante y su comunidad. Una de las principales iniciativas será la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), mediante la cual Kiltros participará activamente en proyectos e iniciativas que beneficien a la comunidad local. Estas acciones no solo fortalecerán la imagen del restaurante como una empresa comprometida socialmente, sino que también resonarán con los clientes que valoran el impacto positivo en la sociedad, promoviendo un sentido de pertenencia y lealtad hacia la marca.

Otra estrategia clave será la creación de programas de membresía exclusiva, que ofrecerán a los clientes más fieles beneficios únicos, como acceso a eventos privados, promociones especiales y descuentos exclusivos. Estos programas están diseñados para recompensar a los clientes habituales y fomentar la lealtad a largo plazo, asegurando que sientan que son parte de una comunidad selecta dentro del restaurante. La exclusividad y los privilegios asociados a la membresía crearán un vínculo más sólido entre el cliente y Kiltros, incentivando visitas frecuentes.

Además, Kiltros organizará eventos de cocina participativa, donde los clientes tendrán la oportunidad de involucrarse directamente en la preparación de platos junto con el equipo de cocina. Estas experiencias culinarias interactivas no solo ofrecerán una forma divertida y educativa de relacionarse con el restaurante, sino que también crearán una conexión emocional más fuerte, ya que los clientes se sentirán parte del proceso creativo y operativo. Al participar activamente en la cocina, los clientes desarrollarán un mayor aprecio por la experiencia gastronómica y el trabajo detrás de cada plato, lo que reforzará su relación con Kiltros.

## **Objetivos Estratégicos Propuestos**

### ***Optimización Integral De Procesos Administrativos***

El objetivo principal es implementar sistemas tecnológicos que mejoren la eficiencia y precisión en la gestión de las operaciones administrativas. Esto incluye la integración de herramientas que faciliten la gestión del inventario, la producción, las compras, la cocina y el servicio al cliente. Estos sistemas permitirán automatizar procesos clave, reducir errores humanos y optimizar la asignación de recursos.

**Relacionado Al Objetivo General.** Digitalizar y automatizar los procesos operativos a través de plataformas tecnológicas que faciliten una gestión ágil e integrada.

**Relacionado A Objetivos Específicos.** Realizar un análisis exhaustivo de los procesos operativos actuales para identificar áreas de mejora y aplicar soluciones tecnológicas que eliminen ineficiencias y maximicen el rendimiento de cada área del restaurante.

### ***Eficiencia operativa y coherencia en procesos***

Se busca asegurar la coherencia y eficiencia en la estandarización de los procesos operativos en todas las áreas del restaurante, garantizando que cada tarea se realice de manera uniforme y con altos estándares de calidad.

**Relacionado Al Objetivo General.** Desarrollar y documentar manuales operativos detallados que sirvan de guía para cada área del restaurante, asegurando que las actividades se realicen de manera consistente y eficiente.

**Relacionado A Objetivos Específicos.** Implementar un robusto sistema de control de calidad que abarque todas las fases operativas, desde la recepción de insumos hasta la entrega final al cliente, garantizando que se mantenga un estándar elevado en cada etapa. Además, introducir herramientas avanzadas de contabilidad y gestión financiera que permitan un seguimiento preciso de los datos financieros, facilitando la toma de decisiones estratégicas basadas en información confiable y actualizada.

### ***Rentabilidad Y Rendimiento Financiero***

Este objetivo tiene como meta implementar sistemas que permitan un monitoreo continuo de la rentabilidad del restaurante, asegurando que los márgenes de ganancia se mantengan estables y se identifiquen oportunidades de mejora financiera.

**Relacionado Al Objetivo General.** Desarrollar sistemas de seguimiento de la rentabilidad que midan el desempeño financiero en tiempo real, permitiendo ajustes proactivos para mantener o mejorar los márgenes.

**Relacionado A Objetivos Específicos.** Capacitar al equipo directivo y administrativo en la interpretación de informes financieros clave, brindándoles las habilidades necesarias para tomar decisiones estratégicas fundamentadas en datos precisos y actualizados.

### **Acciones Estratégicas Propuestas**

Las acciones estratégicas en Kiltros estarán orientadas a garantizar la mejora continua de los procesos operativos y financieros, asegurando la eficacia de las innovaciones implementadas. En primer lugar, se realizará una serie de análisis comparativos y evaluaciones de desempeño de manera periódica en todas las áreas clave del restaurante. Estos análisis permitirán medir la efectividad de las mejoras que se vayan aplicando, verificando que los cambios realizados generen los resultados deseados. Se evaluarán indicadores como la eficiencia en la producción, el uso óptimo de recursos y la satisfacción del cliente, lo cual permitirá ajustar los procesos de manera precisa y mantener un alto estándar de calidad y productividad.

Asimismo, se establecerá un equipo de trabajo dedicado exclusivamente a la implementación de tecnologías y mejoras en los procesos operativos. Este equipo estará compuesto por expertos en tecnología, finanzas y gestión operativa, quienes se encargarán de coordinar la integración de nuevas herramientas digitales en el restaurante, así como la capacitación adecuada del personal en su uso. El objetivo es asegurar una transición fluida hacia la digitalización de las operaciones, maximizando los beneficios de las nuevas tecnologías para mejorar la eficiencia y calidad en todas las áreas del restaurante.

Por último, se implementará un sistema de monitoreo continuo de los indicadores financieros, con el fin de mantener un control preciso sobre la rentabilidad, los márgenes de ganancia y los costos operativos. Este sistema permitirá detectar rápidamente cualquier desviación de los objetivos financieros y tomar decisiones proactivas para realizar ajustes antes de que los problemas impacten negativamente los resultados. La capacidad de monitorear en tiempo real proporcionará al equipo directivo información clara y actualizada, facilitando la toma de decisiones estratégicas que aseguren la sostenibilidad y el éxito financiero de Kiltros a largo plazo.

## **Análisis Del Macro Entorno (PESTEL)**

El análisis PESTEL de Kiltros aborda de manera integral los factores externos que pueden influir en el desempeño del restaurante, proporcionando una base sólida para el desarrollo de una estrategia empresarial robusta y sostenible.

### ***Político***

El entorno político de Ecuador tiene una influencia significativa sobre la operación de restaurantes como Kiltros. La estabilidad política del país, en términos de políticas de gobierno y elecciones, afecta la predictibilidad del entorno empresarial. Un gobierno estable puede ofrecer un marco regulatorio predecible, facilitando la planificación a largo plazo, mientras que la inestabilidad podría introducir riesgos relacionados con cambios en impuestos, tarifas de importación y regulación del mercado laboral. Además, las políticas de incentivos para el desarrollo de pequeñas empresas, como subsidios y exenciones fiscales, pueden ser una oportunidad para reducir costos operativos. La implementación de regulaciones sobre seguridad alimentaria y prácticas de sostenibilidad son particularmente relevantes para un restaurante que busca diferenciarse mediante una oferta ética y de calidad.

### ***Económico***

El contexto económico de Ecuador, caracterizado por tasas de inflación y fluctuaciones en el PIB, tiene un impacto directo en la capacidad de consumo de los clientes y en los costos operativos del restaurante. La inflación puede aumentar el costo de los insumos y afectar los márgenes de ganancia de Kiltros. Además, la disponibilidad de crédito y las tasas de interés son determinantes para el acceso a financiamiento que permitiría la expansión del negocio o la adquisición de nuevos equipos. La presencia de un entorno de recesión puede reducir la demanda de servicios no esenciales como los gastronómicos, lo que requeriría ajustes en la oferta de productos para mantener la rentabilidad. Sin embargo, en épocas de crecimiento económico, Kiltros podría beneficiarse de un aumento en el consumo discrecional, especialmente de los turistas.

### ***Social Y Cultural***

El contexto social de Cuenca, con una población que valora la gastronomía y la cultura local, es una ventaja para Kiltros. La ciudad es un destino turístico relevante en Ecuador, lo cual permite atraer tanto a residentes locales como a turistas que buscan experiencias auténticas.

Además, las tendencias sociales hacia una alimentación más saludable y la preferencia por ambientes acogedores son alineadas con la propuesta de valor del restaurante. Estrategias como la organización de catas de café y vino, o eventos culturales como exposiciones de bonsáis, permiten crear un vínculo emocional con los clientes y satisfacer su demanda de experiencias que van más allá de la simple comida. Esto es esencial para fidelizar a un público cada vez más interesado en experiencias diferenciadas y de alto valor.

#### **Tecnológico**

La digitalización y adopción de tecnologías de gestión son claves para optimizar la operación de Kiltros. Ecuador, al igual que otros países de la región, está en un proceso de adopción tecnológica acelerada, lo que presenta oportunidades y desafíos para los negocios locales. La implementación de sistemas de gestión de inventarios y pedidos puede reducir costos y mejorar la eficiencia. Además, el uso de plataformas de delivery y la presencia en redes sociales son fundamentales para llegar a nuevos clientes y facilitar el acceso a los servicios del restaurante. Kiltros, al adoptar tecnologías avanzadas, puede diferenciarse en un mercado donde la eficiencia y la rapidez en el servicio son cada vez más valoradas.

#### **Ambiental**

El compromiso con la sostenibilidad es cada vez más importante para los consumidores, y Kiltros puede aprovechar esta tendencia fortaleciendo su enfoque ecoamigable. Las normativas ambientales en Ecuador, como las regulaciones sobre la gestión de residuos y el uso de materiales reciclables, representan tanto un desafío como una oportunidad para destacar en un mercado sensibilizado con la protección ambiental. Kiltros puede implementar prácticas sostenibles, como la reducción de desechos y la colaboración con proveedores locales, para mejorar su imagen y atraer a un segmento de consumidores interesados en el consumo responsable. Iniciativas como la adquisición de terrenos para promover el turismo ecológico pueden fortalecer la percepción del restaurante como un negocio comprometido con la naturaleza.

#### **Legal**

El marco legal de Ecuador incluye regulaciones que impactan a la industria de la restauración, desde las leyes laborales hasta las normativas de salud y seguridad alimentaria. La observancia de estas normativas es esencial para Kiltros, ya que el incumplimiento podría resultar en sanciones que afecten su operación. Además, el conocimiento y cumplimiento de las leyes de protección al consumidor pueden ayudar a construir una relación de confianza con los

clientes. La estabilidad en la aplicación de estas leyes permite a Kiltros planificar a largo plazo, ajustando su oferta a los estándares exigidos y asegurando la protección de la marca.

### ***Logístico***

La eficiencia en la gestión de la cadena de suministro y la logística es fundamental para mantener la calidad de los productos y la satisfacción del cliente. Kiltros ha invertido en la compra de una camioneta para facilitar la adquisición de insumos frescos y ha mejorado sus procesos de almacenamiento mediante la estandarización de compras programadas. Esto permite mantener un inventario adecuado para satisfacer la demanda sin incurrir en excesos o faltantes que afecten la operación. La logística eficiente es un factor competitivo clave en un entorno donde la rapidez en el servicio y la frescura de los productos son altamente valoradas por los clientes.

## Capítulo 2: Plan De Negocios E Investigación De Mercados

### Modelo Canvas

Tabla 1

#### Canvas del restaurante Kiltros

<p><b>Alianzas clave:</b></p> <p>Proveedores locales y sostenibles para ingredientes frescos.</p> <p>Universidad del Azuay para promociones y eventos exclusivos.</p> <p>Plataformas de delivery (Uber Eats, Rappi, Glovo).</p>	<p><b>Actividades clave:</b></p> <p>Creación y mantenimiento de una experiencia única para el cliente.</p> <p>Gestión de marketing digital y redes sociales.</p> <p>Innovación en el menú y desarrollo de nuevas ofertas.</p> <p><b>Recursos clave:</b></p> <p>Ubicación estratégica cerca de la Universidad del Azuay.</p> <p>Marca distintiva que combina sabores chilenos y ecuatorianos.</p> <p>Personal capacitado y con experiencia en atención personalizada.</p>	<p><b>Propuesta de valor:</b></p> <p>Experiencia acogedora y personalizada.</p> <p>Ambiente cómodo con wifi gratuito, ideal para trabajar y socializar.</p> <p>Fusión culinaria de Chile y Ecuador, difícil de replicar.</p>	<p><b>Relación con clientes:</b></p> <p>Trato personalizado y cercano.</p> <p>Programas de fidelización (tarjetas de lealtad).</p> <p>Interacción activa en redes sociales para recibir feedback.</p> <p><b>Canales:</b></p> <p>Plataformas de delivery y página web.</p> <p>Redes sociales (Instagram, TikTok).</p> <p>Publicidad directa en universidades y oficinas cercanas.</p>	<p><b>Segmentos de mercados:</b></p> <p>Primario: Estudiantes de la Universidad del Azuay.</p> <p>Secundario: Profesionales y trabajadores locales.</p> <p>Terciario: Familias y turistas que buscan experiencias gastronómicas únicas.</p>
<p><b>Estructura de costos:</b></p> <p>Fijos: Salarios, mantenimiento y servicios.</p> <p>Variables: Compra de insumos, publicidad digital y comisiones de delivery.</p> <p>Innovación: Inversión en nuevos productos y marketing.</p>			<p><b>Fuentes de ingresos:</b></p> <p>Ventas directas de alimentos y bebidas.</p> <p>Eventos privados y catering.</p> <p>Monetización de experiencias (catas, talleres).</p>	

## **Explicación del Modelo Canvas**

### ***Alianzas Clave***

Kiltros se apoya en asociaciones estratégicas para mantener su operación eficiente y satisfacer a su clientela. La colaboración con proveedores locales asegura que los ingredientes sean frescos y de alta calidad, lo cual es fundamental para mantener el estándar de los productos. Además, las plataformas de delivery como Uber Eats, Rappi y Glovo permiten a Kiltros llegar a un público más amplio, capitalizando la tendencia de pedidos a domicilio. La colaboración con la Universidad del Azuay, mediante promociones y eventos, fortalece su relación con un segmento importante de estudiantes, incrementando la fidelización y atracción de nuevos clientes.

### ***Actividades Clave***

El éxito de Kiltros radica en su enfoque en la experiencia del cliente, el marketing digital y la innovación continua. Diseñar un ambiente acogedor y ajustar la oferta a las preferencias del cliente son pilares de su operación diaria. Al mismo tiempo, la gestión activa de redes sociales permite mantener una conexión constante con los clientes, atrayendo a nuevos consumidores y fortaleciendo la lealtad de los actuales. La constante actualización del menú y la creación de nuevas experiencias gastronómicas aseguran que Kiltros se mantenga relevante en un mercado dinámico y competitivo.

### ***Propuesta De Valor***

Kiltros se diferencia por ofrecer una experiencia única que va más allá de la comida. La fusión de la cultura chilena y ecuatoriana se refleja tanto en los sabores como en el ambiente del local, creando una experiencia que conecta emocionalmente con los clientes. Además de un menú de calidad, el restaurante ofrece un entorno ideal para socializar, estudiar o trabajar, con wifi gratuito y un servicio atento. Kiltros se centra en satisfacer las necesidades de sus clientes, ofreciendo un espacio para disfrutar de un buen café o una comida rápida y deliciosa. La propuesta se basa en la creación de momentos especiales a través de eventos temáticos, promociones exclusivas y un trato personalizado, lo que convierte cada visita en una experiencia memorable.

### ***Relación Con Clientes***

Kiltros prioriza la creación de relaciones duraderas mediante la personalización y la atención cercana. Esto se traduce en un trato familiar y la personalización de las órdenes, adaptándose a las preferencias de cada cliente. Los programas de fidelización, como tarjetas de lealtad, fomentan la repetición de visitas al ofrecer beneficios exclusivos. Además, la interacción continua en redes sociales permite captar la voz del cliente, ajustar la oferta y mejorar la experiencia de manera constante.

### ***Segmentos De Mercado***

Kiltros ha identificado tres segmentos clave que guían su estrategia de mercado: los estudiantes de la Universidad del Azuay, que buscan un lugar accesible y cercano; los profesionales y trabajadores de oficinas cercanas, que valoran opciones rápidas y de calidad; y familias y turistas que desean una experiencia gastronómica diferente, centrada en la fusión cultural. Esto permite a Kiltros adaptar su mensaje y su oferta, maximizando su relevancia para cada grupo de clientes.

### ***Recursos Clave***

Entre los principales recursos de Kiltros se encuentran su ubicación estratégica, que le permite atraer a un flujo constante de clientes, y la marca que ha construido a lo largo de los años, destacándose por la fusión de sabores chilenos y ecuatorianos. El equipo de trabajo capacitado y la infraestructura adecuada del local contribuyen a ofrecer un servicio de calidad, asegurando que la experiencia de los clientes sea consistente.

### ***Canales***

Para llegar a su público, Kiltros utiliza tanto canales digitales como presenciales. Las plataformas de delivery y la gestión de redes sociales permiten extender su alcance y captar nuevos clientes. Por otro lado, las acciones de marketing directo en universidades y oficinas cercanas aseguran una presencia local que refuerza su relación con la comunidad.

### ***Estructura De Costos***

La estructura de costos de Kiltros está dividida en costos fijos, variables y de innovación. Los costos fijos incluyen salarios y servicios básicos, esenciales para mantener la operación del restaurante. Los costos variables abarcan la compra de insumos y gastos de marketing digital. Finalmente, la inversión en innovación y marketing es clave para mantener la oferta actualizada y continuar atrayendo a la audiencia.

### ***Fuentes De Ingresos***

Kiltros obtiene ingresos de tres fuentes principales: la venta directa de alimentos y bebidas, eventos privados y catering, y la monetización de experiencias como catas y talleres gastronómicos. Esto diversifica su flujo de ingresos y le permite ofrecer un valor añadido a su base de clientes, creando experiencias únicas que complementan su oferta tradicional.

### **Lienzo de la Propuesta de Valor (Detallada)**

Kiltros se posiciona como un restaurante que ofrece una experiencia integral que va más allá de la comida. A través de la fusión de la cultura chilena y ecuatoriana, los clientes encuentran un espacio donde la tradición se mezcla con la innovación. La ambientación del local y el trato cercano del personal crean un entorno donde cada cliente se siente especial, lo que es clave para estudiantes y profesionales que buscan un lugar para relajarse, trabajar o simplemente disfrutar de una buena comida. Kiltros responde a sus "dolores", como la falta de espacios cómodos y accesibles para socializar, con un ambiente que ofrece wifi gratuito y una atmósfera acogedora. Al mismo tiempo, se convierte en un "generador de alegrías", ofreciendo eventos, música en vivo y platillos únicos que convierten cada visita en una experiencia especial, difícil de replicar por otros competidores.

### **Capítulo 3: Marketing Estratégico**

La meta estratégica del restaurante Kiltros es fortalecer su competitividad y eficiencia operativa en un mercado cada vez más dinámico. Para lograr este objetivo, se implementará una optimización y estandarización integral de los procesos administrativos y operativos, lo que permitirá una gestión más ágil y consistente en todas las áreas del negocio. En paralelo, se mejorará la gestión financiera y contable mediante la adopción de herramientas avanzadas que faciliten la toma de decisiones basadas en datos precisos y actualizados.

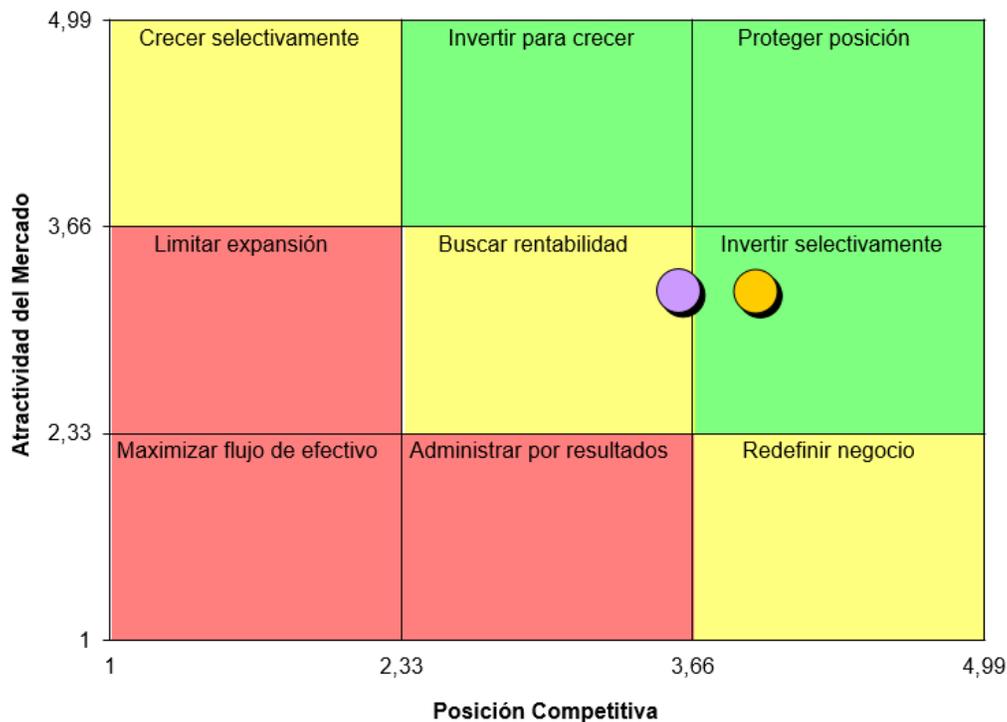
Asimismo, se desarrollarán estrategias de comunicación y marketing dirigidas a incrementar la visibilidad del restaurante tanto entre los residentes locales como entre los turistas, aprovechando los canales digitales y presenciales para posicionar a Kiltros como una opción gastronómica de referencia. Para fortalecer la lealtad de los clientes recurrentes, se implementarán programas de fidelización personalizados que recompensen su preferencia y promuevan la repetición de visitas.

Estas acciones no solo permitirán a Kiltros mejorar su eficiencia operativa, sino también atraer nuevos clientes y asegurar un crecimiento sostenible a largo plazo, consolidando su posición en el mercado y diferenciándose de la competencia a través de la calidad de su experiencia y servicio.

## Posición Estratégica

Figura 2

Matriz McKinsey-GE



La Matriz McKinsey-GE es una herramienta clave para el análisis estratégico de Kiltros, ya que permite evaluar el posicionamiento de la empresa en el mercado y determinar las áreas estratégicas de inversión. Esta matriz utiliza dos dimensiones principales: la atracción del mercado y la posición competitiva de la empresa. Cada una de estas dimensiones se analiza para identificar el mejor camino a seguir en términos de crecimiento y consolidación.

En primer lugar, la atracción del mercado se presenta como una evaluación de las oportunidades de crecimiento que ofrece el entorno. Factores como el potencial de expansión, la rentabilidad del sector y la estabilidad económica son aspectos clave en esta evaluación. Para Kiltros, el análisis muestra que el mercado de la gastronomía en Cuenca, aunque competitivo, sigue siendo atractivo debido al creciente interés por experiencias gastronómicas diferenciadas y el aumento de la demanda de servicios de

entrega a domicilio. Esto posiciona al restaurante en un espacio donde las oportunidades de crecimiento son viables, pero requieren una estrategia bien definida y adaptada a las necesidades del mercado local.

Por otro lado, la posición competitiva de Kiltros refleja su capacidad para competir eficazmente en este mercado. Factores como la calidad de la oferta gastronómica, la experiencia del cliente, y la lealtad de su base de clientes son determinantes en este aspecto. Kiltros ha trabajado en fortalecer su posicionamiento a través de la mejora continua de su servicio, la optimización de procesos y la implementación de estrategias de marketing digital. Antes de estas mejoras, el restaurante se encontraba en un cuadrante que sugería "Buscar rentabilidad", lo cual indicaba la necesidad de concentrarse en optimizar la operación y aumentar los márgenes de ganancia antes de considerar un crecimiento más agresivo.

Tras la implementación de mejoras, Kiltros ha avanzado hacia el cuadrante de "Invertir selectivamente". Esta posición sugiere que la empresa ha mejorado su competitividad y, aunque el mercado sigue presentando desafíos, hay oportunidades claras para invertir de manera estratégica. Esto significa que, en lugar de una expansión masiva, la empresa debe centrarse en inversiones selectivas que potencien sus ventajas competitivas, como la innovación en su menú, la expansión de su presencia digital y la mejora continua de la experiencia del cliente.

Finalmente, la interpretación de la matriz y las recomendaciones derivadas destacan la importancia de una estrategia de inversión focalizada para Kiltros. A medida que la empresa se consolida en su nuevo cuadrante de la matriz McKinsey-GE, es fundamental mantener un enfoque prudente, invirtiendo en áreas que ofrezcan un alto retorno y que contribuyan a la fidelización de los clientes actuales, mientras se exploran nuevas oportunidades de mercado. Esto incluye la mejora de su infraestructura y tecnología para optimizar las operaciones, así como la exploración de posibles ubicaciones adicionales dentro de Cuenca.

La Matriz McKinsey-GE, por lo tanto, no solo proporciona una visión clara del posicionamiento actual de Kiltros, sino que también guía la toma de decisiones estratégicas para asegurar un crecimiento sostenido y bien gestionado. Este análisis permite identificar áreas de mejora, entender la dinámica del mercado y posicionar al restaurante para aprovechar mejor las oportunidades, contribuyendo así a su éxito a largo plazo.

## **ESP (Estrategia – Segmento – Posicionamiento)**

### ***Estrategias***

Las estrategias básicas de Kiltros se centran en la diferenciación a través de la calidad del producto y la experiencia del cliente. El restaurante busca crear un ambiente acogedor con un servicio

excepcional, combinando estos elementos con una eficiencia operativa basada en la estandarización de procesos y una gestión financiera optimizada. Para mejorar la visibilidad y la fidelización, Kiltros implementará estrategias de marketing digital y programas de lealtad que aumenten la presencia del restaurante tanto entre clientes actuales como potenciales. Además, la innovación culinaria será clave, con un menú dinámico que ofrezca platos únicos y eventos especiales para atraer a diferentes audiencias. La capacitación continua del personal y la recopilación de feedback de los clientes permitirán mejoras constantes en el servicio, asegurando que Kiltros mantenga su competitividad y logre un crecimiento sostenible a largo plazo.

En cuanto a las estrategias de enfoque, Kiltros se centrará en segmentos específicos del mercado para maximizar su relevancia y atractivo. Se dirigirá a jóvenes profesionales que buscan experiencias culinarias innovadoras, a familias de clase alta que valoran un ambiente seguro y acogedor, y a turistas nacionales e internacionales interesados en la gastronomía local. Para cada segmento, se personalizará tanto la oferta como las estrategias de marketing: destacando la innovación y calidad de los platos para los jóvenes profesionales, proporcionando un ambiente familiar para las familias, y promoviendo la autenticidad y exclusividad de la experiencia culinaria para los turistas. Este enfoque permitirá a Kiltros atraer a estos grupos clave y satisfacer sus necesidades y preferencias específicas, consolidando así su posición en el mercado.

En términos de estrategias competitivas, Kiltros se destacará en el competitivo mercado gastronómico de Cuenca mediante la diferenciación y la innovación. El restaurante se distinguirá por la calidad superior de sus platos, elaborados con ingredientes frescos y locales, y por la creación de un ambiente único y acogedor que ofrezca una experiencia memorable a los comensales. Además, se optimizará la eficiencia operativa mediante la estandarización de procesos y una mejor gestión financiera. La estrategia de marketing se basará en una fuerte presencia digital y en promociones dirigidas a segmentos específicos. Para asegurar la fidelización de clientes, se implementarán programas de lealtad y eventos exclusivos que mantendrán el interés de los comensales y fomentarán visitas recurrentes. Estas estrategias competitivas permitirán a Kiltros diferenciarse claramente de sus competidores, atraer tanto a residentes locales como a turistas, y asegurar su crecimiento y sostenibilidad en el mercado.

Finalmente, las estrategias de crecimiento de Kiltros estarán enfocadas en la expansión de su base de clientes y la diversificación de su oferta. El restaurante invertirá selectivamente en áreas clave para maximizar el retorno, implementando campañas de marketing dirigidas a nuevos segmentos de mercado, incluyendo promociones especiales y colaboraciones con influencers locales y turísticos. Además, se explorará la posibilidad de ofrecer servicios de catering y delivery, diversificando las fuentes de ingresos. La innovación constante en el menú, con la introducción regular de nuevos platos y experiencias gastronómicas temáticas, mantendrá el interés de los clientes actuales y atraerá a nuevos

comensales. Kiltros también invertirá en la mejora de infraestructura y tecnología, optimizando las operaciones y el servicio. A largo plazo, se considerará la expansión física a nuevas ubicaciones estratégicas dentro de Cuenca y potencialmente en otras ciudades, aprovechando el reconocimiento de la marca y su reputación construida. Estas estrategias asegurarán que Kiltros no solo aumente su presencia en el mercado, sino que también diversifique sus ingresos y mejore su rentabilidad a largo plazo.

### **Segmentación**

Kiltros segmentará su mercado de manera geográfica, enfocándose en diversas áreas de Cuenca y sus alrededores. Esto incluye el barrio residencial de clase alta en el que se encuentra ubicado, así como zonas turísticas y comerciales clave de la ciudad. La estrategia consistirá en desarrollar campañas específicas para atraer tanto a residentes locales como a turistas, adaptando las promociones y mensajes a las características y preferencias de cada área. Esta segmentación geográfica permitirá a Kiltros maximizar su presencia y relevancia en distintas partes de Cuenca, asegurando una oferta ajustada a las necesidades particulares de los clientes en cada ubicación.

Aunque Kiltros se centra principalmente en clientes individuales y familiares, también considera la segmentación por tamaño de empresa como una oportunidad para expandir su oferta. El restaurante se dirigirá a pequeñas y medianas empresas locales que requieren servicios de catering de alta calidad para reuniones y eventos corporativos. Al ofrecer menús personalizados y servicios adaptados a las necesidades específicas de estas empresas, Kiltros podrá diversificar su base de clientes, generando nuevas fuentes de ingresos mediante el aprovechamiento de este nicho empresarial.

Kiltros buscará identificar oportunidades en diversas industrias que frecuentemente organizan eventos y reuniones corporativas. Sectores como el tecnológico, educativo y turístico serán objetivos prioritarios para ofrecer servicios de catering y eventos personalizados. Al ajustar su oferta de acuerdo con las necesidades específicas de cada industria, desde almuerzos ejecutivos hasta grandes eventos, Kiltros fortalecerá su presencia en el mercado empresarial y se posicionará como una opción confiable y atractiva para reuniones corporativas y sociales en estos sectores clave.

En cuanto a la segmentación demográfica, Kiltros adaptará su oferta para atraer a diferentes grupos de edad, género, nivel de ingresos y situación familiar. Su público objetivo incluye a jóvenes profesionales de entre 25 y 35 años que buscan experiencias culinarias innovadoras, familias de clase alta que valoran un ambiente seguro y acogedor, y turistas de todas las edades interesados en la gastronomía local. Esta segmentación permitirá a Kiltros ajustar su comunicación y oferta de productos para satisfacer eficazmente las expectativas y preferencias de cada grupo, mejorando así su capacidad para atraer y fidelizar clientes.

La segmentación psicográfica de Kiltros se centrará en los estilos de vida, intereses y valores de sus clientes. El restaurante se dirigirá a personas que valoran la calidad, la innovación y las experiencias únicas. Por ejemplo, atraerá a entusiastas de la gastronomía que buscan nuevos sabores y presentaciones, a profesionales ocupados que desean un ambiente relajante donde desconectar del trabajo, y a familias que buscan un lugar agradable y seguro para compartir momentos especiales. Esta segmentación psicográfica permitirá a Kiltros ofrecer experiencias personalizadas que conecten con las motivaciones emocionales de sus clientes, generando un vínculo más fuerte y una mayor lealtad.

Finalmente, la segmentación conductual de Kiltros se basará en los patrones de comportamiento de sus clientes, tales como la frecuencia de visitas, el grado de lealtad y las ocasiones de consumo. Se identificarán y recompensarán a los clientes más fieles mediante programas de fidelización que incentiven las visitas recurrentes, al mismo tiempo que se desarrollarán promociones especiales para atraer a nuevos visitantes. Además, se adaptarán los menús y experiencias a diferentes ocasiones, como cenas románticas, celebraciones familiares o almuerzos de negocios, asegurando así que Kiltros sea una opción atractiva para una amplia variedad de eventos y necesidades. Esta segmentación conductual ayudará a Kiltros a aumentar la retención de clientes y a captar nuevos segmentos de manera efectiva.

### **Estrategia De Marketing Mix**

Kiltros ofrece un valor funcional destacado al proporcionar comidas de alta calidad elaboradas con ingredientes frescos y locales. La estandarización de procesos garantiza consistencia y excelencia en cada plato, lo que asegura una experiencia culinaria satisfactoria en cada visita. Además, los servicios de catering y delivery brindan conveniencia adicional, permitiendo a los clientes disfrutar de la calidad de Kiltros en sus hogares o eventos especiales.

### ***Producto***

El menú de Kiltros se caracteriza por su innovación y frescura, combinando técnicas culinarias modernas con ingredientes locales de alta calidad. Ofrece una amplia variedad de platos, desde opciones tradicionales con un toque moderno hasta creaciones originales que reflejan las últimas tendencias gastronómicas. La atención al detalle en la presentación y el sabor de cada plato es una prioridad, asegurando que cada comida sea una experiencia memorable.

**Precio**

La estrategia de precios de Kiltros se basa en ofrecer una excelente relación calidad-precio. Los precios son competitivos dentro del segmento de restaurantes de alta calidad en Cuenca, asegurando que los clientes perciban un valor significativo por la experiencia culinaria que reciben. Además, se implementarán promociones especiales y programas de fidelización para recompensar a los clientes leales y atraer a nuevos comensales, manteniendo un equilibrio entre accesibilidad y exclusividad.

**Plaza**

Kiltros se encuentra en un atractivo barrio residencial de Cuenca, lo que le permite captar a clientes locales de clase socioeconómica alta. Aunque no está en una zona turística, su ubicación ofrece un ambiente tranquilo y acogedor. Además, Kiltros expande su alcance mediante servicios de delivery y catering, asegurando que sus deliciosos platos puedan ser disfrutados en una variedad de lugares y eventos, aumentando así su accesibilidad y conveniencia.

**Promoción**

Las estrategias promocionales de Kiltros incluyen una combinación de marketing digital, publicidad local y eventos especiales. Utilizando redes sociales como Instagram y Facebook, Kiltros comparte contenido atractivo, desde fotos de sus platos hasta promociones exclusivas. Además, se organizarán eventos temáticos y degustaciones para atraer a nuevos clientes y fidelizar a los existentes. Colaboraciones con influencers locales y reseñas en blogs gastronómicos también ayudarán a aumentar la visibilidad y el reconocimiento de la marca.

**Estrategia De Comunicación Integrada**

Kiltros implementará una estrategia de comunicación integrada que combine varios canales para maximizar su alcance y efectividad. Esto incluye el uso de redes sociales para interactuar con los clientes y promocionar ofertas, email marketing para mantener a los clientes informados sobre novedades y eventos, y publicidad en medios locales para llegar a un público más amplio. La comunicación coherente y consistente a través de todos estos canales reforzará el posicionamiento de la marca y asegurará que el mensaje de Kiltros llegue efectivamente a su audiencia objetivo.

## Capítulo 4: Gerencia Financiera

Como parte del proyecto de inversión, se propone la apertura de una nueva sucursal del restaurante Kiltros en la casa de los padres del propietario, ubicada en la calle 24 de Mayo, junto a la Universidad del Azuay, en Cuenca, Ecuador. Este proyecto de expansión responde a la creciente demanda identificada en el mercado y al potencial de crecimiento que ofrece la ciudad.

La nueva sucursal permitirá alcanzar a un mayor número de clientes y, al mismo tiempo, aumentar las ventas, contribuyendo además al desarrollo económico local mediante la generación de nuevos empleos. La ubicación estratégica cercana a una universidad presenta una excelente oportunidad para atraer a estudiantes y personal académico. Asimismo, la expansión brindará la posibilidad de implementar prácticas sostenibles y responsables con el medio ambiente, como la utilización de productos locales y la optimización de recursos. Esta inversión representa una estrategia fundamental para fortalecer la presencia de la marca en el mercado y consolidar a Kiltros como un referente en la gastronomía de Cuenca.

La inversión inicial necesaria para la apertura de la nueva sucursal del restaurante Kiltros en Cuenca, Ecuador, ha sido cuidadosamente desglosada y analizada para asegurar una implementación exitosa y eficiente del proyecto. A continuación, se presenta una descripción detallada de los componentes de esta inversión, que totaliza \$70,000. Este rubro incluye el costo de adquisición de mesas, sillas, decoración y otros muebles necesarios para amueblar adecuadamente el restaurante. Los equipos de computación comprenden computadoras, software de gestión, sistemas de punto de venta (POS) y otros periféricos necesarios para la operación diaria del restaurante. También este monto abarca la compra de hornos, refrigeradores, utensilios de cocina y otros equipos esenciales para la preparación y almacenamiento de alimentos. Invertir en equipos de cocina modernos y de alta calidad es crucial para garantizar la eficiencia operativa, la calidad de los alimentos y la satisfacción del cliente.

**Tabla 2***Inversión requerida*

Inversión inicial	70,000.00
Costo activos fijos	57,000.00
Muebles y enseres	22,000.00
Equipos de computación	5,000.00
Equipos de cocina	30,000.00
Capital de trabajo	13,000.00
Inventario inicial	8,500.00
Publicidad	2,500.00
Tramites legales	2,000.00

La detallada planificación y asignación de recursos en esta inversión inicial garantizarán que la nueva sucursal de Kiltros no solo comience a operar con todos los recursos necesarios, sino que también esté posicionada para alcanzar el éxito a largo plazo. Esta estructura de costos refleja un enfoque integral que abarca tanto la infraestructura física como los aspectos operativos y de marketing, asegurando una implementación robusta y eficiente del proyecto de expansión.

**Financiamiento Del Proyecto**

Para financiar el proyecto de expansión de la nueva sucursal del restaurante Kiltros, se ha decidido utilizar una combinación de fondos propios y financiamiento externo. De la inversión total de \$70,000, \$30,000 serán aportados como fondos propios de la empresa. Estos fondos propios también se espera que generen un retorno del 16% anual, algo similar a la tasa del préstamo bancario. Para complementar esta inversión, se obtendrá un préstamo bancario de \$40,000 del Banco Pichincha, con una tasa de interés del 15.6% anual, amortizado bajo el sistema francés. Se espera que esta estructura de financiamiento no solo asegure la viabilidad del proyecto, sino que también permita una recuperación eficiente de la inversión, manteniendo un equilibrio saludable entre capital propio y deuda. A continuación, se detallan los términos del financiamiento y la estructura de amortización del préstamo.

**Tabla 3***Tabla de amortización*

Tabla de amortización sistema francés				
Capital	40,000.00			
Tasa	15.60%			
Plazo	5			
Año	Cuota total	Pago int.	Pago capital	Saldo capital
1	12,102.58	6,240.00	5,862.58	34,137.42
2	12,102.58	5,325.44	6,777.14	27,360.28
3	12,102.58	4,268.20	7,834.38	19,525.90
4	12,102.58	3,046.04	9,056.54	10,469.36
5	12,102.58	1,633.22	10,469.36	0.00

El préstamo bancario del Banco Pichincha a una tasa del 15.6% anual y con un sistema de amortización francés proporciona una solución viable y previsible para financiar la expansión del restaurante Kiltros. Esta estructura de financiamiento permite gestionar eficazmente los pagos y planificar a largo plazo, asegurando la viabilidad financiera del proyecto.

#### **Costo De Capital Promedio Ponderado**

La estructura de capital óptima para la nueva sucursal del restaurante Kiltros comprende un 57.14% de deuda y un 42.86% de recursos propios.

**Tabla 4***Costo del capital promedio ponderado*

Calculo del CCPP	
Costo de la deuda (Kd)	15.60%
Costo deuda desp. Imp (ki)	9.95%
Costo de rec. Propios (ks)	16%
Participación deuda (wd)	57.14%
Particip. rec. Propios ws)	42.86%
CCPP (ka)	12.54%

El Costo de Capital Promedio Ponderado (CCPP) se ha calculado en 12.54%, lo que refleja el costo medio del financiamiento, teniendo en cuenta tanto la deuda como los recursos propios. Este CCPP será utilizado como la tasa de descuento para evaluar la viabilidad del proyecto y realizar los análisis financieros correspondientes.

### Flujos De Efectivo Del Proyecto

La inversión inicial para la apertura de la nueva sucursal del restaurante Kiltros asciende a \$70,000. Este monto se desglosa en dos componentes principales: el costo de los activos fijos y el capital de trabajo. Los activos fijos, que incluyen muebles y enseres (\$22,000), equipos de computación (\$5,000) y equipos de cocina (\$30,000), totalizan \$57,000. Por otro lado, el capital de trabajo necesario para iniciar las operaciones, que abarca el inventario inicial (\$8,500), publicidad (\$2,500) y trámites legales (\$2,000), asciende a \$13,000. Esta inversión integral asegura que el restaurante cuente con todos los recursos necesarios para su funcionamiento eficiente desde el primer día.

**Tabla 5**

#### *Inversión inicial*

Inversión inicial	70,000.00
Costo activos fijos	57,000.00
Muebles y enseres	22,000.00
Equipos de computación	5,000.00
Equipos de cocina	30,000.00
Capital de trabajo	13,000.00
Inventario inicial	8,500.00
Publicidad	2,500.00
Tramites legales	2,000.00

Los flujos de efectivo operativos proyectados para los primeros cinco años muestran un crecimiento constante en las ventas y la estabilidad en los costos operativos. En el primer año, las ventas se estiman en \$86,102.81, esta estimación de las ventas se obtiene a partir de un análisis detallado de las proyecciones de demanda y el comportamiento del mercado objetivo de Kiltros, con costos variables de \$29,855.99 y costos fijos de \$20,226. La depreciación anual se calcula en \$6,866.67. Esto resulta en una utilidad operativa de \$29,154.15 y una utilidad neta después de impuestos de \$18,585.77. Los flujos de efectivo operativos incrementales, incluyendo la depreciación, ascienden a \$25,452.44 en el primer

año y se mantienen en un rango similar en los años subsiguientes, lo que refleja una gestión eficiente de los recursos y un crecimiento sostenido.

**Tabla 6**

*Flujos operativos*

<b>Flujos de efectivo operativos</b>					
	1	2	3	4	5
Ventas	86,102.81	86,851.93	87,607.56	88,369.77	89,138.62
Costos variables	29,855.99	30,115.74	30,377.76	30,642.05	30,908.65
Costos fijos excepto depreciación	20,226.00	20,226.00	20,226.00	20,226.00	20,226.00
Depreciación	6,866.67	6,866.67	6,866.67	5,200.00	5,200.00
Utilidad Operativa	29,154.16	29,643.52	30,137.14	32,301.72	32,803.97
Impuestos y participaciones	10,568.38	10,745.78	10,924.71	11,709.37	11,891.44
Utilidad Neta	18,585.77	18,897.74	19,212.43	20,592.35	20,912.53
Depreciación	6,866.67	6,866.67	6,866.67	5,200.00	5,200.00
Flujo de efectivo incremental	25,452.44	25,764.41	26,079.09	25,792.35	26,112.53

El flujo terminal se calcula al final del quinto año y considera la venta de los activos del restaurante. Se estima que los activos se venderán por \$20,000, menos los impuestos y participaciones correspondientes de \$2,175, resultando en un flujo terminal neto de \$22,175. Este flujo adicional contribuye significativamente al análisis de la viabilidad del proyecto, proporcionando un ingreso adicional al finalizar el periodo de análisis.

**Tabla 7**

*Flujo terminal*

Flujo terminal	\$ 22,175.00
Venta de los Activos	\$ 20,000.00
Impuestos y participaciones	\$ 2,175.00
Valor presente neto	21,799.63
Tasa Interna de retorno	24.53%

El Valor Actual Neto (VAN) del proyecto se calcula utilizando un Costo de Capital Promedio Ponderado (CCPP) del 12.54%. El VAN resultante es de \$21,799.63, lo que indica que el proyecto generará un valor adicional significativo sobre la inversión inicial. Este resultado positivo del VAN sugiere que el proyecto es financieramente viable y que los flujos de efectivo futuros descontados superan la inversión inicial, proporcionando un retorno atractivo para los inversionistas.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto se calcula en 24.53%. Esta tasa de retorno es significativamente mayor que el Costo de Capital Promedio Ponderado, lo que indica que el proyecto no solo es viable, sino que también generará un retorno considerablemente alto. La TIR es una medida clave de rentabilidad y su valor elevado refuerza la decisión de proceder con el proyecto de expansión.

### **Tabla 8**

#### *Periodo de recuperación*

2	# de años enteros
-18,783.15	Valor que falta por recuperar
26,079	FE del año en el que se recupera la inversión
0.7202378	Fracción de año
8.642853	# de meses

El Periodo de Recuperación (PR) del proyecto es de 2 años y 8 meses. Este periodo relativamente corto de recuperación de la inversión inicial demuestra que el proyecto generará flujos de efectivo suficientes para recuperar la inversión en menos de tres años. Un PR corto es una señal positiva de que el proyecto comenzará a generar beneficios netos en un plazo breve, mejorando la liquidez y reduciendo el riesgo financiero asociado a la inversión.

### **Flujo Del Inversionista**

Para evaluar el flujo del inversionista, se ha analizado la estructura de financiamiento del proyecto, considerando tanto el desembolso del préstamo como los pagos de capital e intereses, además de los ahorros fiscales asociados a los intereses. Inicialmente, se recibe un préstamo de \$40,000 del Banco Pichincha para financiar el proyecto. A lo largo de los cinco años, los pagos de capital varían, comenzando con \$5,862.58 en el primer año y aumentando gradualmente hasta \$10,469.36 en el quinto año. Paralelamente, los pagos de intereses disminuyen de \$6,240.00 en el primer año a \$1,633.22 en el quinto año, mientras que los ahorros fiscales asociados a estos pagos también decrecen, de \$2,262.00 en el primer año a \$592.04 en el quinto año.

**Tabla 9***Flujo del inversionista*

	0	1	2	3	4	5
FE del proyecto	-70,000.00	25,452.44	25,764.41	26,079.09	25,792.35	26,112.53
Desembolso del préstamo	40,000.00					
Pago capital		-5,862.58	-6,777.14	-7,834.38	-9,056.54	-10,469.36
Pago interes (inc. aho. Imp.)		-6,240.00	-5,325.44	-4,268.20	-3,046.04	-1,633.22
Ahorro impuestos por intereses		2,262.00	1,930.47	1,547.22	1,104.19	592.04
FE del inversionista	-30,000.00	15,611.86	15,592.30	15,523.74	14,793.96	14,601.99

El Valor Presente Neto (VPN) del flujo del inversionista se ha calculado utilizando el Costo de Capital Promedio Ponderado (CCPP) del 12.37%. El VPN resultante es de \$24,612.89, lo que indica que el proyecto generará un valor adicional significativo sobre la inversión inicial. Un VPN positivo sugiere que los flujos de efectivo futuros descontados superan la inversión inicial, proporcionando un retorno atractivo para los inversionistas y reafirmando la viabilidad financiera del proyecto.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) del flujo del inversionista se ha estimado en 42.65%. Esta alta tasa de retorno es un fuerte indicador de la rentabilidad del proyecto, demostrando que la inversión no solo es viable, sino que también ofrece un retorno considerablemente alto. La TIR es una medida clave de rentabilidad y su valor elevado refuerza la decisión de proceder con el proyecto de expansión.

El Periodo de Recuperación (PR) del flujo del inversionista es de aproximadamente 2 años y 8 meses. Este periodo relativamente corto de recuperación de la inversión inicial demuestra que el proyecto generará flujos de efectivo suficientes para recuperar la inversión en menos de tres años. Un PR corto es una señal positiva de que el proyecto comenzará a generar beneficios netos en un plazo breve, mejorando la liquidez y reduciendo el riesgo financiero asociado a la inversión.

**Análisis De Escenarios**

Para evaluar el impacto de diferentes condiciones del mercado en el proyecto de expansión de la nueva sucursal de Kiltros, se ha propuesto un escenario que considera tanto la inflación como una reducción del 15% en las ventas proyectadas. Este enfoque permite analizar cómo estas variables

podrían afectar la viabilidad financiera del proyecto. La inflación estimada para los próximos años se ha calculado con base en datos proporcionados por FocusEconomics, mientras que la reducción en ventas simula una situación adversa en el mercado, lo cual ofrece una visión más completa de los posibles riesgos y su impacto financiero.

En este escenario, la inversión inicial de \$70,000 se ha ajustado considerando la inflación proyectada, abarcando tanto costos variables como fijos. Los costos variables han sido ajustados anualmente de acuerdo con la inflación estimada, lo que resulta en incrementos en los costos operativos. Para el primer año, los costos variables ajustados por inflación ascienden a \$30,303.82, incrementándose cada año hasta alcanzar \$34,058.11 en el quinto año. Este ajuste refleja cómo la inflación puede impactar de forma negativa los costos operativos del proyecto, incrementando los desembolsos necesarios para mantener la operación de la nueva sucursal en un entorno económico más desafiante.

**Tabla 10**

*Inversión inicial del nuevo escenario*

Inversión inicial	70,000.00				
Costos variables	29,855.99	30,115.74	30,377.76	30,642.05	30,908.65
Inflación	1.50%	1.80%	2.00%	2.20%	2.30%
Factor de inflación	1.015	1.033	1.054	1.077	1.102
Costos variables ajustados por inflación	30303.82	31117.69	32016.19	33005.23	34058.11

Los flujos de efectivo operativos también se han ajustado para reflejar una reducción del 15% en las ventas proyectadas. Las ventas ajustadas para el primer año son \$73,187.39, aumentando gradualmente a \$75,767.82 en el quinto año. Sin embargo, los costos variables y fijos, junto con la depreciación, reducen significativamente la utilidad operativa y, por ende, la utilidad neta. Los flujos de efectivo incrementales ajustados muestran un impacto negativo considerable en comparación con los escenarios sin ajustes.

**Tabla 11***Flujos de efectivo operativos del nuevo escenario*

	Flujos de efectivo operativos				
Ventas	73,187.39	73,824.14	74,466.43	75,114.31	75,767.82
Costos variables	30,303.82	31,117.69	32,016.19	33,005.23	34,058.11
Costos fijos excepto					
depreciación	20,226.00	20,226.00	20,226.00	20,226.00	20,226.00
Depreciación	6,866.67	6,866.67	6,866.67	5,200.00	5,200.00
Utilidad Operativa	15,790.90	15,613.78	15,357.57	16,683.08	16,283.72
Impuestos y participaciones	5,724.20	5,660.00	5,567.12	6,047.62	5,902.85
Utilidad Neta	10,066.70	9,953.78	9,790.45	10,635.46	10,380.87
Depreciación	6,866.67	6,866.67	6,866.67	5,200.00	5,200.00
Fe incrementales	16,933.36	16,820.45	16,657.12	15,835.46	15,580.87
Fe terminal	22,175.00				

El Periodo de Recuperación (PR) bajo este escenario es de aproximadamente 5 años y 10.25 meses, significativamente más largo que el periodo de recuperación original. Este prolongado periodo de recuperación indica que el proyecto tardará mucho más en recuperar la inversión inicial, aumentando el riesgo financiero y la incertidumbre sobre la viabilidad a corto plazo del proyecto.

**Tabla 12***Periodo de recuperación*

5	# de años enteros
-32,244.13	Valor que falta por recuperar
37,756	FE del año en el que se recupera la inversión
0.8540163	Fracción de año
10.248196	# de meses

El Valor Presente Neto (VPN) ajustado por la inflación y la reducción en ventas es de -\$2,886.65, lo que indica una pérdida en valor presente. Este VPN negativo sugiere que el proyecto no generará suficiente valor adicional para cubrir la inversión inicial. La Tasa Interna de Retorno (TIR) ajustada por inflación y reducción en ventas es del 12.95149%, ligeramente superior al costo de capital ajustado por

inflación del 14.500%. Esto implica que el proyecto no ofrece un retorno adecuado sobre la inversión bajo estas condiciones adversas.

**Tabla 13**

*Van y TIR del nuevo escenario*

Ka	12.54%
Ka ajustada por inflación	14.500%
Valor presente neto	-2,886.65
Tasa Interna de retorno	12.951649%

El Valor Presente Neto (VPN) ajustado por la inflación y la reducción en ventas es de -\$2,886.65, lo que indica una pérdida en valor presente. Este VPN negativo sugiere que el proyecto no generará suficiente valor adicional para cubrir la inversión inicial. La Tasa Interna de Retorno (TIR) ajustada por inflación y reducción en ventas es del 12.95149%, ligeramente superior al costo de capital ajustado por inflación del 14.500%. Esto implica que el proyecto no ofrece un retorno adecuado sobre la inversión bajo estas condiciones adversas.

## Conclusiones

El desarrollo del modelo de gestión administrativa para el restaurante Kiltros ha permitido sentar las bases para un crecimiento sostenido y eficiente en un mercado altamente competitivo. A lo largo del proceso, se han identificado las áreas clave que requieren optimización, tales como la estandarización de procesos operativos, la implementación de tecnologías para una mejor gestión financiera y la creación de estrategias de marketing dirigidas a la captación y retención de clientes. Estas acciones no solo mejorarán la rentabilidad del restaurante, sino que también consolidarán su posición en el mercado gastronómico de Cuenca.

El análisis del macroentorno mediante la matriz PESTEL ha subrayado la importancia de mantener una relación estrecha con el entorno político y legal, además de aprovechar las oportunidades que brindan las tendencias sociales, culturales y tecnológicas. La identificación de áreas para innovar, como la sostenibilidad ambiental y el uso de sistemas tecnológicos avanzados, ha permitido que Kiltros se posicione como un negocio moderno, eficiente y responsable.

Desde una perspectiva financiera, la expansión de Kiltros hacia una nueva sucursal ha sido evaluada como un proyecto viable, con una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 24.53%, lo cual refleja un retorno considerablemente alto. El flujo de caja proyectado, junto con la estructura de financiamiento basada en una mezcla equilibrada de deuda y recursos propios, asegura que el restaurante pueda crecer de manera sostenible.

En términos de marketing estratégico, la diferenciación a través de la calidad del producto y la experiencia del cliente ha sido crucial. El enfoque en ofrecer un ambiente acogedor y personalizado, acompañado de estrategias de fidelización y marketing digital, refuerza la conexión emocional con los clientes, asegurando su lealtad a largo plazo. Además, la segmentación geográfica, demográfica y psicográfica ha permitido a Kiltros adaptarse a las necesidades de sus diferentes públicos objetivos, maximizando su relevancia en el mercado.

Finalmente, se pueden plantear nuevas preguntas de investigación que surgen del proceso de análisis y mejora continua, como, por ejemplo: ¿cómo puede Kiltros optimizar aún más sus procesos de sostenibilidad ambiental para alinearse con las tendencias globales de consumo ético? ¿Qué nuevas estrategias digitales pueden implementarse para mejorar la captación de turistas internacionales? Estas preguntas abren la puerta a futuras investigaciones y a la posibilidad de seguir mejorando y adaptando el modelo de gestión de Kiltros.

En resumen, el trabajo realizado en torno a Kiltros demuestra que la integración de una gestión administrativa sólida, junto con una visión estratégica y un enfoque en la innovación, es clave para asegurar el éxito y crecimiento sostenible del restaurante. Las decisiones tomadas hasta ahora son solo

el comienzo de un camino hacia la consolidación de Kiltros como un referente gastronómico en Cuenca y potencialmente en otros mercados.

### Referencias Bibliográficas

- Baris, I., Jan-Philip, A., Suleika, B., & Andrés, I. (2023). ¿La exposición a la empresa familiar siempre es buena para el próximo director ejecutivo? Cómo la experiencia de la empresa sucesora previa a la sucesión afecta el desempeño posterior a la sucesión en las empresas familiares. *Revista de investigación empresarial*.
- Desai, V., & Anand, G. (2009). *Eficiencia y gestión de calidad en sistemas productivos*. *Journal of Operations Management*, 27(3), 191-203.
- Ghafarri, M., & Bahraniard, R. (2016). Examen del efecto de la eficacia del sistema de rotación de trabajo sobre la mejora de la reforma de los procesos administrativos. (Productividad). *Humanidades e Innovación*, 31.
- Gopesh Anand., P. T. (2009). Capacidades dinámicas a travpes de una infraestructura de mejora continua. *Resvista de gestión de operaciones*, 444- 461.
- Newnam, R., Migliore, L., & Ransom, J. (2024). Estandarización de los procesos de revisión de prácticas basadas en evidencia en toda la empresa DHA. *Medicina Militar*, 189(Supplement), 39-44. <https://doi.org/10.1093/milmed/usad014>
- Nunes, S., Gonzaga, A., Arruda, L., Coutinho, F., & Deumke de Medeiros, D. (2019). Estandarización de procesos administrativos: Un estudio de caso utilizando herramienta de mejora continua. *Revista Brasileña de Gestión de Operaciones y Producción*, 706-723.