



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

Departamento de Posgrados

Propuesta de un plan de negocios para el restaurante

The Rustik en la ciudad de Cuenca

Maestría en Administración de Empresas

Autora: Rosa Gabriela Ochoa Gutiérrez

Directora: Ximena Moscoso

Cuenca, Ecuador 2025

DEDICATORIA

A Dios, creador de vida y sueños, por sostenerme en cada paso de este camino.
A mi hijo Emiliano, cuyo amor y presencia han sido mi mayor impulso. Mi compromiso es ofrecerle un legado valioso. Este logro es también suyo.
A mis padres, por enseñarme el valor del esfuerzo, la fe y la integridad.
A mis hermanos, por su apoyo constante y su aliento.
Y a mí misma, por haber encontrado equilibrio en medio del caos, por cada elección que me condujo a este valioso aporte profesional, por perseverar con fe y determinación. Como dijo Peter Drucker: *"La mejor manera de predecir el futuro es crearlo."*

AGRADECIMIENTOS

"La gratitud es la memoria del corazón."

En primer lugar, expreso mi más sincero agradecimiento a la distinguida Universidad del Azuay por abrirme sus puertas y brindarme una formación de excelencia a través de su programa MBA. Ha sido un privilegio formarme en una institución que valora el conocimiento, el pensamiento crítico y la ética profesional.

Agradezco de manera especial a todos los docentes del programa, cuyo compromiso y experiencia dejaron una huella significativa en mi aprendizaje.

A mis compañeros y compañeras, por su apoyo, sus ideas y por compartir esta intensa pero gratificante experiencia académica.

A mi familia, mi mayor pilar, gracias por su amor, comprensión y constante aliento. Su presencia ha sido fundamental para alcanzar esta meta. A mis amigos que son una gran inspiración, por su motivación significativa y creer en mí.

Finalmente, agradezco a Diego Galindo, fundador del Restaurante The Rustik, por su colaboración y por facilitar el acceso a los recursos necesarios para el desarrollo de este proyecto.

A todos ustedes, mi más profunda gratitud.

RESUMEN

Este estudio tiene como propósito desarrollar un plan de negocios integral para el restaurante The Rustik, que contemple la definición de estrategias orientadas al crecimiento empresarial y la mejora de su competitividad en un entorno altamente dinámico. Este entorno está caracterizado por constantes cambios económicos y avances tecnológicos, así como por una notable incertidumbre, factores que pueden influir de manera significativa en las decisiones estratégicas y en el éxito sostenido a largo plazo. Los mismos que representan un desafío para la correcta identificación de oportunidades de negocio, la definición de un posicionamiento adecuado y el diseño de correctas estrategias.

El análisis del uso real y previsto del plan se realizará mediante una metodología de Investigación-Acción, con un enfoque orientado a combinar la teoría y la práctica a través de cuatro módulos integradores: Dirección Estratégica Empresarial, Plan de Negocios e Investigación de Mercados, Marketing Estratégico y Gerencia Financiera.

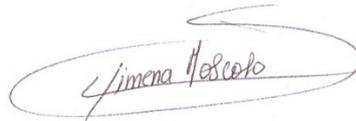
Palabras clave: Plan de negocios, estrategia empresarial, competitividad, entorno dinámico, investigación-acción.

ABSTRACT

The purpose of this study is to develop a comprehensive business plan for The Rustik restaurant, which includes defining strategies aimed at business growth and improving its competitiveness in a highly dynamic environment. This environment is characterized by constant economic changes and technological advances, as well as significant uncertainty, factors that can significantly influence strategic decisions and sustained long-term success. These factors represent a challenge for properly identifying business opportunities, defining appropriate positioning, and designing successful strategies.

The analysis of the actual and planned use of the plan will be conducted using an Action Research methodology, with an approach aimed at combining theory and practice through four integrative modules: Strategic Business Management, Business Plan and Market Research, Strategic Marketing, and Financial Management.

Keywords: Business plan, business strategy, competitiveness, dynamic environment, action research.

A handwritten signature in cursive script, reading "Jimena Escoto", enclosed within a hand-drawn oval.

INDICE DE CONTENIDOS

| | |
|---|----|
| DEDICATORIA..... | 2 |
| AGRADECIMIENTOS..... | 3 |
| RESUMEN | 4 |
| ABSTRACT | 5 |
| INTRODUCCIÓN | 10 |
| CAPITULO I..... | 12 |
| DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL | 12 |
| EL NUEVO ROL DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN EL SIGLO 21 | 13 |
| Ventaja competitiva | 13 |
| Definición de una estrategia empresarial de mercado..... | 14 |
| Análisis de las tendencias de los clientes | 14 |
| Investigación profunda y objetiva del mercado | 14 |
| Construye una marca..... | 15 |
| Servicio como apalancamiento de diferenciación | 16 |
| Mejora el modelo y concepto de empresa..... | 16 |
| Aplicación del modelo de planificación estratégica | 17 |
| Área de talento humano restaurante The Rustik | 18 |
| Área de finanzas del restaurante The Rustik | 21 |
| Área de Finanzas..... | 23 |
| Área de Marketing..... | 24 |
| Área de Producción - cocina | 25 |
| Recurso Material | 26 |
| APLICACIÓN DE C2..... | 28 |
| Estrategias de captación de cliente | 28 |
| Estrategias de repetición de clientes..... | 29 |
| Estrategias de relación de clientes | 29 |
| Estrategias de vinculación de clientes | 30 |
| CASO INTEGRADOR THE RUSTIK..... | 30 |
| Objetivos de la dirección estratégica en el siglo 21..... | 30 |
| Análisis del entorno empresarial | 33 |
| 2.1 Político | 33 |
| Análisis riesgo país..... | 37 |
| Constitución legal del restaurante | 49 |
| Laboral (Rigidez) | 50 |

| | |
|---|----|
| CAPITULO II..... | 53 |
| PLAN DE NEGOCIOS E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS..... | 53 |
| PLAN DE NEGOCIOS..... | 53 |
| Esquema del modelo de negocios (lienzo canvas)..... | 53 |
| Restaurante “The Rustik” | 53 |
| Descripción de componentes | 54 |
| Segmentos de clientes..... | 54 |
| Propuesta de valor | 54 |
| Canales | 54 |
| Relación con clientes | 56 |
| Por segmento | 56 |
| Socios Clave | 57 |
| Actividades Clave..... | 58 |
| Recursos Clave..... | 59 |
| Estructura de costos | 60 |
| Fuente de Ingresos | 61 |
| Elaboración de una estructura de costo estándar..... | 62 |
| INVESTIGACION DE MERCADOS | 72 |
| 1. Fijación de objetivos..... | 72 |
| 2. Problemas a resolver:..... | 72 |
| 3. Necesidades:..... | 72 |
| 4. Oportunidades:..... | 72 |
| Aplicación de la Investigación de mercados..... | 73 |
| 1. Realizar un Estudio de Mercado:..... | 73 |
| 2. Definir el Concepto y el Menú:..... | 73 |
| 3. Desarrollar un Plan de Marketing:..... | 73 |
| Informe de la Encuesta de Investigación de mercados restaurante The Rustik..... | 75 |
| 1. Introducción: | 75 |
| 2. Metodología: | 75 |
| 3. Resultados: | 75 |
| CAPITULO III..... | 87 |
| MARKETING ESTRATÉGICO..... | 87 |
| 1. Problema comercial detectado: | 87 |
| 2. Justificación | 87 |
| 3. Diseño de un plan de marketing..... | 87 |
| Matriz Atractivo-Competitiva (AC) | 88 |

| | |
|---|-----|
| Mapa Perceptual..... | 89 |
| 4. Estrategia de Segmentación-Posicionamiento | 91 |
| 5. Decisión de compra | 92 |
| 6. Justificación de mejoras - Estrategias..... | 93 |
| 7. Propuesta The Rustik..... | 95 |
| CAPITULO IV | 97 |
| GERENCIA FINANCIERA..... | 97 |
| 1. Mercado Objetivo:..... | 97 |
| 2. Estimación de volumen de ventas:..... | 98 |
| 3. Precios estimados de los productos:..... | 98 |
| 4. Plazos de Cobro: | 98 |
| 5. Tecnologías Disponibles y Costos: | 98 |
| 6. Proveedores - Insumos Operativos y Costos: | 99 |
| 7. Financiamiento:..... | 99 |
| Efectos Tributarios: | 100 |
| Informe de resultados obtenidos | 101 |
| En el flujo de efectivo del proyecto tenemos como resultados: | 101 |
| En cuanto a los resultados del Flujo del Inversionista:..... | 101 |
| En cuanto a los resultados de un análisis pesimista:..... | 102 |
| CONCLUSIONES | 104 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 105 |
| Libros: | 106 |
| ANEXOS | 107 |

INDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1 Sistemas necesarios por área funcional para un restaurante..... | 27 |
| Tabla 2 Análisis por quintiles | 38 |
| Tabla 3 Resumen de costos por producto por tanda de producción. | 62 |
| Tabla 4 Resumen de costos por producto por tanda de producción | 62 |
| Tabla 5 Resumen de costos por producto por tanda de producción. | 63 |
| Tabla 6 Costos de la Inversión | 63 |
| Tabla 7 Asignación del costo de depreciación/amortización | 65 |
| Tabla 8 Otros Gastos Indirectos | 65 |
| Tabla 9 Flujo de Caja sin financiamiento para The Rustik | 67 |
| Tabla 10 Flujo de caja con Financiamiento para The Rustik | 69 |

| | |
|--|----|
| Tabla 11 Resultados de la Encuesta de Investigación de Mercados | 79 |
| Tabla 12 Matriz Atractivo-Competitiva restaurante The Rustik | 88 |
| Tabla 13 Validación de consumidores | 94 |
| Tabla 14 Información sobre Préstamos de Inversión para Proyectos | 99 |

INDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 Piramide Estrategica Empresarial | 17 |
| Figura 2 Lienzo CANVAS | 53 |
| Figura 3 Obtenemos esta matriz Atractivo – Competitiva | 89 |
| Figura 4 Datos para el Mapa Perceptual | 90 |
| Figura 5 Mapa Perceptual | 90 |
| Figura 6 Prototipo de persona..... | 92 |
| Figura 7 MATRIZ FCB | 92 |

INTRODUCCIÓN

El sector de la gastronomía ha experimentado una evolución significativa en los últimos años, enfrentando desafíos constantes como la creciente competencia, las demandas del mercado y la necesidad de adaptarse a tendencias emergentes como la sostenibilidad, la digitalización y la innovación. En este contexto, el restaurante The Rustik, ubicado en la ciudad de Cuenca y operativo desde 2022, busca consolidarse como una propuesta diferenciadora, orientada hacia la sostenibilidad a largo plazo. Sin embargo, a pesar de su potencial y presencia creciente en el mercado, la falta de un plan de negocios formalmente estructurado limita su capacidad para abordar los retos estratégicos y aprovechar las oportunidades disponibles.

La problemática central radica en la ausencia de un enfoque integral que articule áreas clave como la dirección estratégica, la investigación de mercados, el marketing y la gerencia financiera. Esta carencia podría dificultar el crecimiento, el posicionamiento y la sostenibilidad del restaurante en un entorno dinámico y competitivo. Por ello, se plantea como propósito de este trabajo el desarrollo de un plan de negocios integral que permita a The Rustik definir una propuesta de valor clara, establecer estrategias efectivas y evaluar su viabilidad financiera, con el fin de alcanzar una ventaja competitiva sostenible.

Diversos estudios respaldan la importancia de la planificación empresarial como herramienta esencial para la toma de decisiones, la obtención de financiamiento y la gestión eficiente, especialmente en las primeras etapas de un emprendimiento (Garonne & Davidsson, 2016; Shpak et al., 2020). Asimismo, se ha demostrado que la ventaja competitiva de una organización está estrechamente vinculada con su capacidad de aprendizaje y adaptación en entornos cambiantes (Altig et al., s. f.). En este sentido, el modelado de negocios contribuye a comprender la estructura y dinámica organizacional, facilitando la identificación de áreas de mejora y generando un entendimiento común entre los actores involucrados (Bocanegra et al., 2011).

Un aspecto clave para fortalecer el desempeño empresarial es la alineación estratégica entre las tecnologías de información (TI) y los objetivos del negocio. Según Johansson, Sudzina y Pucihar (2014), las organizaciones que integran adecuadamente estos elementos tienen mayores probabilidades de alcanzar resultados financieros positivos. En el caso de las pequeñas y medianas empresas como The Rustik, esta integración se convierte en una herramienta fundamental para optimizar la eficiencia operativa, mejorar la experiencia del cliente y sustentar el crecimiento en el largo plazo.

El presente proyecto tiene como objetivos: desarrollar un plan de negocios integral para The Rustik, identificar oportunidades de mercado, definir estrategias de marketing y finanzas, evaluar la viabilidad económica del emprendimiento, y aplicar conocimientos adquiridos en áreas clave como Dirección Estratégica, Plan de Negocios, Investigación de Mercados, Marketing Estratégico y Gerencia Financiera. Para ello, se empleará la metodología de

investigación-acción, que permite integrar teoría y práctica, ajustando el plan conforme se avanza en su formulación.

Desde una perspectiva emprendedora, la elaboración de un plan de negocios no solo actúa como guía estructurada para el desarrollo del proyecto, sino que también se convierte en una herramienta clave para la reflexión estratégica y la toma de decisiones en contextos de alta incertidumbre. Según Brinckmann y Kim (2015), factores como la autoeficacia, la perseverancia y la formación del emprendedor influyen directamente en la calidad y formalidad de la planificación empresarial. Así, este trabajo busca no solo definir estrategias operativas y comerciales, sino también integrar un enfoque basado en el comportamiento emprendedor y la gestión consciente.

La industria gastronómica, altamente competitiva, exige una planificación bien estructurada y orientada a la innovación para lograr sostenibilidad, diferenciación y rentabilidad. En este marco, la planificación estratégica se vincula directamente con la implementación de acciones innovadoras y con la mejora continua, lo cual permite transformar debilidades en oportunidades y amenazas en ventajas competitivas sostenibles (Rodoplu Şahin et al., 2017).

Finalmente, este estudio se apoya en un marco teórico que abarca las principales teorías de dirección estratégica, marketing, finanzas y planificación empresarial. Como señalan Botha y Robertson (2014), un plan de negocios permite distinguir entre una simple idea y una verdadera oportunidad de mercado, organizando las actividades del emprendimiento y facilitando el análisis de aspectos clave como la viabilidad financiera, los riesgos, la diferenciación y la estructura operativa. A partir de estos fundamentos, este proyecto busca construir una propuesta sólida que confirme la viabilidad comercial de The Rustik y asegure su sostenibilidad y crecimiento en el mercado cuencano.

CAPITULO I

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL

Este proyecto propone un plan de negocios para el restaurante The Rustik, en la ciudad de Cuenca, desde una perspectiva alineada con la Dirección Estratégica Empresarial, tomando como base el enfoque conceptual de Lanzolla y Markides (2021). En este marco, la estrategia no se limita a la definición de metas generales ni a la asignación de recursos, sino que se centra en el diseño de un modelo de negocio con interdependencias estratégicas bien definidas entre las actividades clave del restaurante.

Desde la Dirección Estratégica, se reconoce que el entorno gastronómico local está caracterizado por una alta competencia, escasas barreras a la imitación y acceso generalizado a recursos similares. En este contexto, The Rustik busca diferenciarse no solo por su propuesta culinaria, sino por la forma en que articula sus decisiones operativas y estratégicas: la elección del segmento objetivo, la experiencia del cliente basada en ambientación rústica y sostenible, la integración de productos orgánicos locales, y un sistema mixto de atención presencial y digital.

Estas actividades no se analizan de forma aislada, sino como un sistema de interdependencias que, cuando está bien diseñado, puede convertirse en la base de una ventaja competitiva sostenible. La Dirección Estratégica de The Rustik se orienta, por tanto, a construir coherencia y sinergia entre sus operaciones y su propuesta de valor, más allá de simplemente reaccionar ante el entorno o aprovechar recursos disponibles.

Además, se aplica la prueba de las 3C (canibalización, compatibilidad y combinación de conflictos), propuesta por Lanzolla y Markides, como criterio estratégico para validar la solidez del modelo ante imitaciones. Si competidores intentaran replicar el enfoque de The Rustik, encontrarían conflictos operativos o de imagen con sus propios modelos de negocio ya establecidos.

En un entorno empresarial dinámico y competitivo, la dirección estratégica es clave para el éxito y sostenibilidad de las organizaciones. Permite anticiparse a los cambios, adaptarse al mercado y alinear recursos con objetivos a largo plazo.

Este análisis aborda el rol actual de la dirección estratégica, el modelo de planificación, la integración de recursos y la importancia de la innovación y adaptabilidad para lograr ventajas competitivas sostenibles.

EL NUEVO ROL DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN EL SIGLO 21

En el contexto empresarial del siglo XXI, la dirección estratégica ha adquirido un papel fundamental para el posicionamiento y sostenibilidad de las organizaciones en entornos altamente competitivos y dinámicos. Según Wheelen y Hunger (2007), la estrategia empresarial permite a las compañías definir con claridad sus objetivos, comprender el entorno competitivo y diseñar planes que les otorguen ventajas sostenibles en el mercado. En este sentido, aspectos como la investigación objetiva del mercado, el análisis de las tendencias del consumidor, la construcción de una marca sólida y la diferenciación a través del servicio son pilares clave para el éxito organizacional.

El presente trabajo propone el desarrollo de un plan de negocios para el restaurante The Rustik, ubicado en la ciudad de Cuenca, con el objetivo de mejorar su posicionamiento estratégico y consolidar su propuesta de valor en el sector gastronómico. Basado en los aportes de autores como Porter (2002), quien enfatiza la importancia de identificar ventajas competitivas sostenibles, este estudio integra elementos como la definición de una estrategia de mercado, la exploración de oportunidades de crecimiento y la formulación de acciones concretas para la mejora del modelo de negocio actual.

Ventaja competitiva

Para posicionar efectivamente un restaurante rústico y obtener una ventaja competitiva sólida, es crucial destacar la autenticidad, la calidad de la experiencia gastronómica y la conexión emocional con los clientes.

- Posicionamiento: definir una identidad y propuesta única en donde destaque lo que hace único al restaurante rústico: sus ingredientes seleccionados locales, verduras frescas y orgánicas, las recetas tradicionales de la región: estableciendo relaciones directas con proveedores locales y artesanos y el ambiente acogedor que transporta al cliente a otro tiempo o lugar. Una esencia rústica.
- Diferenciación: crear una experiencia gastronómica inmersiva completa que no se limite solo a la comida, sino que incluya el ambiente, la música y el servicio al cliente. El ambiente rústico debe reflejarse en todos los aspectos del restaurante. Ofreciendo platos que cuenten una historia cultural o regional, explicando su origen y tradición a través del menú o del personal.
- Segmentación: realizar una investigación de mercado para identificar los segmentos de clientes que podrían estar interesados en un restaurante rústico. Esto puede incluir turistas que buscan experiencias auténticas, locales que valoran los ingredientes frescos y orgánicos, o personas interesadas en la gastronomía regional.

Definición de una estrategia empresarial de mercado

- Con el desarrollo de Perfiles de Cliente detallados para cada segmento identificado. Considerando aspectos demográficos (edad, género, ingresos), pictográficos (estilo de vida, valores, intereses) y comportamentales (frecuencia de visita, preferencias de comida) para entender mejor sus necesidades y preferencias.
- En base a los resultados personalizar la oferta gastronómica y adaptar la experiencia de servicio para cada segmento de cliente: ofrecer menús especiales para familias con niños, opciones de menú degustación para turistas, y platos veganos o sin gluten para clientes con preferencias dietéticas específicas.

Análisis de las tendencias de los clientes

- Estudiar las tendencias actuales en la industria alimentaria y en el sector de restaurantes. Esto puede incluir el crecimiento de la demanda por alimentos orgánicos, locales y sostenibles, así como la popularidad de la cocina regional y auténtica.
- Nuevos sectores industriales, nuevos nichos: identificar el sector para vender y analizar la competencia para saber qué están haciendo otros restaurantes rústicos o similares. Observar sus menús, precios, promociones y cómo están adaptándose a las tendencias actuales del mercado en la industria de restaurantes. Para tener más Oportunidades y adaptar la oferta. Evolucionar con el tiempo.
- Enfoque Integral hacia el Cliente: analizar los datos internos de ventas y comportamiento de los clientes. Para medir los patrones de compra, horas pico, productos más vendidos, etc. Con la utilización de un software de gestión de restaurantes para extraer estos datos de manera efectiva. Además de la aplicación de breves encuestas y observación para conocer sus preferencias, expectativas y sugerencias. Con esto se busca: captar, retener y fidelizar al cliente

Análisis de las cadenas de valor: medir la productividad en cada área con la desagregación empresarial y con esto identificar las actividades clave desde la adquisición de materias primas hasta el servicio al cliente y la gestión de postventa. A fin de analizar sus costos, evaluar la calidad de los insumos y procesos en cada etapa de la cadena de valor. Y con esto poder identificar áreas de optimización y asegurar de que se esté entregando un valor consistente y de alta calidad a los clientes. En base a esas herramientas, poder medir mi rentabilidad en relación con la rentabilidad del sector alimentario.

Investigación profunda y objetiva del mercado

- Competencia: identificar a todos los restaurantes rústicos en el área geográfica y analizar su propuesta de valor hacia los clientes, en cuanto a: comparación de menús, ambiente y decoración y las opiniones de los clientes; además de comparar la estructura de precios; la presencia en redes sociales y estrategias de marketing;

a fin de determinar como The Rustik puede diferenciarse basándonos en los hallazgos de la investigación. Mantener un monitoreo continuo a la competencia.

- Tecnología (TIC): análisis de Sistemas y Equipos Actuales Hacer un inventario detallado de todos los sistemas y equipos tecnológicos utilizados en el restaurante para medir su rendimiento; e investigar las nuevas tecnologías relevantes para restaurantes rústicos, como sistemas de gestión de pedidos digitales, aplicaciones de lealtad digital, tecnologías de automatización de cocina, etc.
- En base a lo anterior, hacer un análisis de los Costos y el Retorno de la Inversión (ROI).
- Canales de distribución y Cobertura geográfica: identificación de Canales para determinar qué canales de distribución utiliza actualmente el restaurante (por ejemplo, servicio en el local, entrega a domicilio, catering, pedidos en línea) y medir la rentabilidad de cada uno; además de un análisis del área de cobertura para establecer el alcance geográfico actual del restaurante (local, regional, nacional) y definir los objetivos de expansión.

Construye una marca

Para la atracción directa de los clientes.

- Gestión de marca y posicionamiento: definir una temática rustica integral (filosofía) partiendo desde el logo, valores y personalidad que transmita autenticidad, calidez y tradición. El ambiente, la calidad de la comida, el servicio al cliente y otros detalles deben estar alineados con la imagen rústica a proyectar y la experiencia gastronómica que ofrece. Esto se debe transmitir con la utilización de marketing digital: redes sociales y pagina web (Las imágenes y el diseño visual son especialmente importantes en la industria alimentaria); así mismo organizar eventos temáticos que resalten la cocina rústica y/o colaborar con influencers gastronómicos para aumentar la visibilidad de la marca.
- Refresh de la marca: evaluar la imagen actual del restaurante (reputación), incluyendo el logotipo, los colores, el estilo de la decoración y la atmósfera general del lugar. A fin de identificar los elementos que representan mejor las esencias rústicas y cuáles podrían necesitar actualización en pro de mejorar la experiencia del cliente actual y futuro.
- Valoración de la marca: calidad de la comida con la utilización de ingredientes frescos consistentes con la temática rustica. Además de realizar feedback y mejora continua para entender qué están buscando los clientes y cómo puedes mejorar. Utilizar encuestas, comentarios en redes sociales y reseñas en plataformas como Google y TripAdvisor para obtener retroalimentación. Medir la visibilidad con la participación en eventos comunitarios, ferias locales o festivales gastronómicos para aumentar la visibilidad del restaurante entre los residentes locales y visitantes.

Servicio como apalancamiento de diferenciación

- Servicio Preventa: para atraer y retener clientes, la implementación de reservas en línea con la utilización de sistemas de pedidos en línea o apps de reserva que faciliten a los clientes interactuar con The Rustik. Esto puede mejorar la conveniencia y atraer a clientes más tecnológicamente inclinados., además podrán encontrar promociones especiales para grupos grandes.
- Servicio Venta: capacitación del Personal en atención al cliente, conocimiento del menú y técnicas de venta. Esto incluye tanto a los meseros como a los empleados que reciben pedidos por teléfono o en línea.
- Servicio Postventa: implementar Sistema de retroalimentación proactiva: con la aplicación de encuestas breves al finalizar la comida para obtener comentarios inmediatos de los clientes sobre su experiencia, comentarios en línea o incluso una libreta de sugerencias en el restaurante. Esto puede hacerse a través de tarjetas físicas o electrónicas. Así mismo, dar seguimiento para una solución inmediata y tomar en cuenta recomendaciones en pro de una mejora continua.

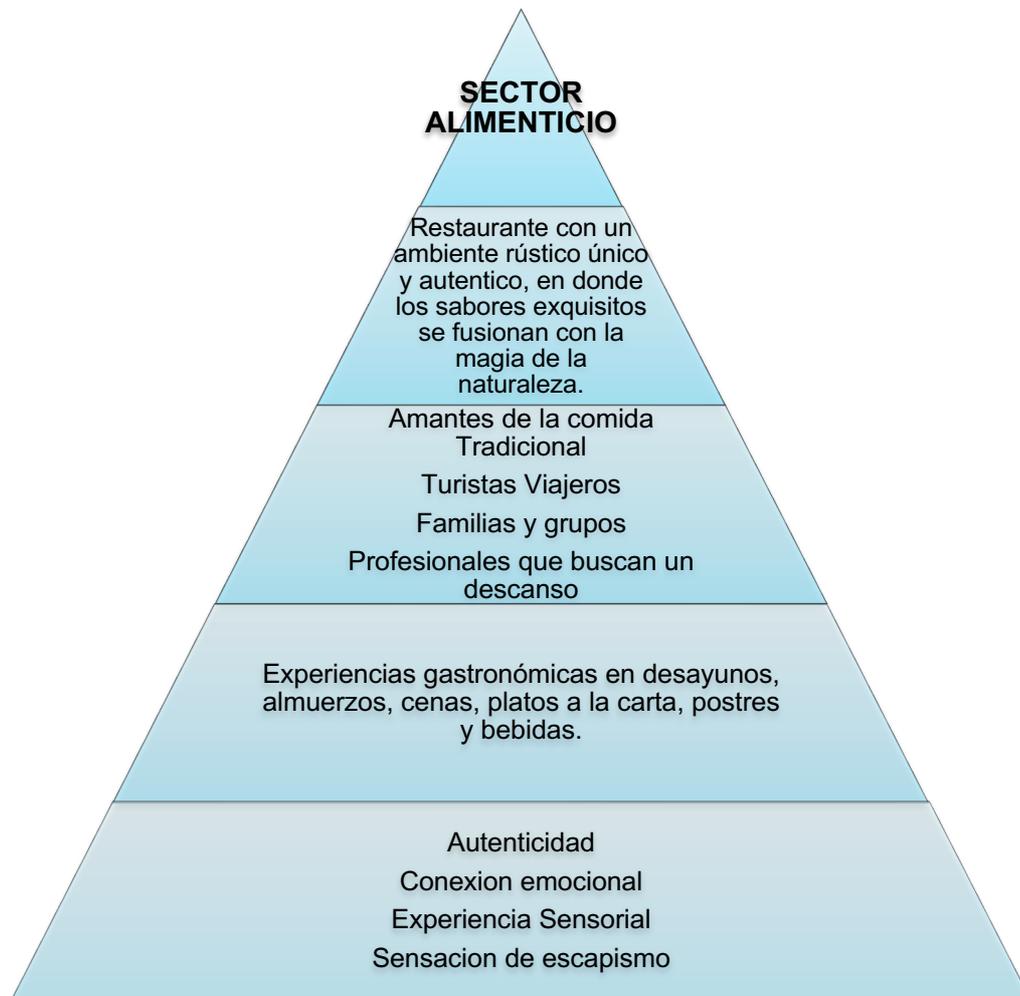
Mejora el modelo y concepto de empresa

- Marketing especializado y Merchandising: identificar el mercado objetivo específico: amantes de la comida casera, turistas que buscan autenticidad, personas que valoran la comida y el lugar rústico; mediante la organización de eventos especiales, como noches temáticas o degustaciones, que resalten el concepto rústico y atraigan a nuevos clientes.
- Establecer asociaciones con productores locales de alimentos orgánicos o artesanales para destacar ingredientes frescos y de calidad en tu menú, además de alianzas con hoteles o empresas de turismo: estableciendo acuerdos para promover tu restaurante entre los huéspedes de hoteles cercanos o los clientes de tours gastronómicos.
- Habilidades superiores en e-commerce: optimizar tanto la experiencia física como la digital del cliente; con el desarrollo de una plataforma de e-commerce robusta para crear o mejorar un sitio web que no solo sea atractivo visualmente, sino que también sea fácil de navegar y compatible con dispositivos móviles; que asegure que los clientes puedan ordenar comida en línea de manera intuitiva y segura.
- Servicio personalizado al cliente: personalización en la atención: fomentar que el personal conozca a los clientes habituales y sepa sus preferencias. Esto puede incluir desde el tipo de mesa que prefieren hasta sus platos favoritos o alergias alimentarias. Con la utilización de sistemas de gestión de clientes o tarjetas de fidelización para registrar esta información. Menú adaptado y local: con un diseño de un menú que celebre los ingredientes locales y estacionales. Oferta de platos

que reflejen la cocina regional o tradicional puede diferenciar tu restaurante y ofrecer una experiencia auténtica a los clientes. Además, escuchar y adaptarse a las necesidades específicas de los clientes, como modificaciones en platos, horarios especiales o celebraciones, contribuye a una experiencia positiva.

Figura 1

Pirámide Estratégica Empresarial



Pirámide de Estrategia Empresarial.

Adaptado de Ing. Xavier Ortega V., comunicación personal, julio 2024.

Aplicación del modelo de planificación estratégica

El presente trabajo expone la aplicación del modelo de planificación estratégica en dos áreas fundamentales del restaurante The Rustik: talento humano y finanzas. La propuesta incluye la formulación de objetivos específicos, políticas claras, estrategias adecuadas y procedimientos operativos para cada área, con el fin de fortalecer la gestión interna del establecimiento. En el área de talento humano, se busca optimizar los procesos de reclutamiento, formación, desarrollo profesional y evaluación del desempeño. En el área financiera, se plantea mejorar el control de costos, la eficiencia administrativa y la elaboración

de presupuestos, contribuyendo a la sostenibilidad económica del negocio.

Esta propuesta se fundamenta en los principios definidos por David (2013), quien sostiene que una planificación estratégica eficaz no solo debe enfocarse en la formulación de estrategias, sino también en su implementación, evaluación continua y ajuste según las condiciones del entorno.

1. Área de talento humano restaurante The Rustik

Objetivo 1: Mejorar el reclutamiento y selección de personal en The Rustik, que asegure que se contraten empleados calificados que contribuyan positivamente a la cultura y éxito del negocio.

Políticas:

- Establecer los roles y responsabilidades para cada posición en The Rustik. Determinar qué habilidades, experiencia y actitudes son necesarias para cada puesto, considerando el ambiente y estilo del restaurante.
- Definir los valores y la cultura organizacional que se desea promover en el restaurante. Esto incluye el enfoque en la hospitalidad, el trabajo en equipo y la pasión por la gastronomía rústica.

Estrategias:

- Utilizar una variedad de canales para atraer candidatos, como sitios web de empleo, redes sociales y recomendaciones de empleados actuales.
- Mejorar la imagen (branding) del restaurante como empleador deseable, destacando beneficios únicos como la cocina rústica, un ambiente acogedor y oportunidades de crecimiento profesional.
- Establecer relaciones con escuelas de gastronomía, asociaciones locales y grupos de la industria para atraer talento fresco y cualificado.

Procedimiento:

1. Selección de candidatos con la revisión de los currículos y aplicaciones de los candidatos.
2. Entrevistas estructuradas que evalúen tanto las habilidades técnicas como las competencias personales relevantes para el ambiente rústico del restaurante. Incluir preguntas situacionales para evaluar cómo los candidatos manejan desafíos específicos.
3. Evaluación práctica, o de habilidades para evaluar las capacidades técnicas de los candidatos, como la preparación de platos rústicos o la atención al cliente.

Objetivo 2: Desarrollar y mejorar la formación y desarrollo de empleados y de esta manera fortalecer las habilidades del equipo, y mejorar la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes.

Políticas:

- Establecer el compromiso de la gerencia y la dirección del restaurante con el desarrollo profesional y personal de todos los empleados. Esto incluye la asignación de recursos y tiempo para la formación continua.
- Fomentar una cultura organizacional que valore el aprendizaje continuo y la mejora constante. Motivar a los empleados a buscar oportunidades de desarrollo y adquisición de nuevas habilidades; en donde exista equidad de oportunidades.

Estrategias:

- Realizar evaluaciones periódicas para identificar las necesidades de formación y desarrollo de los empleados, considerando tanto habilidades técnicas como habilidades blandas necesarias para un servicio de calidad en un entorno rústico.
- Diseñar programas de formación estructurados y adaptados a las necesidades específicas de The Rustik. Esto puede incluir capacitación en técnicas culinarias rústicas, servicio al cliente personalizado, gestión de eventos especiales, entre otros.
- Mantener los programas de formación actualizados y adaptados a las tendencias y cambios en la industria gastronómica rústica. Incorporar técnicas modernas y prácticas sostenibles que puedan mejorar la eficiencia y calidad del servicio.

Procedimiento:

1. Establecer un calendario anual de formación que incluya sesiones regulares, talleres prácticos y eventos de desarrollo profesional. Comunicar claramente estos programas a todos los empleados y gestionar sus participaciones de manera efectiva.
2. Evaluar regularmente la efectividad de los programas de formación mediante encuestas de satisfacción, pruebas de conocimiento y evaluaciones de desempeño. Utilizar estos resultados para ajustar y mejorar los programas futuros.
3. Reconocer y recompensar el progreso y los logros de los empleados en su desarrollo profesional. Esto puede incluir oportunidades de ascenso, incentivos financieros o simplemente reconocimiento público por sus contribuciones al equipo.
4. Establecer un sistema de retroalimentación donde los empleados puedan expresar sus opiniones y sugerencias sobre los programas de formación. Utilizar esta retroalimentación para realizar mejoras continuas y mantener la relevancia de la formación ofrecida.

Objetivo 3: Optimizar la gestión del desempeño para mejorar el rendimiento general de los empleados, promover un ambiente de trabajo positivo y contribuir al éxito continuo del negocio.

Políticas:

- Establecer objetivos específicos y alcanzables para cada puesto dentro de The Rustik. Estos objetivos deben estar alineados con los valores y metas del restaurante, enfocándose en la calidad del servicio, la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente.
- Definir los criterios de evaluación del desempeño que sean justos y transparentes. Esto puede incluir competencias técnicas, habilidades interpersonales, cumplimiento de estándares de servicio y contribución al trabajo en equipo.
- Establecer una cultura de retroalimentación continua donde los gerentes y supervisores proporcionen comentarios constructivos y oportunidades de mejora a los empleados de manera regular. Esto puede ser tanto formal (evaluaciones periódicas) como informal (feedback diario).

Estrategias:

- Implementar un sistema de evaluación del desempeño que sea consistente y justo para todos los empleados. Esto puede incluir la utilización de formularios estandarizados de evaluación, entrevistas de desempeño y autoevaluaciones.
- Vincular la evaluación del desempeño con oportunidades concretas de desarrollo profesional y crecimiento dentro del restaurante. Esto puede incluir programas de capacitación específicos, asignación de mentores o la posibilidad de asumir roles más avanzados.
- Establecer un sistema de reconocimiento y recompensas que incentive y premie el buen desempeño de los empleados. Esto puede incluir reconocimientos públicos, bonificaciones por cumplimiento de objetivos u oportunidades de ascenso.

Procedimiento:

1. Al inicio de cada período de evaluación, colaborar con cada empleado para establecer metas específicas y alcanzables que puedan ser medibles al final del período.
2. Realizar evaluaciones formales de desempeño en intervalos regulares (por ejemplo, semestrales o anuales) utilizando los criterios previamente establecidos.
3. Desarrollar un plan de acción conjunto para abordar las áreas de mejora identificadas durante la evaluación. Esto puede incluir la participación en cursos de formación, asignación de proyectos específicos para desarrollar habilidades o la revisión de procedimientos para mejorar la eficiencia.
4. Realizar un seguimiento regular del progreso del empleado hacia las metas establecidas y revisar periódicamente el plan de acción de desarrollo para asegurar que se esté avanzando en la dirección correcta.

5. Mantener registros precisos y actualizados de las evaluaciones de desempeño, planes de desarrollo y cualquier acción tomada como resultado de estas evaluaciones. Esto servirá como referencia para futuras evaluaciones y decisiones de desarrollo profesional.

Área de finanzas del restaurante The Rustik

Objetivo 1: Control de costos y contribuir a mantener la calidad de los alimentos y la satisfacción del cliente, elementos fundamentales para el éxito a largo plazo del negocio.

Políticas:

- Definir métodos estándar para calcular el costo de cada platillo.
- Revisar y ajustar los precios de venta periódicamente basándose en los costos actuales.

Estrategias:

- Analizar la rentabilidad de cada platillo y ajustar el menú eliminando aquellos que no son rentables.
- Promover platillos con ingredientes de temporada para reducir costos de compra.
- Establecer relaciones sólidas con proveedores confiables y negociar descuentos por volumen o contratos a largo plazo.

Procedimiento:

1. Mantener registros detallados de todas las compras y costos de operación.
2. Comparar regularmente los costos reales con los presupuestados y tomar medidas correctivas cuando sea necesario.
3. Realizar revisiones mensuales o trimestrales del menú para evaluar la rentabilidad y hacer ajustes según sea necesario.
4. Realizar auditorías internas regulares para identificar áreas de mejora en el control de costos y la eficiencia operativa.
5. Recopilar comentarios de clientes y empleados sobre los costos y la calidad de los platillos para realizar ajustes y mejoras constantes.

Objetivo 2: Eficiencia en la gestión financiera a fin de fortalecer la posición competitiva y la capacidad para enfrentar desafíos económicos externos.

Políticas:

- Establecer límites presupuestarios claros para cada área del restaurante (alimentos

y bebidas, personal, operaciones).

- Establecer precios competitivos basados en el costo y el valor percibido por los clientes.
- Establecer criterios para la solicitud y gestión de préstamos o líneas de crédito.

Estrategias:

- Automatizar procesos administrativos y operativos para reducir costos laborales y mejorar la eficiencia.
- Implementar tecnología para gestionar reservas, pedidos y pagos de manera eficiente.
- Analizar la rentabilidad de cada categoría de productos y platillos para enfocar los esfuerzos de marketing y operaciones.

Procedimiento:

1. Realizar análisis financieros mensuales o trimestrales para evaluar el desempeño del restaurante.
2. Identificar áreas de mejora y establecer metas claras para la eficiencia financiera.
3. Implementar sistemas de gestión de inventarios para evitar el exceso de existencias y reducir el riesgo de obsolescencia.
4. Realizar inventarios físicos periódicos y reconciliarlos con los registros contables.
5. Definir y monitorear KPIs financieros como el costo de los alimentos vendidos (Food Cost), el porcentaje de costos operativos y el margen de beneficio.

Objetivo 3: Desarrollo de presupuestos y pronósticos para planificar eficazmente, controlar los costos y alcanzar los objetivos financieros a largo plazo.

Políticas:

- Establecer un presupuesto detallado que incluya todos los gastos operativos y de capital esperados para el año fiscal.
- Establecer procedimientos para revisar y ajustar el presupuesto según sea necesario a lo largo del año.

Estrategias:

- Utilizar un software de gestión financiera para crear y mantener presupuestos detallados, realizar análisis de variación y generar informes financieros.
- Implementar sistemas de punto de venta (POS) integrados que ayuden a rastrear

ventas y costos en tiempo real.

- Realizar análisis comparativos regulares entre los resultados reales y los presupuestos/planeaciones para identificar desviaciones y áreas de mejora.
- Utilizar estos análisis para ajustar estrategias operativas y de marketing según sea necesario.
- Capacitar al personal clave en la importancia del presupuesto y el pronóstico para el éxito financiero del restaurante.

Procedimiento:

1. Establecer un calendario anual para la elaboración del presupuesto, que incluya la recopilación de datos, la revisión por parte de la dirección y la aprobación final.
2. Documentar los supuestos y las metodologías utilizadas en la elaboración del presupuesto para mayor transparencia y precisión.
3. Implementar procedimientos para monitorear el desempeño financiero en relación con el presupuesto y los pronósticos.
4. Realizar reuniones periódicas para revisar los informes financieros y discutir estrategias correctivas si es necesario.
5. Mantener una comunicación abierta y transparente con el equipo sobre el estado financiero del restaurante y los objetivos establecidos.
6. Evaluar el desempeño del presupuesto al final de cada período fiscal para identificar áreas de mejora y ajustar los procesos para el próximo ciclo presupuestario.

Integración de recursos estratégicos

Lo más importante y crítico del proceso de dirección estratégica es la capacidad de integrar y coordinar eficazmente los distintos recursos estratégicos, con el fin de alcanzar una ventaja competitiva sostenible a lo largo del tiempo.

1. Área de Finanzas

La implementación de estrategias ayudará a asegurar que el departamento de Finanzas esté bien equipado, motivado y comprometido con los objetivos financieros de The Rustik.

1.1 Reclutamiento:

- Definir claramente el perfil para el puesto en Finanzas. Que tenga habilidades en conocimientos contables, experiencia en gestión financiera en la industria de alimentos y bebidas, y capacidad para trabajar en un ambiente dinámico y a veces estresante.

- Utilizar múltiples canales para reclutar, como sitios web de empleo especializados en hostelería y finanzas, redes sociales, y recomendaciones de empleados actuales.
- Verificar que la descripción del puesto refleje el ambiente rústico del restaurante y las responsabilidades financieras específicas del rol.
- Realizar entrevistas que evalúen tanto las habilidades técnicas como las aptitudes para trabajar en equipo y adaptarse a un entorno de restaurante.

1.2 Selección:

- Realizar pruebas prácticas o estudios de caso que evalúen la capacidad del candidato para manejar las tareas financieras específicas del restaurante.
- Evaluar si los candidatos pueden adaptarse a un entorno dinámico y a menudo cambiante.
- Verificar las referencias laborales para corroborar la experiencia y la ética laboral del candidato.

1.3 Motivación:

- Ofrecer una capacitación específica sobre las prácticas financieras dentro del contexto de un restaurante rústico, incluyendo la gestión de costos, presupuestos ajustados y optimización de ingresos.
- Implementar un sistema de reconocimiento por logros financieros, como mejorar la eficiencia de costos o aumentar las ganancias netas.
- Ofrecer oportunidades de desarrollo profesional, como la asistencia a conferencias de la industria o la participación en cursos de actualización en finanzas para restaurantes.
- Fomentar un ambiente de trabajo donde se valore la comunicación abierta y la colaboración entre los diferentes departamentos del restaurante.
- Considerar beneficios que puedan ser atractivos para los empleados del departamento financiero, como descuentos en alimentos y bebidas o flexibilidad en los horarios.

Área de Marketing

Para el departamento de marketing en The Rustik, es crucial implementar estrategias del personal que se alineen con la naturaleza del negocio y las necesidades específicas del puesto, a fin de construir un equipo de marketing sólido y comprometido que contribuya efectivamente a la promoción y crecimiento del restaurante rústico.

2.1 Reclutamiento:

- Definir el perfil con el tipo de habilidades y experiencia que se requiere, valorar la experiencia previa en marketing gastronómico o en sectores relacionados.

- Utilizar plataformas de empleo específicas para la industria gastronómica y marketing puede atraer candidatos con el perfil adecuado.
- Aprovechar la red de contactos dentro de la industria de la restauración y marketing para encontrar candidatos calificados y recomendaciones.
- Realizar una primera evaluación de habilidades y competencias mediante entrevistas o pruebas específicas para el puesto.

2.2 Selección:

- Realizar entrevistas que no solo evalúen las habilidades técnicas, sino también la afinidad con la cultura y valores del restaurante rústico.
- Solicitar a los candidatos que desarrollen una propuesta de campaña de marketing o resuelvan un caso práctico relacionado con el restaurante.
- Realizar una evaluación de personalidad, donde se mencione el trabajo en equipo y la adaptabilidad.

2.3 Motivación:

- Fomentar un ambiente donde se valore el trabajo en equipo y la colaboración, lo cual es esencial para el éxito del marketing.
- Ofrecer oportunidades de formación y desarrollo dentro del área de marketing gastronómico, así como la posibilidad de aprender sobre la industria alimentaria.
- Celebrar los logros individuales y de equipo, ya sea mediante incentivos económicos o reconocimientos públicos.
- Proporcionar retroalimentación constante sobre el desempeño y las áreas de mejora, así como reconocer los éxitos alcanzados.

Área de Producción - cocina

3.1 Reclutamiento:

- Identificar las habilidades técnicas necesarias (preparación de alimentos, conocimientos culinarios, manejo de equipos de cocina) y cualidades personales deseables (trabajo en equipo, creatividad, adaptabilidad al ambiente rústico).
- Utilizar plataformas en línea especializadas en la industria alimentaria, redes sociales locales y anuncios en sitios de empleo. También considerar la publicación en tablones de anuncios locales o escuelas de gastronomía.
- Realizar entrevistas que evalúen tanto las habilidades técnicas como las actitudes hacia el trabajo en un entorno rústico. Preguntar sobre experiencias previas en cocina y cómo manejan los retos típicos del sector.

3.2 Selección:

- Para roles técnicos, como chefs o ayudantes de cocina, realizar pruebas prácticas donde los candidatos puedan demostrar sus habilidades en la preparación de platos característicos del restaurante rústico.
- Verificar referencias para corroborar la experiencia y desempeño previo en roles similares.
- Evaluar que los candidatos no solo tengan las habilidades técnicas adecuadas, sino también la disposición para adaptarse al ambiente y estilo del restaurante rústico, que podría ser más informal y centrado en la artesanía culinaria.

3.3 Motivación:

- Celebrar los logros individuales y de equipo, ya sea a través de elogios públicos o pequeñas recompensas como bonificaciones por desempeño.
- Ofrecer oportunidades de aprendizaje continuo, como talleres de cocina, cursos de especialización en gastronomía rústica o participación en eventos culinarios locales.
- Fomentar un ambiente de trabajo donde se valore la creatividad culinaria, la colaboración y el respeto mutuo entre todos los miembros del equipo.
- Considerar ofrecer beneficios adicionales como comidas de cortesía, descuentos en productos del restaurante para empleados y horarios flexibles cuando sea posible.

Recursos Materiales y no materiales

Como parte del proceso de integración y coordinación de los recursos estratégicos — humanos, materiales y no materiales— dentro de la empresa, con el propósito de alcanzar los objetivos previamente establecidos, a continuación se presentan los recursos materiales y no materiales:

Recurso Material:

Activos tangibles/fijos

- Mobiliario y equipo de cocina: esto incluye mesas, sillas, estanterías, mostradores, equipos de cocina como estufas, hornos, parrillas, refrigeradores, congeladores, lavavajillas, y utensilios de cocina.
- Decoración y ambientación: lámparas, alfombras, cuadros y plantas.
- Vajilla y cristalería
- Equipo de ventilación y extracción
- Equipo de climatización
- Equipo de iluminación
- Equipo de sonido

- Equipo de seguridad: extintores, alarmas de incendio, y sistemas de seguridad.
- Herramientas y suministros de limpieza.
- Muebles exteriores resistentes a la intemperie.

Activos Intangibles

- Marca y reputación
- Recetas y know-how culinario
- La experiencia del cliente
- Relaciones sólidas con los proveedores
- Propuesta de valor única
- Capacidad de adaptación y mejora continua
- Capacidad de gestión y liderazgo

La siguiente tabla presenta una propuesta de sistemas necesarios para cada área del restaurante, desarrollada en función de las necesidades operativas identificadas.

Recurso no material

La siguiente tabla presenta una propuesta de sistemas necesarios para cada área del restaurante, adaptada de diversas fuentes especializadas en gestión empresarial y tecnología aplicada al sector gastronómico.

Tabla 1

Sistemas necesarios por área funcional para un restaurante.

| AREA | SISTEMAS |
|----------|---|
| FINANZAS | <p>Sistema de Contabilidad (QuickBooks, FreshBooks o Xero)</p> <p>Sistema de Gestión de Inventarios (Upserve o TouchBistro): controlar los ingredientes y productos en stock, minimizando pérdidas y optimizando pedidos.</p> <p>S. de Planificación Financiera y Presupuestación (Adaptive Insights o PlanGuru): proyectar ingresos, gestionar presupuestos y realizar análisis de rentabilidad.</p> <p>S. de Análisis Financiero y Reporting (Microsoft Power BI, Tableau): generar informes financieros detallados, análisis de tendencias y métricas clave para la toma de decisiones estratégicas.</p> <p>Sistema Banca en línea y Pagos Electrónicos</p> |

| | |
|-------------------|---|
| MARKETING | <p>Sistema de Ventas</p> <p>Sistema de Publicidad, Gestión de Redes Sociales (Hootsuite, Buffer o Sprout Social)</p> <p>Sistema de Postventa, Gestión de Reseñas y Opiniones (Google My Business, Yelp o TripAdvisor)</p> <p>Sistema de Promociones, Email Marketing - Publicidad Digital (Mailchimp, Constant Contact o Sendinblue): 1. crear campañas de email marketing efectivas, enviar boletines informativos y promocionar eventos especiales del restaurante.</p> <p>S. de Fidelización de Clientes (FiveStars, Belly o incluso tarjetas de fidelización físicas)</p> <p>S. Análisis y Métricas (Google Analytics) para analizar el tráfico web</p> |
| PRODUCCION | <p>Sistema de Gestión de Inventarios (MarketMan, ChefMod o BevSpot): Optimizar las compras, controlar las existencias y reducir el desperdicio.</p> <p>Sistema de Planificación de Menús y Recetas: (ReciPal, Kitchen CUT o Plate IQ): Ajustar porciones y mantener un control preciso sobre los ingredientes.</p> <p>Sistemas de Gestión de Pedidos (Toast, TouchBistro o Upserve): Reducir errores y tiempos de espera.</p> <p>Sistema de Control de Calidad y Seguridad Alimentaria (Jolt, Safe Food Pro o iAuditor): mantener altos estándares de higiene y seguridad en la cocina.</p> |

Nota. Adaptado por el autor con base en Kotler & Keller (2012) y Osterwalder & Pigneur (2010).

APLICACIÓN DE C2 - Cliente

Para fortalecer la presencia de The Rustik en el mercado, es clave aplicar estrategias enfocadas en atraer nuevos clientes, incentivar su retorno y construir relaciones duraderas. El modelo C2 permite estructurar estas acciones de forma integral, mejorando la experiencia del cliente y la fidelización.

1. Estrategias de captación de cliente

- Participación de Eventos Comunitarios como ferias o mercados puede dar visibilidad al restaurante y permitir que la gente pruebe su comida.
- Establecer Alianzas con negocios locales como tiendas de alimentos, hoteles o empresas pueden generar referencias cruzadas de clientes.

- Destacar la presencia online, mediante un sitio web bien diseñado, SEO local y redes sociales.
- Ofrecer menús especiales de degustación con platos destacados a precios atractivos para que los nuevos clientes puedan probar diferentes opciones.
- Ofrecer descuentos para residentes locales, promociones por referidos o noches temáticas puede atraer nuevos clientes y fidelizar a los existentes.
- Organizar noches temáticas, música en vivo o eventos especiales (como catas de vino o cenas maridaje) puede atraer diferentes públicos y crear una experiencia memorable.

Estrategias de repetición de clientes

- Implementar un programa de fidelización donde los clientes acumulen puntos por cada visita o gasto. Estos puntos pueden canjearse por descuentos, productos gratuitos o experiencias especiales en el restaurante. Esto no solo incentiva a los clientes a regresar, sino que también los hace sentir valorados.
- Recolectar información sobre los clientes, como sus preferencias de comida, fechas especiales como cumpleaños o aniversarios, y utilizar esta información para enviarles comunicaciones personalizadas. Un correo electrónico o mensaje deseando feliz cumpleaños con un cupón de descuento para celebrar en el restaurante puede hacer una gran diferencia.
- Ofrecer una experiencia gastronómica consistente y de alta calidad en cada visita. La comida deliciosa, el ambiente acogedor y el servicio excelente son clave para que los clientes deseen volver.
- Organizar eventos especiales como cenas temáticas, catas de vinos, noches de música en vivo o promociones durante días específicos de la semana. Estas actividades pueden atraer a clientes nuevos y mantener interesados a los clientes habituales.
- Solicitar a los clientes que dejen sus opiniones y comentarios sobre su experiencia en el restaurante. Esto no solo ayudara a mejorar continuamente, sino que también muestra a los clientes sus opiniones son valoradas.

Estrategias de relación de clientes

- Aprovechar el ambiente rústico para ofrecer una experiencia personalizada. Conocer a los clientes habituales, recordar sus preferencias y adaptar el servicio según sus necesidades. Esto puede incluir desde recordar sus platos favoritos hasta ajustar el ambiente según sus preferencias (por ejemplo, una mesa cerca de la chimenea).

- Aprovechar las redes sociales y otras plataformas digitales para compartir estas historias, interactuar con los clientes y mostrar el día a día del restaurante. Promover concursos, encuestas y promociones exclusivas para seguidores en línea.
- Establecer canales efectivos de comunicación con los clientes. Esto puede ser a través de redes sociales, correo electrónico o incluso un libro de comentarios en el restaurante. Animar a los clientes a proporcionar feedback.
- Capacitar al personal para ofrecer un servicio al cliente excepcional y personalizado.

Estrategias de vinculación de clientes

- Aprovechar el ambiente rústico del restaurante para ofrecer una experiencia auténtica y acogedora. Esto puede incluir decoración, música, iluminación y un servicio que refleje la calidez y el encanto del lugar.
- Organizar eventos como noches temáticas, cenas especiales con menús de temporada o actividades culturales que complementen el ambiente rústico. Estos eventos no solo atraen a nuevos clientes, sino que también fortalecen los lazos con los clientes habituales.
- Compartir la historia detrás del restaurante, incluyendo su origen, la tradición familiar (si aplica) o los principios de cocina que lo hacen único. Esto crea una conexión emocional con los clientes.

CASO INTEGRADOR THE RUSTIK

1. Objetivos de la dirección estratégica en el siglo 21

Esta sección presenta estrategias para que The Rustik mejore su posicionamiento, aumente ventas y fidelice clientes, alineadas con los principales objetivos de la dirección estratégica actual.

Participación de mercado

Estrategia 1: promover la autenticidad y ambiente único rústico: destacando la esencia de la decoración y mobiliario en la organización de eventos especiales y haciendo que cada interacción con el cliente refleje el ambiente rústico y la hospitalidad que desea transmitir, desde la bienvenida hasta la despedida.

Estrategia 2: desarrollar un menú diferenciador y de calidad, que destaque por ofrecer platos auténticos y tradicionales. Con la utilización de ingredientes frescos y locales para resaltar la calidad y el sabor; que incluya opciones de comida orgánica o sostenible, coherente con la imagen rústica del restaurante. Considera la posibilidad de incluir la oferta de opciones de maridaje con vinos o cervezas artesanales locales para complementar la experiencia gastronómica.

Estrategia 3: crear contenido relevante para marketing digital destinado al público objetivo,

como recetas, historias detrás de los platos o entrevistas con el chef, que puedan generar interés y compromiso.

Incremento de Ventas

Estrategia 1: ofrecer menús degustación que incluyan una selección de platos emblemáticos del restaurante a un precio atractivo. Esto no solo incentiva a los clientes a probar más variedades de la cocina, sino que también puede aumentar el ticket promedio por cliente.

Estrategia 2: implementar descuentos en determinados días de la semana o durante ciertas horas del día (por ejemplo, happy hour) para atraer a clientes en momentos de menor afluencia. Esto puede ayudar a incrementar el volumen de ventas durante períodos específicos.

Estrategia 3: establecer Programas de fidelización, donde los clientes acumulen puntos por cada visita o consumo, que luego pueden canjear por descuentos o premios. Esto no solo fomenta la lealtad de los clientes existentes, sino que también puede motivar a nuevos clientes a regresar.

Rentabilidad

Estrategia 1: realizar una gestión eficiente de costos, con un control de materias primas, analizando a los proveedores y buscando obtener ingredientes frescos y de calidad a precios competitivos.

Estrategia 2: implementar un sistema de gestión de inventario eficiente para evitar el desperdicio de alimentos y asegure que los productos perecederos se utilicen antes de que caduquen y de minimizar las pérdidas por almacenamiento inadecuado.

Estrategia 3: realizar auditorías energéticas (eficiencia) para identificar áreas de mejora en el consumo de energía y adoptar prácticas sostenibles como el uso de iluminación LED, electrodomésticos energéticamente eficientes y la gestión adecuada del aire acondicionado y calefacción.

Crecimiento

Estrategia 1: expandir la Base de Clientes Locales con la utilización de estrategias de marketing local, como anuncios en periódicos locales, patrocinios de eventos comunitarios o colaboraciones con otras empresas locales.

Estrategia 2: utilizar tecnología como sistemas POS avanzados, reservas en línea y gestión de redes sociales para mejorar la comunicación con los clientes y optimizar los procesos internos.

Estrategia 3: diversificación del Menú y Experiencia Gastronómica con colaboración de chefs invitados o proveedores locales de ingredientes frescos y de calidad para ofrecer experiencias gastronómicas únicas que atraigan a clientes nuevos y existentes.

Posicionamiento

Estrategia 1: crear una experiencia memorable con el detalle de cada aspecto, desde la decoración hasta la presentación de los platos y el servicio al cliente, refleje la atmósfera rústica que deseas transmitir.

Estrategia 2: la utilización de marketing digital y tradicional para promover el restaurante rústico. Además, considerar colaboraciones con influencers locales o eventos especiales para atraer más atención hacia tu establecimiento.

Estrategia 3: establecer relaciones con proveedores locales de alimentos frescos y artesanos puede ayudar a fortalecer la imagen auténtica de tu restaurante rústico.

Desarrollo de marca

Estrategia 1: utilizar las plataformas como Instagram, Facebook y Twitter para mostrar visualmente tus platos y el ambiente rústico del restaurante. Publicar regularmente contenido atractivo como fotos de platos, eventos especiales y testimonios de clientes satisfechos.

Estrategia 2: marketing en redes sociales: Campañas publicitarias dirigidas: Invertir en anuncios pagados en redes sociales o en motores de búsqueda para alcanzar a clientes potenciales que podrían estar interesados en la propuesta única de restaurante rústico. Segmentar los anuncios según la ubicación geográfica y los intereses de tu público objetivo para maximizar el retorno de la inversión.

Estrategia 3: optimización del sitio web, verificando de que el sitio web sea fácil de navegar y esté optimizado para dispositivos móviles. Que Incluya un menú actualizado, información de contacto clara y un sistema de reservas en línea para facilitar a los clientes la planificación de su visita

Crear Valor

Estrategia 1: menús estratégicos: diseñar menús que incluyan opciones Premium o platos especiales que justifiquen precios más altos. Ofrecer maridajes con vinos o cervezas artesanales locales para complementar la experiencia gastronómica.

Estrategia 2: eventos y experiencias exclusivas: organizar cenas temáticas, degustaciones o eventos especiales que permitan cobrar precios Premium. Estos eventos no solo pueden atraer a clientes dispuestos a gastar más, sino que también mejoran la percepción de exclusividad del restaurante.

Estrategia 3: capacitar al personal para ofrecer un servicio excepcional. La atención amable y profesional puede motivar a los clientes a regresar y recomendar el restaurante a otros.

Fidelización

Estrategia 1: promociones y upselling: capacitar al personal para que sugiera platos adicionales, bebidas especiales o postres al cliente durante su visita. Implementar estrategias

de upselling que aumenten el valor de cada ticket.

Estrategia 2: implementa programas de fidelización que recompensen a clientes recurrentes con descuentos, ofertas exclusivas o beneficios especiales. Utilizar plataformas de gestión de relaciones con clientes (CRM) para personalizar las ofertas y mejorar la experiencia del cliente.

Estrategia 3: solicitar regularmente comentarios a los clientes y utiliza esa información para realizar ajustes en el servicio, el menú y la experiencia general del restaurante. Escuchar activamente a tus clientes puede ayudarte a identificar áreas de oportunidad y diferenciarte de la competencia.

Análisis del entorno empresarial

Con el objetivo de tener un profundo conocimiento del entorno competitivo en el Sector Alimentario de Ecuador, se realizará un análisis en varios aspectos.

2.1 Político

En donde se presentan variables exógenas que pueden alterar el proceso de dirección estratégica en varios niveles, debido a que corresponde a un sector industrial regulado por el Estado.

Las políticas gubernamentales, como las regulaciones fiscales y laborales, influyen en los costos operativos. Además, la estabilidad política y las políticas locales pueden impactar la confianza del consumidor y el atractivo del mercado.

Las medidas del gobierno ecuatoriano pueden influir significativamente en la demanda de los restaurantes, tanto positiva como negativamente:

Medidas que Expandirían la Demanda

- Incentivos Fiscales para el Turismo: el gobierno podría ofrecer subsidios a empresas turísticas, incluyendo restaurantes, que atraen turistas. Programas de promoción y eventos especiales pueden aumentar el número de visitantes y, por ende, la demanda de servicios gastronómicos.
- Reducción de Impuestos: reducciones en el IVA o exoneraciones fiscales para restaurantes pueden reducir precios y atraer a más clientes. Menores impuestos sobre la renta para pequeñas y medianas empresas (PYMES) también pueden aumentar la capacidad de gasto de los restaurantes en marketing y expansión.
- Inversión en Infraestructura Turística: inversiones en infraestructura, como la mejora de transporte y la creación de zonas turísticas, pueden aumentar el flujo de visitantes y estimular la demanda en restaurantes ubicados en esas áreas.

- Programas de Fomento del Empleo: incentivos para la contratación de empleados pueden ayudar a restaurantes a expandir sus operaciones, mejorar el servicio y atraer más clientes al ofrecer una experiencia de calidad.
- Promoción de Productos Locales: programas que incentiven el uso de ingredientes locales pueden reducir costos de insumos y promover la oferta de menús auténticos y variados, atrayendo tanto a locales como a turistas.

Medidas que Contraerían la Demanda

- Aumento de Impuestos: aumentos en el IVA o en impuestos específicos sobre alimentos y bebidas pueden elevar los precios y reducir el poder adquisitivo de los clientes, lo que podría disminuir la demanda en restaurantes.
- Regulaciones Laborales Estrictas: aumentos en el salario mínimo o nuevas regulaciones laborales que incrementen los costos de personal pueden reducir la rentabilidad y llevar a aumentos de precios, lo que podría desalentar a algunos clientes.
- Restricciones de Salud y Seguridad: medidas estrictas en respuesta a crisis sanitarias, como restricciones en el aforo o la imposición de protocolos sanitarios rigurosos, pueden limitar el número de clientes y reducir la demanda.
- Regulaciones de Precios y Márgenes: políticas que limiten los precios de los alimentos o las bebidas pueden reducir los márgenes de ganancia, llevando a ajustes en los precios que pueden afectar la demanda.
- Cambios en Políticas de Turismo: medidas que limiten el turismo, como requisitos de visa más estrictos o restricciones de viaje, pueden reducir el número de turistas y, por ende, la demanda en restaurantes que dependen del mercado turístico.
- Inestabilidad Política y Económica: la inestabilidad política y económica puede afectar la confianza del consumidor y el poder adquisitivo, reduciendo el gasto en restaurantes.

Estrategias para Adaptarse

Para mitigar los efectos negativos y aprovechar las oportunidades creadas por las políticas gubernamentales, los restaurantes pueden:

- Adaptar Menús y Precios: ajustar menús y precios en respuesta a cambios fiscales y de costos para mantener la competitividad.
- Optimizar Operaciones: implementar eficiencias operativas para reducir costos y mejorar la rentabilidad en un entorno de mayores gastos.
- Diversificar Ofertas: explorar nuevas oportunidades de mercado, como servicios de entrega o menús temáticos, para atraer a diferentes segmentos de clientes.

- Participar en Programas Gubernamentales: aprovechar subsidios y promociones gubernamentales para mejorar la visibilidad y atraer más clientes.

Comprender estas medidas permite a los restaurantes en Ecuador y a The Rustik ajustar sus estrategias de manera proactiva para adaptarse a un entorno regulatorio cambiante y maximizar su potencial de éxito.

Análisis según quintiles

El análisis de variables políticas que afectan el proceso de dirección estratégica de un restaurante en Ecuador según quintiles permite entender cómo las políticas gubernamentales impactan a restaurantes ubicados en diferentes segmentos socioeconómicos del país. A continuación se desglosa cómo estas variables pueden influir en cada quintil:

Primer Quintil (Más Bajo):

- Alta pobreza y bajo nivel de ingresos.
- Acceso limitado a servicios básicos y oportunidades.

Impacto de Variables Políticas:

- Regulaciones Fiscales: aumentos en impuestos o regulaciones más estrictas pueden afectar más severamente a restaurantes en esta categoría, ya que sus márgenes de ganancia son reducidos. El aumento en el IVA o impuestos sobre la renta podría traducirse en precios más altos para los clientes o una reducción en los márgenes de beneficio.
- Regulaciones Laborales: las regulaciones sobre salario mínimo y beneficios laborales pueden tener un impacto desproporcionado, ya que los costos laborales son una parte significativa de sus gastos operativos.
- Estabilidad Política: la inestabilidad política puede reducir el número de clientes y dificultar la obtención de suministros, afectando negativamente la viabilidad económica de los restaurantes en áreas de bajos ingresos.
- Políticas Locales: las dificultades para cumplir con requisitos de licencias y permisos pueden ser más acentuadas en áreas con menos recursos, haciendo más costosa la operación de un restaurante.

Segundo Quintil

- Ingresos algo mejores que el primer quintil, pero aún con limitaciones en acceso a servicios.

Impacto de Variables Políticas:

- Regulaciones Fiscales: los restaurantes en este quintil pueden ver un impacto significativo de los impuestos, pero tienen un poco más de margen para absorber estos costos o trasladarlos a los consumidores.
- Regulaciones Laborales: aunque los costos laborales siguen siendo una preocupación, este quintil puede tener una mayor capacidad para ajustar sus operaciones para cumplir con las regulaciones.
- Estabilidad Política: la estabilidad política sigue siendo importante, ya que las fluctuaciones pueden afectar la confianza del consumidor y el comportamiento de gasto.
- Políticas Locales: las políticas de zonificación y licencias pueden afectar la viabilidad de abrir nuevos locales o expandir el negocio, pero con algo más de flexibilidad que el primer quintil.

Tercer Quintil

- Clase media baja, con un acceso relativamente mejor a servicios y oportunidades.

Impacto de Variables Políticas:

- Regulaciones Fiscales: impacto moderado, con capacidad para gestionar costos adicionales y realizar ajustes en los precios o en la estructura de costos.
- Regulaciones Laborales: puede afrontar los costos de cumplimiento con menos dificultades que los quintiles inferiores, pero aún debe manejar estos gastos con cuidado.
- Estabilidad Política: la estabilidad política es importante para mantener un entorno predecible para operaciones y planificación a largo plazo.
- Políticas Locales: tienen una mayor capacidad para navegar requisitos locales y obtener permisos, lo que facilita la expansión y operación.

Cuarto Quintil

- Clase media alta, con mejor acceso a servicios y oportunidades.

Impacto de Variables Políticas:

- Regulaciones Fiscales: menor impacto en comparación con los quintiles inferiores, aunque todavía relevante. Pueden tener más flexibilidad para absorber costos adicionales.
- Regulaciones Laborales: mejor posición para cumplir con regulaciones laborales sin afectar gravemente la rentabilidad.

- Estabilidad Política: aunque menos vulnerable a crisis políticas, la estabilidad sigue siendo importante para el mantenimiento de un entorno económico favorable.
- Políticas Locales: mayor facilidad para cumplir con regulaciones y licencias, lo que puede facilitar la apertura de nuevos locales o la implementación de nuevas estrategias.

Quinto Quintil (Más Alto)

- Alta riqueza, con acceso a servicios y oportunidades Premium.

Impacto de Variables Políticas:

- Regulaciones Fiscales: impacto menor en comparación con los quintiles inferiores debido a mayores recursos. Pueden tener la capacidad de gestionar y optimizar su carga fiscal.
- Regulaciones Laborales: menor preocupación por los costos laborales, con una mayor capacidad para ofrecer salarios competitivos y cumplir con regulaciones.
- Estabilidad Política: crucial para mantener la inversión y expansión a largo plazo, aunque tienen más capacidad para manejar y adaptarse a cambios.
- Políticas Locales: pueden tener más influencia y recursos para navegar y posiblemente influir en las políticas locales, facilitando la operación y expansión.

El impacto de las variables políticas en los restaurantes varía considerablemente según el quintil socioeconómico en el que se encuentran. Los restaurantes en los quintiles inferiores suelen enfrentar mayores desafíos debido a costos más altos y recursos limitados, mientras que los de los quintiles superiores tienen una mayor capacidad para absorber estos impactos y adaptarse a cambios en el entorno político y regulatorio. Adaptarse a estas diferencias es crucial para la planificación estratégica y la toma de decisiones en el sector de la restauración.

Análisis riesgo país

Realizar un análisis de riesgo país para un restaurante en Ecuador implica evaluar varios factores que podrían afectar la operación y éxito del negocio. La evaluación se puede dividir en quintiles para identificar el riesgo en una escala más manejable.

El análisis por quintiles divide una población o conjunto de datos en cinco partes iguales, cada una representando el 20% del total. Este método permite:

- Comparar Grupos: facilita la comparación entre diferentes segmentos de la población en cuanto a variables económicas, como ingresos o gastos.
- Identificar Desigualdades: ayuda a identificar disparidades en distribución de recursos o ingresos.
- Tomar Decisiones Estratégicas: permite a los restaurantes ajustar su estrategia

según el perfil económico de los diferentes quintiles de consumidores.

El riesgo país de Ecuador cerró en 1.460 puntos el lunes 5 de agosto de 2024, en medio de un escenario de volatilidad en los mercados y temores de recesión en Estados Unidos, lo que significa una caída de más de 800 puntos desde que el presidente Daniel Noboa asumió el poder, el 23 de noviembre de 2023. La caída del indicador refleja el optimismo del mercado frente a los “avances” en la política económica de Ecuador.

Tabla 2

Análisis por quintiles

| | Aspectos Macroeconómicos | Aspectos Políticos y Regulatorios | Aspectos Sociales | Aspectos de Infraestructura |
|---|---|---|---|--|
| Quintil 1 (Bajo Riesgo) | <p>Crecimiento Económico: estabilidad y crecimiento positivo del PIB.</p> <p>Inflación: controlada y en niveles moderados.</p> <p>Tasa de Interés: relativamente baja y estable.</p> <p>Tipo de Cambio: estable o favorable (considerando que Ecuador usa el dólar estadounidense, este aspecto puede ser menos relevante).</p> | <p>Estabilidad Política: alta estabilidad y previsibilidad.</p> <p>Regulación Empresarial: ambiente regulatorio favorable y transparente.</p> <p>Corrupción: baja corrupción y procedimientos claros.</p> | <p>Demografía: crecimiento de la población y estabilidad demográfica.</p> <p>Nivel de Vida: estabilidad y nivel de vida adecuado.</p> <p>Preferencias del Consumidor: Favorables hacia la oferta del restaurante.</p> | <p>Transporte: infraestructura de transporte eficiente y moderna.</p> <p>Servicios Públicos: servicios confiables y bien mantenidos (agua, electricidad, etc.).</p> <p>Conectividad: alta conectividad digital y de comunicaciones</p> |
| Quintil 2 (Moderado-Bajo Riesgo) | <p>Crecimiento Económico: crecimiento bajo o estancado.</p> <p>Inflación: moderada pero controlada.</p> <p>Tasa de Interés: ligera tendencia al</p> | <p>Estabilidad Política: estabilidad moderada.</p> <p>Regulación Empresarial: regulatoria adecuada pero</p> | <p>Demografía: crecimiento moderado y estable.</p> <p>Nivel de Vida: moderado, con algunos segmentos de</p> | <p>Transporte: buen estado con algunas áreas de mejora.</p> <p>Servicios Públicos: servicios generalmente</p> |

| | | | | |
|---|---|--|--|--|
| | <p>alza. Tipo de Cambio: fluctuaciones menores.</p> | <p>con algunos trámites burocráticos. Corrupción: Moderada pero manejable.</p> | <p>consumidores con mayor capacidad adquisitiva. Preferencias del Consumidor: cambios menores en las preferencias.</p> | <p>confiables con algunas interrupciones ocasionales. Conectividad: adecuada pero con algunas limitaciones.</p> |
| Quintil 3 (Moderado Riesgo) | <p>Crecimiento Económico: crecimiento lento o desigual. Inflación: Alta pero gestionada. Tasa de Interés: aumento moderado. Tipo de Cambio: fluctuaciones notables.</p> | <p>Estabilidad Política: inestabilidad ocasional o cambios frecuentes. Regulación Empresarial: burocracia y trámites complicados. Corrupción: nivel significativo de corrupción que puede afectar operaciones.</p> | <p>Demografía: crecimiento desigual o problemas demográficos. Nivel de Vida: variación en el nivel de vida y capacidad adquisitiva. Preferencias del Consumidor: cambios significativos que pueden afectar la demanda.</p> | <p>Transporte: infraestructura de transporte deficiente o en mal estado. Servicios Públicos: problemas frecuentes con los servicios básicos. Conectividad: problemas de conectividad y comunicación.</p> |
| Quintil 4 (Moderado-Alto Riesgo) | <p>Crecimiento Económico: recesión o crecimiento muy bajo. Inflación: alta e inestable. Tasa de Interés: altamente volátil. Tipo de Cambio: fluctuaciones significativas o depreciación del</p> | <p>Estabilidad Política: inestabilidad notable o conflicto. Regulación Empresarial: regulaciones cambiantes y difíciles de cumplir. Corrupción: alta</p> | <p>Demografía: problemas notables en la estructura poblacional. Nivel de Vida: alta desigualdad y segmentación social. Preferencias del</p> | <p>Transporte: infraestructura inadecuada y problemática. Servicios Públicos: frecuentes interrupciones y falta de mantenimiento. Conectividad: conectividad</p> |

| | | | | |
|--------------------------------|---|--|---|---|
| | dólar en el contexto regional. | corrupción y falta de transparencia. | Consumidor: cambios drásticos y difíciles de predecir. | deficiente y limitada. |
| Quintil 5 (Alto Riesgo) | Crecimiento Económico: declive económico severo. Inflación: Altamente incontrolable y peligrosa. Tasa de Interés: extremadamente alta y fluctuante. Tipo de Cambio: serios problemas de estabilidad. | Estabilidad Política: alta inestabilidad o crisis política. Regulación Empresarial: ambiente extremadamente hostil y confuso. Corrupción: corrupción generalizada que afecta gravemente las operaciones. | Demografía: problemas severos como migración masiva o declive poblacional. Nivel de Vida: alta pobreza y crisis económica. Preferencias del Consumidor: inestabilidad extrema en las preferencias y hábitos de consumo. | Transporte: infraestructura colapsada o inexistente. Servicios Públicos: servicios extremadamente inestables o ausentes. Conectividad: conectividad severamente limitada o inexistente. |

Nota. Adaptado de *Riesgo país de Ecuador trepa a los 1.460 puntos en medio del remezón en Wall Street*, por E. Tapia, 2024, Primicias. <https://www.primicias.ec/economia/riesgo-pais-ecuador-suba-agosto-wall-street-75723/>

3.3 Económico

El proceso de dirección estratégica de un restaurante en Ecuador, al igual que en otros lugares, se ve influenciado por una variedad de indicadores económicos, los mismos que inciden notablemente en el desarrollo y crecimiento empresarial. Algunos de los más relevantes son:

Inflación:

La tasa de inflación afecta el poder adquisitivo de los consumidores y los costos operativos del restaurante. Un aumento en la inflación puede elevar los precios de los insumos y afectar la capacidad del cliente para gastar en restaurantes. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2024), la variación mensual del IPC (Índice de Precios al

Consumo) fue del 1,27% y la inflación acumulada en 2024 alcanzó el 1,79%.

Tipo de Cambio:

En un país como Ecuador, que utiliza el dólar estadounidense como moneda oficial, los cambios en los tipos de cambio pueden no ser tan relevantes directamente. Sin embargo, los precios internacionales de los ingredientes importados sí pueden impactar los costos.

Tasa de Crecimiento Económico:

Un crecimiento económico positivo suele aumentar el poder adquisitivo de los consumidores y puede llevar a una mayor demanda de servicios de restauración. En cambio, una recesión puede reducir el gasto discrecional de los clientes. Según el Banco Central del Ecuador (2024), en el primer trimestre de 2024, el Producto Interno Bruto (PIB) del país creció en un 1,2 % en comparación con el mismo período del año anterior, impulsado por una reducción de las importaciones y una acumulación de inventarios.

Tasa de Desempleo:

Un alto nivel de desempleo puede reducir el gasto en restaurantes, ya que los consumidores podrían tener menos ingresos disponibles. Además, puede afectar la disponibilidad de mano de obra. Durante el trimestre enero - marzo de 2024, a nivel nacional, el 5,0% de las mujeres en la PEA estuvieron en situación de desempleo, mientras que, entre los hombres el desempleo fue de 3,5%. Durante el trimestre enero - marzo de 2024, a nivel de nacional, la tasa de empleo bruto⁵, fue de 61,9%.

3.4 Política Fiscal

Las políticas fiscales del gobierno, como impuestos y subsidios, pueden influir en los costos operativos del restaurante y en la capacidad de los clientes para gastar. Cambios en los impuestos sobre las ventas o en las tasas de IVA, por ejemplo, pueden afectar los precios de los menús.

Tasa de Interés:

Las tasas de interés influyen en el costo del financiamiento para la expansión o renovación del restaurante. Tasas más altas pueden encarecer los préstamos para nuevas inversiones o remodelaciones.

3.5 Costo de Insumos y Materias Primas

Los precios de los alimentos, bebidas y otros insumos impactan directamente en los márgenes de ganancia. Las fluctuaciones en los precios de productos básicos pueden influir

en las decisiones estratégicas sobre el menú y proveedores.

3.6 Competencia y Mercado Local

La presencia y el desempeño de competidores en la misma área también son importantes. El análisis del mercado local y la competencia ayuda a definir estrategias de precios, promociones y diferenciación.

3.7 Tendencias de Consumo

Las preferencias y comportamientos de los consumidores pueden cambiar con el tiempo, influenciados por tendencias globales o locales. Adaptarse a estas tendencias puede ser clave para el éxito.

3.8 Condiciones Sociales y Culturales

Aspectos como la temporada de festividades, celebraciones locales, y costumbres alimenticias pueden afectar el flujo de clientes y el tipo de oferta que resulta atractiva. Mantenerse al tanto de estos indicadores y adaptarse a ellos puede ayudar a los restaurantes a tomar decisiones informadas y a planificar estratégicamente para enfrentar tanto oportunidades como desafíos en el mercado ecuatoriano.

3.9 Análisis del PIB

Contracción del PIB

Si el PIB de Ecuador se contrae, los efectos en un restaurante pueden incluir:

- Reducción en el Gasto de los Consumidores: menor PIB suele significar menor ingreso disponible para los consumidores, reduciendo el gasto en restaurantes.
- Disminución en la Demanda: con menos recursos económicos, la demanda de servicios de restauración puede bajar, afectando las ventas y los ingresos del restaurante.
- Aumento de Costos Operativos: una contracción económica puede llevar a mayores costos de insumos o dificultades para obtener crédito, afectando los márgenes de ganancia.
- Cambios en el Comportamiento del Consumidor: los clientes podrían optar por menús más económicos o reducir la frecuencia de las visitas, lo que obliga al restaurante a ajustar su oferta o precios.

Adaptarse a estas condiciones es crucial para mantener la estabilidad y competitividad en un entorno económico desfavorable.

Expansión del PIB

Si el PIB de Ecuador se expande, los efectos en un restaurante pueden ser positivos:

- Aumento del Gasto de los Consumidores: con un PIB en crecimiento, los consumidores tienen más ingresos disponibles, lo que puede incrementar el gasto en restaurantes.
- Mayor Demanda: la expansión económica suele llevar a una mayor demanda de servicios, lo que puede traducirse en más clientes y mayores ingresos.
- Oportunidades de Inversión: con un entorno económico favorable, puede haber más oportunidades para invertir en mejoras, expansión o innovación en el restaurante.
- Incremento en el Poder de Negociación: puede facilitar negociaciones más favorables con proveedores debido a una mayor demanda y volumen de compras.

Aprovechar estos beneficios puede ayudar a maximizar el crecimiento y éxito del restaurante en un entorno económico positivo.

Cuando el PIB de Ecuador se expande y la tasa de interés pasiva del banco (la tasa que los bancos pagan a los depositantes) es baja, esto puede tener varios impactos positivos para un restaurante:

- Menor Costo de Financiamiento: con tasas de interés bajas, los préstamos y líneas de crédito son más baratos. Esto puede facilitar la financiación de expansiones, remodelaciones, o la compra de nuevos equipos sin incurrir en altos costos financieros.
- Incremento en el Flujo de Efectivo: tasas de interés bajas pueden alentar a los consumidores a gastar más y a ahorrar menos. Si los clientes tienen más dinero disponible para gastar, es probable que visiten restaurantes con más frecuencia o gasten más en cada visita.
- Mayor Inversión en el Restaurante: la posibilidad de obtener financiamiento a bajo costo puede permitir a los propietarios de restaurantes invertir en mejoras y renovaciones, lo que puede atraer a más clientes y mejorar la experiencia general.
- Mejora en la Rentabilidad: con costos de financiamiento más bajos, los márgenes de ganancia pueden mejorar, ya que los costos asociados con préstamos y otras formas de financiamiento son reducidos.
- Fomento del Crecimiento: un entorno económico positivo con baja tasa de interés puede estimular el crecimiento del negocio, permitiendo a los restaurantes explorar nuevas oportunidades y mercados.

Una combinación de expansión económica y bajas tasas de interés pasivas puede crear un entorno favorable para la inversión y el crecimiento de un restaurante, contribuyendo a una mayor rentabilidad y estabilidad financiera.

Cabe mencionar que, según el Banco Central del Ecuador, la economía reportó un crecimiento interanual de 1,2% en el primer trimestre de 2024 por una reducción de las importaciones y una acumulación de inventarios. En el primer trimestre de 2024, el Producto Interno Bruto (PIB) del Ecuador creció en 1,2% comparado con el mismo periodo del año 2023.

Con una **tasa de interés pasiva alta**, incluso si el PIB de Ecuador se expande, el impacto negativo en un restaurante puede incluir:

- Aumento en el Costo del Crédito: las tasas de interés altas elevan los costos de los préstamos y líneas de crédito, lo que puede hacer que la financiación de expansiones o mejoras sea más costosa.
- Reducción del Gasto del Consumidor: con tasas de interés altas, los consumidores pueden preferir ahorrar más y gastar menos, reduciendo la demanda en restaurantes.
- Incremento en el Costo de Oportunidad: los clientes podrían obtener mejores rendimientos de sus ahorros, lo que puede reducir su disposición a gastar en entretenimiento y comidas fuera de casa.
- Presión sobre los Márgenes de Ganancia: si los costos de financiamiento aumentan y no se pueden trasladar completamente a los precios al consumidor, los márgenes de ganancia pueden verse afectados negativamente.
- Desincentivo para la Inversión: las tasas de interés altas pueden desalentar las inversiones en nuevas oportunidades de negocio o mejoras en el restaurante, limitando el crecimiento potencial.

Una alta tasa de interés pasiva puede incrementar los costos operativos y reducir la capacidad de gasto de los consumidores, afectando negativamente el rendimiento financiero del restaurante.

3.10 La movilidad social

Se refiere al cambio en la posición socioeconómica de individuos o grupos, puede tener varios efectos en un restaurante:

- Cambio en la Demanda: a medida que las personas ascienden en la escala socioeconómica, es probable que aumenten su gasto en restaurantes, buscando experiencias gastronómicas de mayor calidad o más frecuentes.
- Diversificación del Cliente: la movilidad social puede diversificar la base de clientes, lo que puede llevar a una mayor demanda de menús variados y opciones adaptadas a diferentes preferencias y presupuestos.
- Oportunidades de Mercado: los cambios en la estructura socioeconómica pueden abrir nuevas oportunidades de mercado para restaurantes, como la creación de nuevos conceptos o servicios dirigidos a diferentes segmentos de clientes.

- Adaptación en la Oferta: los restaurantes pueden necesitar ajustar su oferta y precios para satisfacer las nuevas demandas y expectativas de una clientela con diferentes niveles de ingreso.

La movilidad social puede influir en el perfil y las necesidades de los clientes, requiriendo ajustes en la estrategia del restaurante para aprovechar las nuevas oportunidades y adaptarse a los cambios en el mercado.

3.11 La Cultura

Específicamente en el comportamiento de las sociedades, aspectos culturales y las tendencias en el consumo, son factores del entorno que pueden debilitar el foco estratégico seleccionado por la empresa.

Tiene un impacto significativo en el funcionamiento y éxito de un restaurante. Aquí hay algunos efectos clave:

- Preferencias Culinarias: la cultura influye en las preferencias de alimentos y bebidas. Los restaurantes deben adaptar su menú a los gustos y tradiciones culinarias locales para atraer a su clientela. Por ejemplo, en Ecuador, la inclusión de platos típicos como ceviche o loco puede ser crucial.
- Estilo de Servicio: las expectativas sobre el estilo de servicio pueden variar culturalmente. En algunas culturas, se valora un servicio rápido y eficiente, mientras que en otras, una experiencia gastronómica más relajada y personalizada puede ser preferida.
- Decoración y Ambiente: la decoración y el ambiente del restaurante deben resonar con las sensibilidades culturales locales. El uso de elementos decorativos y temáticos que reflejen la cultura local puede atraer a los clientes y mejorar la experiencia general.
- Costumbres y Tradiciones: la cultura local afecta las costumbres relacionadas con la comida, como las horas de las comidas y las celebraciones especiales. Adaptarse a estas costumbres, como ofrecer menús especiales durante festividades locales, puede aumentar la relevancia del restaurante.
- Valores y Normas Sociales: las normas culturales sobre el consumo de alcohol, la dieta (como el vegetarianismo o las restricciones religiosas), y el comportamiento en público pueden influir en la oferta y en las políticas del restaurante.
- Marketing y Publicidad: la forma en que se comercializa el restaurante debe alinearse con los valores y expectativas culturales. La publicidad y las promociones que resuenan con la cultura local pueden ser más efectivas para atraer clientes.

Adaptar el restaurante a la cultura local y entender sus influencias es esencial para conectar con los clientes, mejorar la experiencia y garantizar el éxito en el mercado.

3.12 La Tecnología

Revoluciona notablemente el proceso gerencial, pues las empresas que no enganchan el desarrollo que permiten las diferentes plataformas tecnológicas, verán en el corto plazo disminuir su ciclo de vida en el mercado. Tiene un impacto profundo en varios aspectos del funcionamiento y éxito de un restaurante. Aquí algunos efectos clave:

Eficiencia Operativa

- Automatización: la tecnología puede automatizar tareas repetitivas como la toma de pedidos, el manejo de inventarios y la gestión de reservas. Esto puede reducir costos operativos y errores humanos.
- Sistemas de Punto de Venta (POS): los sistemas POS modernos ayudan a gestionar las ventas, realizar un seguimiento del inventario y generar informes detallados sobre el rendimiento del restaurante.

Mejora en la Experiencia del Cliente

- Pedidos en Línea: las plataformas de pedidos en línea y aplicaciones móviles facilitan que los clientes realicen pedidos y reservas, mejorando la comodidad y accesibilidad.
- Pagos Electrónicos: la aceptación de pagos con tarjeta y métodos de pago móviles acelera el proceso de pago y mejora la experiencia del cliente.

Marketing y Publicidad

- Redes Sociales: las redes sociales y la publicidad digital permiten a los restaurantes llegar a un público más amplio y específico. Las estrategias de marketing en redes sociales pueden atraer a clientes y promover eventos o promociones.
- Programas de Fidelización: las aplicaciones y plataformas tecnológicas permiten la implementación de programas de fidelización que recompensan a los clientes frecuentes y fomentan la lealtad.

Gestión del Inventario y Abastecimiento

- Sistemas de Gestión de Inventarios: la tecnología ayuda a rastrear el inventario en tiempo real, lo que facilita la gestión de existencias, reduce el desperdicio y mejora la planificación de compras.
- Análisis Predictivo: las herramientas de análisis pueden prever la demanda y ayudar en la planificación del inventario para evitar desabastecimientos o excesos.

Eficiencia en la Cocina

- Equipos Inteligentes: los equipos de cocina inteligentes, como hornos y refrigeradores con tecnología avanzada, pueden mejorar la eficiencia y la precisión en la preparación de alimentos.
- Sistemas de Gestión de Recetas: las aplicaciones que gestionan recetas y estandarizan los procesos de cocina pueden asegurar la consistencia y calidad de los platos.

Recopilación y Análisis de Datos

- Datos de Clientes: la recopilación de datos sobre los clientes, como sus preferencias y hábitos de compra, permite a los restaurantes personalizar ofertas y mejorar el servicio.
- Informes y Análisis: las herramientas de análisis proporcionan información detallada sobre el rendimiento financiero y operativo, facilitando la toma de decisiones informadas.

Sostenibilidad y Reducción de Desperdicios

- Tecnología Verde: la tecnología puede ayudar a reducir el impacto ambiental del restaurante mediante la implementación de prácticas sostenibles, como sistemas de reciclaje eficientes y equipos de cocina energéticamente eficientes.

La tecnología puede mejorar la eficiencia operativa, la experiencia del cliente, el marketing, la gestión del inventario y la cocina, así como apoyar la sostenibilidad. Adoptar y adaptar tecnologías adecuadas puede ser clave para el éxito y la competitividad de un restaurante en el mercado moderno.

3.13 Las medidas Ambientales

Tienen varios efectos significativos en la operación y éxito de un restaurante. Aquí se detallan algunos de los impactos clave:

Reducción de Costos Operativos

- Eficiencia Energética: la implementación de equipos de cocina y sistemas de iluminación energéticamente eficientes puede reducir las facturas de electricidad y gas.
- Gestión del Agua: dispositivos como grifos y duchas de bajo flujo pueden reducir el consumo de agua y los costos asociados.

Cumplimiento Normativo y Evitación de Sanciones

- Regulaciones Ambientales: cumplir con las normativas locales y nacionales sobre manejo de residuos, emisiones y eficiencia energética evita sanciones y multas, y asegura la continuidad operativa.

Mejora de la Imagen y Reputación

- Responsabilidad Social Corporativa: adoptar prácticas sostenibles y ambientales puede mejorar la percepción pública del restaurante, atrayendo a clientes que valoran la sostenibilidad y la responsabilidad ambiental.
- Marketing Verde: las certificaciones ambientales y el uso de materiales reciclados o biodegradables pueden ser utilizadas en campañas de marketing para destacar el compromiso del restaurante con el medio ambiente.

Atractivo para Clientes Conscientes del Medio Ambiente

- Preferencias de los Consumidores: cada vez más consumidores buscan restaurantes que implementen prácticas sostenibles. Ofrecer opciones como productos orgánicos, menús de temporada y empaques reciclables puede atraer a este segmento de clientes.

Mejora en la Gestión de Residuos

- Reducción de Desperdicios: implementar prácticas como la compostaje de residuos orgánicos y la separación de residuos reciclables puede reducir la cantidad de desechos enviados a los vertederos.
- Optimización del Uso de Ingredientes: técnicas como la planificación de menús basada en la disponibilidad estacional pueden minimizar el desperdicio de alimentos.

Innovación y Eficiencia

- Tecnología Sostenible: la inversión en tecnologías verdes, como sistemas de calefacción y refrigeración de bajo consumo, no solo mejora la eficiencia, sino que también puede ofrecer una ventaja competitiva.
- Desarrollo de Nuevos Procesos: implementar prácticas sostenibles puede inspirar innovación en los procesos operativos, como la adopción de técnicas de cocina más eficientes.

Impacto en la Salud y el Bienestar

- Ambiente Saludable: un entorno más limpio y menos contaminado puede contribuir a la salud de los empleados y clientes, promoviendo un ambiente más agradable y saludable en el restaurante.

Adaptación a Tendencias Futuras

- Preparación para Futuras Regulaciones: adoptar prácticas ambientales proactivamente puede preparar al restaurante para adaptarse a posibles regulaciones más estrictas en el futuro.

Ejemplos Prácticos de Medidas Ambientales en Restaurantes:

- Uso de Productos Locales y Orgánicos: minimiza el impacto ambiental asociado con el transporte y apoya a los productores locales.
- Empaques Ecológicos: utilizar empaques biodegradables o reciclables para reducir los residuos plásticos.
- Eficiencia en la Cocina: implementar prácticas como el uso de ollas de presión y cocinas de inducción para reducir el consumo energético.

Constitución legal del restaurante

Las medidas para la constitución legal de una empresa tienen varios efectos importantes en su funcionamiento y estabilidad:

4.1 Cumplimiento Legal

- Evitar Sanciones: registrar la empresa y cumplir con las normativas legales ayuda a evitar multas y sanciones por operar sin la debida autorización.
- Obtención de Licencias: facilita la obtención de licencias y permisos necesarios para operar, como permisos de salud y seguridad alimentaria en el caso de un restaurante.

4.2 Protección Jurídica

- Responsabilidad Limitada: la constitución legal adecuada, como una sociedad anónima o limitada, protege a los propietarios de la responsabilidad personal por las deudas y obligaciones de la empresa.
- Protección de Activos: establece estructuras legales que protegen los activos personales de los propietarios, diferenciándolos de los activos de la empresa.

4.3 Acceso a Financiamiento

- Credibilidad y Confianza: una empresa legalmente constituida es vista como más confiable por inversionistas, bancos y proveedores, facilitando el acceso a financiamiento y créditos.
- Contratos y Acuerdos: permite la celebración de contratos legales y acuerdos con proveedores y socios, asegurando que los términos sean vinculantes y ejecutables.

4.4 Estructura y Gestión

- Definición de Roles: establece una estructura organizativa clara con roles y responsabilidades definidos, lo que facilita la gestión y operación eficiente de la empresa.
- Gobernanza Corporativa: facilita la implementación de prácticas de gobernanza corporativa y procedimientos de toma de decisiones.

4.5 Protección de Derechos de Propiedad Intelectual

- Registro de Marcas y Patentes: permite el registro de marcas, patentes y derechos de autor, protegiendo la propiedad intelectual y evitando la competencia desleal.

4.6 Regulación Fiscal

- Obligaciones Tributarias: cumple con las obligaciones fiscales y de declaración de impuestos, evitando problemas con las autoridades tributarias.
- Beneficios Fiscales: la constitución legal puede ofrecer acceso a incentivos fiscales y beneficios disponibles para empresas registradas.

4.7 Reconocimiento y Reputación

- Legitimidad: la constitución legal de la empresa mejora su imagen y legitimidad ante clientes, proveedores y socios comerciales.
- Confianza del Cliente: los clientes tienden a confiar más en empresas que operan legalmente y cumplen con las regulaciones.

4.8 Continuidad y Sucesión

- Planificación Sucesoria: facilita la planificación de la sucesión y la continuidad del negocio en caso de cambios en la propiedad o administración.

Laboral (Rigidez)

Las medidas laborales afectan a un restaurante de varias maneras importantes:

5.1 Cumplimiento Legal

Evitar Multas y Sanciones: cumplir con las leyes laborales, como salarios mínimos, horas de trabajo y condiciones de empleo, previene sanciones y multas por parte de las autoridades.

5.2 Mejora en el Ambiente Laboral

- Condiciones de Trabajo: implementar medidas como horarios adecuados, descansos y un ambiente seguro y saludable mejora la satisfacción y el bienestar de los empleados.
- Prevención de Conflictos: un entorno laboral justo y bien gestionado puede reducir conflictos y mejorar la moral del equipo.

5.3 Reducción de Rotación de Personal

Retención de Talento: ofrecer condiciones laborales justas, oportunidades de desarrollo profesional y beneficios adecuados puede aumentar la retención de empleados y reducir la rotación.

5.4 Incremento en la Productividad

Motivación y Desempeño: un ambiente laboral positivo y la adecuada compensación pueden motivar a los empleados a trabajar de manera más eficiente y productiva.

5.5 Impacto en la Imagen de la Empresa

Reputación: las buenas prácticas laborales pueden mejorar la reputación del restaurante, atrayendo tanto a clientes como a futuros empleados que valoran un empleador responsable.

5.6 Cumplimiento de Normativas de Salud y Seguridad

Seguridad en el Trabajo: implementar medidas de salud y seguridad protege a los empleados de accidentes y enfermedades relacionadas con el trabajo, lo que es esencial en el sector de la restauración.

5.7 Costos Operativos

Beneficios y Compensación: cumplir con las obligaciones de compensación y beneficios puede aumentar los costos operativos, pero también puede ser un factor importante para la retención y satisfacción de los empleados.

5.8 Mejora en la Gestión y Comunicación

Estructura y Procedimientos: establecer políticas claras y procedimientos de comunicación puede facilitar la gestión del personal y mejorar la coordinación y eficiencia en el restaurante.

En conclusión, la Dirección Estratégica Empresarial se establece como una disciplina fundamental para una gestión eficiente de las organizaciones en un entorno de negocios cada vez más complejo y competitivo. Este trabajo ha mostrado cómo la creación, ejecución y evaluación de estrategias bien elaboradas son esenciales para el éxito sostenido de las empresas a largo plazo.

Se ha observado que la dirección estratégica no solo implica un análisis detallado del entorno interno y externo, sino también la habilidad para prever y adaptarse a los cambios con rapidez. La adecuada alineación de recursos y capacidades con las oportunidades y amenazas del mercado permite a las organizaciones alcanzar sus metas y mantener una ventaja competitiva duradera. Asimismo, se ha evidenciado que la innovación y la flexibilidad son elementos cruciales en la formulación de estrategias efectivas. Las empresas que incorporan estas cualidades en sus procesos estratégicos no solo logran sobrevivir, sino que también prosperan en un mercado en constante cambio.

CAPITULO II

PLAN DE NEGOCIOS E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

PLAN DE NEGOCIOS

Se ha adoptado el enfoque metodológico propuesto por Mustaniroh et al. (2020). El análisis del Business Model Canvas (BMC) permite identificar con precisión los elementos clave del modelo de negocio, evaluar su entorno interno y externo, y diseñar estrategias de desarrollo empresarial ajustadas a la realidad local. Esta integración facilita una visión estructurada de los componentes fundamentales del negocio: desde la propuesta de valor, los segmentos de clientes, los canales de distribución y las fuentes de ingresos, hasta los recursos clave, las actividades, las alianzas estratégicas y la estructura de costos.

El caso de estudio de Permata Agro Mandiri –una pyme agroindustrial de Indonesia– evidencia la utilidad de esta metodología para empresas que, como The Rustik, buscan consolidarse en un mercado competitivo a través de la diferenciación, la innovación y la optimización de recursos. En este sentido, el presente proyecto no solo plantea una propuesta operativa y comercial para el restaurante, sino también una estrategia de crecimiento basada en la articulación eficiente de sus recursos, capacidades y oportunidades de mercado.

Esquema del modelo de negocios - lienzo canvas Restaurante “The Rustik”

Figura 2

Lienzo CANVAS

| | | | | |
|---|--|---|--|--|
| <p>Socios Clave</p> <p>Proveedores Locales: Granjas, mercados y productores de alimentos que ofrecen ingredientes frescos.</p> <p>Colaboraciones Culturales: Músicos, artistas y organizaciones locales para eventos y promociones conjuntas.</p> <p>Turismo Local: Agencias de viajes y hoteles que puedan recomendar el restaurante a sus clientes.</p> | <p>Actividades Clave</p> <p>Preparación de Alimentos: Cocinar utilizando métodos tradicionales y frescura en la preparación de los platos.</p> <p>Marketing y Promoción: Estrategias en redes sociales, publicidad local y colaboraciones con influencers de la gastronomía.</p> <p>Gestión de Eventos: Planificación y ejecución de eventos temáticos, menús especiales y promociones estacionales.</p> | <p>Propuesta de Valor</p> <p>Experiencia Gastronómica Auténtica: Platos que resaltan la tradición culinaria de la región, utilizando recetas familiares y técnicas de cocina tradicional.</p> <p>Ambiente Rústico y Acogedor: Decoración con elementos naturales como madera, piedra y textiles locales, creando un espacio cálido y familiar.</p> <p>Compromiso con la Sostenibilidad: Uso de ingredientes orgánicos y de temporada, minimizando el desperdicio y apoyando a los productores locales.</p> | <p>Relación con clientes</p> <p>Servicio Personalizado: Capacitación del personal para ofrecer atento, recordando las preferencias de los clientes habituales.</p> <p>Programas de Lealtad: Tarjetas de fidelización que ofrezcan descuentos o platos gratis después de cierta cantidad de visitas.</p> <p>Eventos Especiales: Noches de música en vivo, clases de cocina y degustaciones que fomentan la interacción y el sentido de comunidad.</p> | <p>Segmento de Clientes</p> <p>Familias: Buscan un lugar donde disfrutar de una comida tranquila y un ambiente seguro para los niños.</p> <p>Parejas: Interesadas en una cena romántica, ideal para citas o celebraciones.</p> <p>Turistas: Que buscan una experiencia culinaria que refleje la cultura local y la autenticidad del lugar.</p> <p>Grupos y Eventos: Para celebraciones como bodas, cumpleaños, reuniones familiares, etc.</p> |
| | <p>Recursos Clave</p> <p>Ubicación: Espacio bien situado, ideal para atraer tanto a locales como a turistas.</p> <p>Personal Capacitado: Cocineros experimentados y un equipo de servicio amable y entrenado.</p> <p>Red de Proveedores: Relación estrecha con agricultores y productores locales para garantizar la frescura de los ingredientes.</p> | | <p>Canales</p> <p>Restaurante Físico: Diseño atractivo y bien ubicado, fácil de encontrar.</p> <p>Página Web</p> <p>Redes Sociales</p> <p>Colaboraciones Locales</p> | |
| <p>Estructura de Costos</p> <p>Costos de Ingredientes: Inversión significativa en productos frescos y de calidad.</p> <p>Gastos Operativos: Alquiler, servicios públicos, mantenimiento del local y salarios del personal.</p> <p>Marketing: Presupuesto para publicidad, redes sociales y eventos promocionales.</p> | | <p>Fuentes de Ingresos</p> <ol style="list-style-type: none"> Familias Ventas de Comidas y Bebidas, Eventos Especiales, Programas de Lealtad Parejas Cenas Románticas, Paquetes de Experiencia, Reservas para Eventos. Turistas Ventas de Menús Especiales, Tours Gastronómicos, Colaboraciones con Hoteles Grupos y Eventos Catering y Eventos Privados Paquetes para Celebraciones Alquiler del Espacio: Cobros por el uso del restaurante para eventos privados, especialmente en días de baja afluencia. | | |

Fuente: Elaboración propia, basado en Osterwalder y Pigneur (2010)

Descripción de componentes

1. Segmentos de clientes

- Familias: buscan un lugar donde disfrutar de una comida tranquila y un ambiente seguro para los niños.
- Parejas: interesadas en una cena romántica, ideal para citas o celebraciones.
- Turistas: que buscan una experiencia culinaria que refleje la cultura local y la autenticidad del lugar.
- Grupos y Eventos: para celebraciones como bodas, cumpleaños, reuniones familiares, etc.

2. Propuesta de valor

En nuestro restaurante rústico, ofrecemos una experiencia gastronómica auténtica que utiliza ingredientes frescos y locales para deleitar tus sentidos, creando un ambiente acogedor donde cada comida se siente como un hogar. Elige nuestro restaurante por la calidad de nuestra comida casera, el compromiso con la sostenibilidad y la conexión con la comunidad, garantizando que cada visita sea única y memorable.

2.1 Desglose de la Propuesta:

- Relevancia: la propuesta menciona que los productos resuelven el deseo del cliente de disfrutar de una experiencia auténtica y casera, usando ingredientes frescos que mejoran la calidad de su comida.
- Valor: resalta el beneficio de un ambiente acogedor y la satisfacción de comer platos que saben como en casa, lo que genera una conexión emocional con los clientes.
- Diferenciación: se destaca el enfoque en la sostenibilidad y la conexión con la comunidad, lo que diferencia al restaurante de la competencia, que podría no ofrecer el mismo nivel de autenticidad y compromiso local.

3. Canales

Según el segmento de clientes

3.1 Familias

- Comunicación: redes sociales (Facebook, Instagram) con publicaciones sobre eventos familiares, menús especiales y promociones.
- Ventas y Distribución: restaurante físico con un ambiente acogedor, zonas de juegos o actividades para niños. Servicio de reservas en línea para asegurar mesas.
- Estrategia de Éxito: evaluación de reservas y encuestas de satisfacción al cliente tras las visitas.

3.2 Parejas

- Comunicación: campañas en redes sociales destacando cenas románticas, eventos especiales como noches de música en vivo.
- Ventas y Distribución: restaurante físico con ambiente íntimo y romántico, decoración especial para ocasiones como aniversarios. Ofertas de paquetes para cenas románticas (incluyendo vino y postres).
- Estrategia de Éxito: seguimiento de las reservas para cenas románticas y paquetes vendidos. Reseñas y comentarios de parejas en plataformas como TripAdvisor

3.3 Turistas

- Comunicación: colaboraciones con hoteles y agencias de turismo para recomendaciones. Promociones en plataformas de turismo y redes sociales dirigidas a visitantes.
- Ventas y Distribución: Menú bilingüe y opciones para reservas en línea adaptadas a turistas. Experiencias gastronómicas que incluyan tours o catas.
- Estrategia de Éxito: seguimiento de las reservas provenientes de turistas y encuestas de satisfacción. Análisis de menciones en redes sociales y plataformas de reseñas.

3.4 Grupos y Eventos

- Comunicación: publicidad dirigida a grupos en redes sociales y plataformas locales. Promociones en sitios web de eventos y comunidades locales.
- Ventas y Distribución: paquetes especiales para eventos y catering. Espacios reservados en el restaurante para eventos privados.
- Estrategia de Éxito: Medición del número de eventos organizados y feedback de los clientes. Análisis de la repetición de reservas por grupos o eventos.

Medición de la estrategia: para saber si la estrategia está funcionando, se pueden optar por las siguientes acciones:

- Evaluar el crecimiento de las ventas en cada segmento y la efectividad de las promociones específicas.
- Encuestas de Satisfacción, mediante feedback directo de los clientes sobre su experiencia y cómo encontraron el restaurante.
- Seguimiento en Redes Sociales
- Evaluar la cantidad y la frecuencia de reservas en diferentes momentos (fines de semana, días festivos).

4. Relación con clientes por segmento

4.1 Familias

- Comunicación sobre productos y cambios, mediante boletines electrónicos y redes sociales.
- Comunicación de necesidades y sugerencias, a través de encuestas en línea y mesa de sugerencias.
- Fidelización, mediante la oferta de una tarjeta de descuentos o un plato gratis después de un número determinado de visitas y con la organización de días familiares con actividades y promociones exclusivas.

4.2 Parejas

- Promociones en Redes Sociales con la oferta de cenas románticas, menús especiales para parejas y eventos como noches de música en vivo. Envío de ofertas personalizadas para fechas especiales.
- Fidelización, con Descuentos en Aniversarios o un postre gratis para parejas que celebren un aniversario.
- Invitación a parejas a eventos especiales como catas de vino o cenas temáticas.

4.3 Turistas

- Colaboraciones con Hoteles y Agencias y creación de perfiles en plataformas de turismo (TripAdvisor, Yelp) con información actualizada sobre el menú y experiencias.
- Chat en Línea con asistencia en tiempo real a través de la página web para preguntas sobre reservas y menús.
- Fidelización con paquetes de experiencia que incluyan menús especiales y actividades que animen a los turistas a regresar.

4.4 Grupos y Eventos

- Comunicación a través de Canales de Eventos con paquetes de catering y opciones para eventos en plataformas locales y redes sociales. Distribución de información sobre servicios de catering y menús grupales a empresas y organizaciones locales.
- Contactos Directos para Eventos con la asignación de un coordinador de eventos que esté disponible para responder preguntas y recibir solicitudes.
- Reuniones previas con grupos para discutir necesidades específicas y personalizar el servicio.
- Precios especiales a grupos que reserven repetidamente e incentivos a grupos a referir nuevos clientes con descuentos para futuras reservas.

5. Socios Clave

5.1 Necesidad de Socios o Alianzas Externas

- Proveedores Locales: suministran ingredientes frescos y de calidad (frutas, verduras, carnes, productos lácteos, etc.), preferiblemente de producción local y orgánica.
- Productores de Bebidas: proporcionan vinos, cervezas y bebidas artesanales que complementan el menú del restaurante.
- Artistas y Músicos Locales: proporcionan entretenimiento para eventos y noches temáticas, creando un ambiente acogedor y atractivo.
- Agencias de Turismo y Hoteles: recomiendan el restaurante a turistas, ayudando a atraer clientes y aumentar la visibilidad.

5.2 Relaciones con Socios y Beneficios

- Proveedores Locales: Relación: establecer contratos a largo plazo con agricultores y productores para asegurar la calidad y la frescura de los productos. Beneficios: los proveedores obtienen un cliente regular y un flujo constante de ingresos, mientras que el restaurante se beneficia de ingredientes de calidad y frescura, lo que mejora la oferta gastronómica.
- Productores de Bebidas: Relación: colaboraciones para ofrecer promociones de productos locales, catas y eventos de maridaje.
- Beneficios: los productores obtienen visibilidad y ventas, y el restaurante puede ofrecer un menú diverso y atractivo.
- Artistas y Músicos: Relación: contratos por evento o por temporada para entretenimiento en el restaurante. Beneficios: los artistas obtienen una plataforma para mostrar su talento, mientras que el restaurante atrae a más clientes a través de eventos especiales.
- Agencias de Turismo y Hoteles: Relación: acuerdos de recomendación y promociones conjuntas. Beneficios: las agencias y hoteles pueden ofrecer a sus clientes una experiencia completa y el restaurante aumenta su visibilidad entre turistas.

5.3 Relación con el “Corazón” del Modelo de Negocio

- Conexión con el Corazón: Estos socios son fundamentales para la propuesta de valor del restaurante, ya que garantizan la calidad de los ingredientes, la variedad de la oferta y la creación de experiencias memorables para los clientes. Sin estos socios, la capacidad del restaurante para ofrecer una experiencia auténtica y de calidad se vería gravemente afectada.
- Consecuencias de la Pérdida de Socios: Si los proveedores de ingredientes o

bebidas dejan de colaborar, el restaurante podría enfrentar escasez de productos de calidad, afectando la satisfacción del cliente y la reputación. La ausencia de artistas para eventos podría resultar en una pérdida de atractivo y de clientes que buscan una experiencia única. Sin el apoyo de agencias de turismo, se podría reducir el flujo de turistas, impactando negativamente en las ventas.

6. Actividades Clave

6.1 Actividades Cruciales para Generar la Oferta de Valor

- Preparación y Servicio de Alimentos: cocinar platos utilizando ingredientes frescos y de calidad, siguiendo recetas auténticas que resalten la tradición culinaria.
- Gestión de Proveedores: establecer relaciones con proveedores locales para asegurar un suministro constante de ingredientes frescos y sostenibles.
- Desarrollo de Menú: crear un menú variado que cambie estacionalmente, incorporando ingredientes locales y respondiendo a las tendencias del mercado.
- Atención al Cliente: proporcionar un servicio al cliente excepcional y personalizado, desde la bienvenida hasta la despedida, para asegurar una experiencia positiva.
- Marketing y Promoción: diseñar y ejecutar estrategias de marketing en redes sociales, promociones y eventos especiales para atraer y retener clientes.
- Organización de Eventos: planificar y gestionar eventos especiales, como noches temáticas, música en vivo y talleres de cocina, para aumentar la afluencia de clientes.
- Gestión Financiera: llevar un control de costos, ingresos y presupuestos para asegurar la viabilidad económica del restaurante.

6.2 Flujo de Proceso

- Recepción de Proveedores
- Preparación de Alimentos según los estándares del menú.
- Atención al cliente en el restaurante, manejo de reservas y pedidos.
- Promoción del menú y eventos en redes sociales y otros canales.
- Evaluación y Feedback
- Organización de Eventos

6.3 Viabilidad de las Actividades

Todas las actividades mencionadas son viables y esenciales para el funcionamiento del restaurante, aunque requieren una adecuada planificación y gestión.

Desafíos Potenciales:

- Preparación y Servicio de Alimentos: puede haber desafíos relacionados con la consistencia y calidad si no se capacita adecuadamente al personal.
- Gestión de Proveedores: dependencia de proveedores locales puede ser un riesgo

si hay problemas de suministro o calidad.

- Marketing: requiere inversión de tiempo y recursos para ser efectivo, y puede no ser inmediato en cuanto a resultados.
- Organización de Eventos: puede necesitar una inversión adicional de recursos, y su éxito depende de la planificación y la promoción efectivas.

7. Recursos Clave

7.1 Recursos Financieros

- Capital Inicial: fondos necesarios para la inversión inicial en el local, reformas, mobiliario y equipos de cocina.
- Flujo de Caja: reservas financieras para cubrir gastos operativos como salarios, suministros y servicios públicos hasta que el restaurante alcance la rentabilidad.
- Financiamiento: posibles préstamos o inversiones que faciliten la expansión o mejora del negocio.

7.2 Recursos Físicos

- Local Comercial: espacio físico bien ubicado y decorado con un ambiente rústico y acogedor.
- Mobiliario y Equipamiento: mesas, sillas, utensilios de cocina, equipos de cocción (hornos, parrillas, freidoras), y electrodomésticos (neveras, congeladores).
- Inventario de Ingredientes: stock inicial de alimentos y bebidas, incluyendo productos frescos de proveedores locales.
- Sistema de Punto de Venta (POS): software y hardware para gestionar pedidos, pagos y reservas.

7.3 Recursos Tecnológicos

- Sistema de Gestión de Reservas: herramientas digitales que permiten a los clientes hacer reservas en línea y gestionar la disponibilidad del restaurante.
- Plataformas de Marketing Digital: herramientas para gestionar redes sociales, campañas de email marketing y publicidad en línea.
- Software de Contabilidad: programas para llevar un control financiero efectivo, gestionar ingresos y gastos.

7.4 Recursos Intelectuales

- Conocimiento Culinario: expertise del personal de cocina en técnicas de cocina rústica y preparación de platos tradicionales.
- Formación y Capacitación: programas de formación para el personal en servicio al cliente, manipulación de alimentos y gestión de cocina.

- Relaciones con Proveedores: redes establecidas con agricultores y productores locales que aseguran un suministro constante y de calidad.
- Marca y Reputación: la imagen del restaurante en la comunidad, construida a través de experiencias positivas y marketing efectivo.

8. Estructura de costos

8.1 Principales Costos Operativos

- Costos de Ingredientes: compras de alimentos y bebidas, incluyendo productos frescos de proveedores locales.
- Costos de Personal: salarios y beneficios para el personal de cocina, servicio y administración.
- Alquiler y Servicios Públicos: gastos relacionados con el alquiler del local, así como costos de electricidad, agua y gas.
- Mantenimiento y Suministros: gastos en reparaciones y mantenimiento del equipo, mobiliario y local.
- Marketing y Publicidad: inversión en estrategias de marketing, redes sociales y eventos promocionales.
- Costos Administrativos: gastos en contabilidad, software de gestión y otros servicios administrativos.

8.2 Estrategias para Minimizar Costos

- Optimización del Inventario: implementar un sistema de gestión de inventario para evitar el desperdicio y garantizar el uso eficiente de ingredientes.
- Colaboración con Proveedores: negociar mejores precios o condiciones con proveedores locales y considerar compras a granel.
- Capacitación del Personal: invertir en formación para mejorar la eficiencia y reducir errores en la cocina y el servicio, lo que puede disminuir costos de insumos y aumentar la satisfacción del cliente.
- Marketing Eficiente: utilizar estrategias de marketing digital que tengan un menor costo en comparación con la publicidad tradicional.
- Menú Optimizado: diseñar un menú que maximice la utilización de ingredientes y reduzca la complejidad en la cocina, minimizando costos de preparación y desperdicio.
- Uso de Tecnología: implementar software de gestión para optimizar operaciones y reducir costos administrativos.

8.3 Relación de Costos con la Generación de Valor (Ingresos)

- Calidad de los Ingredientes: invertir en ingredientes frescos y de calidad genera un valor agregado que puede justificar precios más altos y atraer a clientes dispuestos

a pagar por una experiencia auténtica.

- Satisfacción del Cliente: un servicio excepcional y un ambiente acogedor requieren inversión en personal y mantenimiento, pero estos costos se traducen en mayor satisfacción del cliente y, por ende, en repetición de visitas y recomendaciones.
- Eventos y Promociones: aunque la organización de eventos puede tener costos asociados, estos generan ingresos adicionales y atraen a nuevos clientes, lo que compensa la inversión inicial.
- Eficiencia Operativa: la optimización de procesos y costos permite mantener márgenes de beneficio saludables, lo que es crucial para la sostenibilidad del negocio.

9. Fuente de Ingresos

9.1 Familias

- Ventas de Comidas y Bebidas: ingresos generados por la venta de menús familiares, incluyendo platos principales, postres y bebidas.
- Eventos Especiales: organización de días familiares o eventos especiales (por ejemplo, fiestas de cumpleaños) que incluyan menús diseñados para grupos, generando ingresos adicionales.
- Programas de Lealtad: incentivos que fomentan las visitas repetidas, como descuentos en la próxima comida, que pueden atraer a familias con frecuencia.

9.2 Parejas

- Cenas Románticas: ofrecimiento de menús especiales para ocasiones como aniversarios y San Valentín, que suelen tener un precio Premium.
- Paquetes de Experiencia: ventas de paquetes que incluyan cena, vino y postres, así como promociones para eventos románticos, generando ingresos adicionales.
- Reservas para Eventos: cobros por la reserva de mesas en noches especiales o para experiencias privadas.

9.3 Turistas

- Ventas de Menús Especiales: ofrecimiento de platos típicos de la región que atraen a los turistas, a menudo a un precio más alto por la experiencia cultural.
- Tours Gastronómicos: ofrecer experiencias que incluyan recorridos gastronómicos o catas de productos locales, lo que puede ser una fuente significativa de ingresos.
- Colaboraciones con Hoteles: ingresos generados a través de acuerdos con hoteles locales para recomendar el restaurante, a menudo a cambio de un porcentaje de las ventas de los turistas.

9.4 Grupos y Eventos

- Catering y Eventos Privados: ingresos por ofrecer servicios de catering para eventos fuera del restaurante, así como la organización de eventos privados dentro del local.
- Paquetes para Celebraciones: ventas de paquetes para celebraciones como bodas, cumpleaños y reuniones corporativas, que pueden tener precios elevados debido a la personalización y el servicio exclusivo.
- Alquiler del Espacio: cobros por el alquiler del restaurante para eventos privados, que puede ser una fuente de ingresos significativa durante días de baja afluencia.

Elaboración de una estructura de costo estándar de los productos que se implementarán en el en el proyecto incremental

Tabla 3

Resumen de costos por producto por tanda de producción.

| RESUMEN DE COSTOS POR PRODUCTO POR TANDA | |
|---|-----------------|
| RISOTTO RUSTICO | |
| RUBRO | VALORES |
| MATERIALES DIRECTOS | \$ 4.29995 |
| MANO DE OBRA DIRECTA | \$ 0.42756 |
| TOTAL COSTOS DIRECTOS POR UNIDAD | \$ 4.72751 |
| DEPRECIACIÓN/AMORTIZACIÓN DE ACTIVOS POR UNIDAD | \$ 0.90463 |
| MATERIALES INDIRECTOS POR UNIDAD | \$ 0.58500 |
| OTROS GASTOS INDIRECTOS POR UNIDAD | \$ 5.94 |
| COSTO POR UNIDAD DE PRODUCTO O SERVICIO | \$ 12.15 |

Nota. Elaboración propia con fines académicos, basada en datos proyectados.

En el caso de este primer producto se ha fijado un PVP de \$ 15.80

Tabla 4

| Resumen de costos por producto por tanda de producción. RESUMEN DE COSTOS POR PRODUCTO POR TANDA | |
|---|----------------|
| PESCADO A LA PARRILLA | |
| RUBRO | VALORES |
| MATERIALES DIRECTOS | \$ 1.82000 |
| MANO DE OBRA DIRECTA | \$ 0.83835 |
| TOTAL COSTOS DIRECTOS POR UNIDAD | \$ 2.65835 |

| | | |
|---|----|-------------|
| DEPRECIACIÓN/AMORTIZACIÓN DE ACTIVOS POR UNIDAD | \$ | 0.90463 |
| MATERIALES INDIRECTOS POR UNIDAD | \$ | 0.38333 |
| OTROS GASTOS INDIRECTOS POR UNIDAD | \$ | 5.94 |
| COSTO POR UNIDAD DE PRODUCTO O SERVICIO | \$ | 9.88 |

Nota. Elaboración propia con fines académicos, basada en datos proyectados.

En el caso de este primer producto se ha fijado un PVP de \$ 12.85

Tabla 5

Resumen de costos por producto por tanda de producción.

| RESUMEN DE COSTOS POR PRODUCTO POR TANDA | |
|---|-----------------|
| HAMBURGUESA VEGETAL | |
| RUBRO | VALORES |
| MATERIALES DIRECTOS | \$ 3.09333 |
| MANO DE OBRA DIRECTA | \$ 0.67068 |
| TOTAL COSTOS DIRECTOS POR UNIDAD | \$ 3.76401 |
| DEPRECIACIÓN/AMORTIZACIÓN DE ACTIVOS POR UNIDAD | \$ 0.90463 |
| MATERIALES INDIRECTOS POR UNIDAD | \$ 0.16167 |
| OTROS GASTOS INDIRECTOS POR UNIDAD | \$ 5.94 |
| COSTO POR UNIDAD DE PRODUCTO O SERVICIO | \$ 10.77 |

Nota. Elaboración propia con fines académicos, basada en datos proyectados.

En el caso de este primer producto se ha fijado un PVP de \$ 13.99

Para la incorporación de los tres nuevos productos al menú, se ha estimado una inversión inicial que cubre aspectos operativos, logísticos y promocionales. La Tabla 6 presenta el desglose de los costos proyectados asociados a esta expansión de oferta.

Tabla 6

Costos de la Inversión

| Activos fijos e intangibles a invertir para todos los productos o servicios | Costo de la inversión | Valor de desecho | Vida útil en años | Dep/Amort anual por activo |
|--|------------------------------|-------------------------|--------------------------|-----------------------------------|
| | \$ - | \$ - | 1 | 0.00 |

| | | | | |
|--|--------------|-------------|----|--------------------|
| Mobiliario: Mesas, sillas, bancos, barras. | \$ 3,000.00 | \$ 300.00 | 10 | 270.00 |
| Estufas y Hornos | \$ 15,000.00 | \$ 1,500.00 | 10 | 1350.00 |
| Refrigeradores y Congeladores | \$ 5,000.00 | \$ 500.00 | 8 | 562.50 |
| Equipos de preparación eléctricos | \$ 3,000.00 | \$ 300.00 | 7 | 385.71 |
| Sistema de Ventilación y Climatización | \$ 6,000.00 | \$ 600.00 | 15 | 360.00 |
| Tecnología: Sistema de punto de venta (TPV) | \$ 2,000.00 | \$ 200.00 | 5 | 360.00 |
| Mobiliario del bar | \$ 4,000.00 | \$ 400.00 | 1 | 3600.00 |
| Marcas y Patentes | \$ 1,500.00 | \$ - | 1 | 1500.00 |
| Propiedad Intelectual: Contenido Digital | \$ 1,000.00 | \$ - | 1 | 1000.00 |
| DEPRECIACIÓN/AMORTIZACIÓN TOTAL POR AÑO | | | | \$ 9,388.21 |

Nota. Elaboración propia con fines académicos, basada en estimaciones para la expansión del menú del restaurante.

El costo total de inversión en activos fijos e intangibles es de \$40,500.00, representando la inversión inicial necesaria para los nuevos productos del restaurante. La depreciación y amortización anual suman \$9,388.21, un dato clave para la planificación financiera y el cálculo de costos.

Las vidas útiles de los activos varían entre 1 y 15 años, siendo más cortas para activos como mobiliario del bar, marcas y patentes, y más largas para equipos como el sistema de ventilación. El valor de desecho, como el de las estufas y hornos (\$1,500), reduce el costo depreciable y afecta la depreciación anual.

Activos intangibles, como marcas y contenido digital, también generan amortización, importante para el desarrollo y crecimiento del negocio. Considerar la depreciación y amortización permite planificar mejor la renovación de activos y el impacto financiero a lo largo del tiempo.

Tabla 7

Asignación del costo de depreciación/amortización anual para la inversión en nuevos Productos.

| ASIGNACIÓN DEL COSTO DE DEPRECIACIÓN/AMORTIZACIÓN ANUAL | | Tasa de aplicación por unidad |
|---|-------------|-------------------------------|
| DEPRECIACIÓN/AMORTIZACIÓN TOTAL ANUAL | \$ 9,388.21 | 0.905 |
| COST DRIVER NÚMERO UNIDADES PRODUCIDAS/FABRICADAS U OPERADAS EN EL AÑO QUE SE VENDERÁN DE TODOS LOS PRODUCTOS O SERVICIOS | 10378 | |
| NÚMERO DE UNIDADES PRODUCIDAS/FABRICADAS U OPERADAS EN EL AÑO DEL PRODUCTO/SERVICIO 1 | 4250 | |
| NÚMERO DE UNIDADES PRODUCIDAS/FABRICADAS U OPERADAS EN EL AÑO DEL PRODUCTO/SERVICIO 2 | 2864 | |
| NÚMERO DE UNIDADES PRODUCIDAS/FABRICADAS U OPERADAS EN EL AÑO DEL PRODUCTO/SERVICIO 3 | 3264 | |

Nota. Elaboración propia.

La tabla muestra cómo se distribuye el costo total anual de depreciación/amortización, que asciende a \$9,388.21, entre los tres productos o servicios que se producirán o comercializarán durante el año.

Para ello, se utiliza como cost driver (conductor del costo) el número total de unidades estimadas a producir u operar durante el año, que es 10,378 unidades.

A partir de esto, se calcula una tasa de aplicación por unidad de \$0.905, la cual representa el costo de depreciación/amortización asignado a cada unidad producida o vendida.

Tabla 8

Otros Gastos Indirectos

| GASTOS ADMINISTRATIVOS | VALORES ANUALES |
|--|-----------------|
| Sueldos del personal administrativo (gerente, contable-financiero-auxiliar administrativo) | \$ 28,000.00 |
| Beneficios (seguro de salud, vacaciones, etc.) | \$ 5,000.00 |
| Alquiler | \$ 12,000.00 |

| | | |
|--|--------|-----------|
| Servicios Básicos | \$ | 4,800.00 |
| Suministros de Oficina | \$ | 2,000.00 |
| TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS | \$ | 51,800.00 |
| GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN | | |
| 1. DURANTE GENERACIÓN DE PEDIDOS | | |
| Publicidad y Promoción | \$ | 2,200.00 |
| Marketing Digital | \$ | 1,200.00 |
| Eventos y Ferias | \$ | 1,250.00 |
| 2. DURANTE PROCESO DE VENTA | | |
| Capacitación del Personal | \$ | 1,050.00 |
| Comisiones de Ventas | \$ | 1,100.00 |
| Decoración y Ambiente | \$ | 1,200.00 |
| 3. DURANTE EL PROCESO POS VENTA | | |
| Seguimiento de Clientes | \$ | 500.00 |
| Programas de Fidelización | \$ | 800.00 |
| Atención al Cliente | \$ | 500.00 |
| TOTAL GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN | \$ | 9,800.00 |
| TOTAL OTROS GASTOS INDIRECTOS | \$ | 61,600.00 |
| TASA DE APLICACIÓN | | |
| NÚMERO DE UNIDADES PRODUCIDAS/FABRICADAS U OPERADAS DE TODOS LOS PRODUCTOS/SERVICIOS QUE SE VENDERÁN EN EL PERÍODO | 10,378 | |
| TASA DE APLICACIÓN RESPECTIVA | \$ | 5.94 |

Nota. Elaboración propia.

Se detallan los gastos administrativos en donde, representan los necesarios para el funcionamiento administrativo de la empresa, abarcando desde salarios hasta servicios básicos.

Así mismo, se detallan los gastos de comercialización, asegurando que los clientes sean atraídos y atendidos adecuadamente

En cuanto a la tasa de aplicación, se refiere al costo por unidad producida. En este caso, cada unidad producida incurre en un costo promedio de \$5.94, lo cual puede ayudar a calcular precios de venta y márgenes de beneficio. Ayuda a entender mejor el costo de producción y la rentabilidad de los productos o servicios ofrecidos.

Es importante considerar la relación entre estos gastos y los ingresos generados para evaluar la eficiencia y la rentabilidad del negocio.

Tabla 9

Flujo de Caja sin financiamiento para The Rustik

| Flujo de Caja, sin financiamiento | | | | | | |
|---|----------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| The Rustic | | | | | | |
| Rubros | Períodos | | | | | |
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ingresos por ventas | | 150,24 2 | 165,26 7 | 181,79 3 | 199,97 3 | 219,97 0 |
| Venta activo | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total de ingresos | | 150,24 2 | 165,26 7 | 181,79 3 | 199,97 3 | 219,97 0 |
| Costos variables | | -39,991 | -43,990 | -48,389 | -53,228 | -58,551 |
| Gastos de fabricación indirect. variables | | -4,112 | -4,523 | -4,975 | -5,473 | -6,020 |
| Gastos de fabricación indirect. fijos | | | | | | |
| Comisiones de venta | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| G. Admin. y Ventas | | -61,600 | -67,760 | -74,536 | -81,990 | -90,189 |
| Depreciación | | -9,388 | -9,388 | -9,388 | -9,388 | -9,388 |
| Amortización de intang. | | | | | | |
| Valor libro | | | | | | |
| Utilidad antes impuestos | | 35,151 | 39,605 | 44,505 | 49,894 | 55,822 |
| Impuestos | | -5,273 | -5,941 | -6,676 | -7,484 | -8,373 |
| Utilidad neta | | 29,879 | 33,664 | 37,829 | 42,410 | 47,449 |
| (+) Depreciación | | 9,388 | 9,388 | 9,388 | 9,388 | 9,388 |
| (+) Amortización intang. | | | | | | |
| (+) Valor libro | | | | | | |
| Inversión inicial | -85,000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Inversión de reemplazo | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Inversión de ampliación | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Inversión capital trabajo | -25,000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Valor de desecho | | | | | | |
| Saldo neto de efectivo | -110,000 | 39,267 | 43,053 | 47,217 | 51,798 | 56,837 |
| Saldo neto de efectivo acumulado | -110,000 | -70,733 | -27,681 | 19,537 | 71,335 | 128,171 |
| Valor presente de sumatoria de los ingresos | 682,920 | | | | | |
| Gastos totales por período | | 80,373 | 87,612 | 95,575 | 104,335 | 113,970 |

| | | | | | | |
|------------------------------|------------------|--|--|--|--|--|
| Valor presente de los gastos | 359,308 | | | | | |
| VAN | 67,422.68 | | | | | |
| TIR | 30.27% | | | | | |
| Tasa de descuento | 10.00% | | | | | |
| Período de recuperación inv. | 3.00% | | | | | |

Nota. Elaboración propia

Los ingresos por ventas aumentan de 150,242 en el período 0 a 219,970 en el período 5. Esto indica un crecimiento constante en las ventas, lo que sugiere una buena aceptación del producto en el mercado.

Los costos variables y los gastos de fabricación indirectos también incrementan, lo cual es normal en un negocio en crecimiento. Sin embargo, los costos son menores en comparación con los ingresos, lo que es positivo. Los gastos administrativos y de ventas son significativos, comenzando en -61,600 y aumentando a -90,189.

La utilidad antes de impuestos se incrementa de 53,328 a 73,488, lo que muestra una mejora en la rentabilidad a lo largo de los años.

La depreciación se mantiene constante a 9,888 en todos los períodos, lo que refleja una política de inversión en activos fijos.

Se observa una inversión inicial de 85,000 y una inversión en capital de trabajo de 25,000 en el período 0, pero no hay inversiones adicionales en los años siguientes.

El saldo neto de efectivo comienza en -110,000 (que incluye las inversiones iniciales) pero muestra un crecimiento positivo en los años posteriores, alcanzando 83,376 en el período. El saldo neto acumulado pasa de -110,000 a 254,085, lo que indica que el proyecto se vuelve rentable a largo plazo.

El VAN es de 382,420, lo que indica que el proyecto es rentable, ya que es positivo. Esto sugiere que los flujos de efectivo generados son mayores que la inversión inicial, descontados a una tasa del 10%. La TIR es de 55.67%, lo que es significativamente superior a la tasa de descuento del 10%. Esto sugiere que el proyecto es muy atractivo desde el punto de vista de la rentabilidad.

Un período de recuperación de 3 años indica que la inversión inicial se recuperará en este plazo, lo que es un buen indicador para los inversores.

Tabla 10

Flujo de caja con Financiamiento para The Rustik

| Flujo de Caja , con financiamiento | | | | | | |
|---|----------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| The Rustic | | | | | | |
| Rubros | Períodos | | | | | |
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ingresos por ventas | | 150,242 | 165,267 | 181,793 | 199,973 | 219,970 |
| Venta activo | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total de ingresos | | 150,242 | 165,267 | 181,793 | 199,973 | 219,970 |
| Costos variables | | -39,991 | -43,990 | -48,389 | -53,228 | -58,551 |
| Gastos de fabricación indirect. variables | | -4,112 | -4,523 | -4,975 | -5,473 | -6,020 |
| Gastos de fabricación indirect. fijos | | | | | | |
| Comisiones de venta | | -1,100 | -1,210 | -1,331 | -1,464 | -1,611 |
| G. Admin. y Ventas | | -61,600 | -67,760 | -74,536 | -81,990 | -90,189 |
| Intereses del préstamo | | \$ 5,036.90 | \$ 4,028.63 | \$ 2,958.93 | \$ 1,840.70 | \$ 643.38 |
| Depreciación | | -9,388 | -9,388 | -9,388 | -9,388 | -9,388 |
| Amortización de intang. | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Valor libro | | | | | | |
| Utilidad antes impuestos | | 39,088 | 42,424 | 46,132 | 50,270 | 54,855 |
| Impuestos | | -9,772 | -10,606 | -11,533 | -12,568 | -13,714 |
| Utilidad neta | | 29,316 | 31,818 | 34,599 | 37,703 | 41,141 |
| (+) Depreciación | | 9,388 | 9,388 | 9,388 | 9,388 | 9,388 |
| (+) Amortización intang. | | | | | | |
| (+) Valor libro | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Inversión inicial | -85,000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Inversión de reemplazo | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Inversión de ampliación | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Inversión capital trabajo | -25,000 | | | | | |
| Préstamo | 95,000 | | | | | |
| Amortización de deuda | | - \$19,865.98 | - \$19,865.98 | - \$19,865.98 | - \$19,865.98 | - \$19,865.98 |
| Valor de desecho | | | | | | 425,000 |
| Saldo neto de efectivo | -15,000 | 18,838 | 21,340 | 24,122 | 27,225 | 455,663 |
| Saldo neto de efectivo acumulado | -15,000 | 3,838 | 25,178 | 49,300 | 76,525 | 532,189 |
| | | | | | | |

| | | | | | | |
|---|----------------|--------|--------|--------|---------|---------|
| VALOR PRESENTE DE SUMATORIA DE LOS INGRESOS | 682,920 | | | | | |
| GASTOS TOTALES POR PERÍODO | | 80,935 | 89,459 | 98,805 | 109,042 | 120,278 |
| VALOR PRESENTE DE LOS GASTOS | 370,903 | | | | | |
| VAN | 339,411 .38 | | | | | |
| TIR | 168.59 % | | | | | |
| TASA DE DESCUENTO | 10.00% | | | | | |
| PERÍODO DE RECUPERACIÓN INV. | 1 | | | | | |
| RELACIÓN B/C | 2 | | | | | |

Fuente: Elaboración propia.

Se proyecta un crecimiento constante en las ventas, empezando en \$150,242 en el primer año y alcanzando \$219,970 en el quinto año.

Los costos variables aumentan desde -\$39,991 en el primer año a -\$58,551 en el quinto, reflejando un crecimiento proporcional al aumento de ventas.

Los gastos indirectos de fabricación indirecta variables también muestran un incremento, comenzando en -\$4,112 y alcanzando -\$6,020 al final del período.

Las comisiones de ventas también aumentan de -\$1,100 a -\$1,611, alineándose con el crecimiento de las ventas. Gastos de administración y ventas, incrementan desde -\$61,600 hasta -\$90,189, reflejando mayores costos operativos.

Los intereses del préstamo se van reduciendo cada año, comenzando en \$5,036.90 en el primer año y llegando a \$643.38 en el quinto, indicando que la carga financiera se alivia con el tiempo.

La utilidad antes de impuestos aumenta de \$38,588 en el primer año a \$54,355 en el quinto, lo que sugiere una buena capacidad de generación de ingresos. Los impuestos también aumentan proporcionalmente, comenzando en -\$9,647 y alcanzando -\$13,589.

La utilidad neta muestra un incremento constante desde \$28,941 hasta \$40,766, lo que indica una rentabilidad creciente.

El saldo neto de efectivo comienza en -109,890, pero se vuelve positivo al final del período, alcanzando \$455,788. Esto indica una recuperación sólida y un aumento en la liquidez a lo

largo de los años. El Saldo neto de efectivo acumulado, refleja la acumulación de efectivo, pasando de -109,890 a \$437,924 al final del período.

Se indica un financiamiento de \$110, y la amortización de la deuda es de -\$19,865.98 anualmente, mostrando un compromiso con el pago de la deuda.

El VAN, \$657,704, que es un valor positivo e indica que el proyecto es rentable, generando ingresos superiores a los gastos. La TIR de 44.56%, que es bastante alta y sugiere que la inversión tiene un gran potencial de rentabilidad.

La Relación B/C, 2, lo que indica que por cada dólar invertido, se espera un retorno de dos dólares, lo que es muy favorable.

INVESTIGACION DE MERCADOS

La presente propuesta de plan de negocios para el restaurante The Rustik, ubicado en la ciudad de Cuenca, tiene como objetivo impulsar su expansión, optimizar sus operaciones, asegurar la sostenibilidad a largo plazo y fortalecer su diferenciación mediante una oferta de comida rústica tradicional-gourmet. Para fundamentar estas estrategias, se aplicó una investigación de mercados centrada en encuestas y análisis de la competencia local. Esta metodología resulta esencial, ya que la investigación de mercados permite identificar oportunidades, evaluar acciones y mejorar la toma de decisiones empresariales (Malhotra, 2014).

1. Fijación de objetivos

Es imprescindible realizar un análisis detallado del planteamiento inicial para fijar los objetivos concretos de la investigación que servirán de referencia básica para el desarrollo posterior de todo el proceso metodológico de obtención y análisis de información.

Es necesario identificar los problemas-necesidades y oportunidades, previo a la fijación de objetivos.

2. Problemas a resolver:

La Falta de Conocimiento del Mercado y la Clientela: el restaurante enfrenta la incertidumbre sobre las preferencias y comportamientos de consumo de su clientela objetivo, así como sobre el posicionamiento y estrategias de la competencia. Esta falta de información puede resultar en una oferta gastronómica que no satisfaga las expectativas del público, lo que podría limitar la atracción y fidelización de clientes. Además, sin una propuesta de valor clara y diferenciada, el restaurante corre el riesgo de perder oportunidades en un mercado competitivo.

3. Necesidades:

Las necesidades a resolver para el diseño del plan de negocios de un restaurante rústico que incluyen: identificación de preferencias del cliente, definición de la propuesta de valor, análisis de la competencia, estrategia de marketing efectiva, conocimiento de la demografía local, establecimiento de precios competitivos, planificación financiera, creación de experiencias atractivas.

4. Oportunidades:

Tendencia hacia lo Local y Sostenible, Experiencias Gastronómicas Únicas, Colaboraciones con Productores Locales, Uso de Redes Sociales y Marketing Digital, Aumento del Turismo

Local, Opciones de Menú Adaptadas, Eventos Comunitarios, Feedback y Adaptación Continua, Estrategias de Fidelización.

Aplicación de la Investigación de mercados en el diseño de un Plan de Negocios para el Restaurante The Rustik

1. Realizar un Estudio de Mercado:

Objetivo: Llevar a cabo una investigación exhaustiva del mercado local para identificar la demanda potencial, los perfiles demográficos de los clientes, la competencia existente y las oportunidades y amenazas del entorno.

Investigación: Analizar el mercado local en términos de tamaño, crecimiento y tendencias. Investigar las preferencias y comportamientos de los consumidores potenciales, incluyendo sus hábitos de gasto y expectativas en cuanto a la experiencia culinaria y el ambiente rústico. Examinar a la competencia directa e indirecta, evaluando sus fortalezas, debilidades y estrategias para identificar oportunidades de diferenciación.

2. Definir el Concepto y el Menú:

Objetivo: Desarrollar un concepto claro para el restaurante que integre la temática rústica con un menú atractivo, basado en ingredientes locales y recetas tradicionales, para ofrecer una experiencia culinaria auténtica y diferenciada.

Investigación: Investigar las preferencias gastronómicas y las expectativas culinarias del público objetivo en la región. Identificar los ingredientes locales más apreciados y las recetas tradicionales que resuenan con los clientes potenciales. Evaluar cómo otros restaurantes rústicos en la región han diseñado sus menús y qué elementos podrían ser innovadores o únicos para tu restaurante.

3. Desarrollar un Plan de Marketing:

Objetivo: Diseñar una campaña de comunicación que incluya tácticas para el posicionamiento del restaurante, como campañas en redes sociales, colaboraciones con influencers locales, eventos de lanzamiento, y ofertas especiales, para atraer y retener a los clientes.

Investigación: Analizar las estrategias de marketing utilizadas por restaurantes similares y competidores en la zona. Investigar qué canales de comunicación y qué tipos de contenido son más efectivos para llegar al público objetivo. Evaluar las tendencias actuales en marketing digital y en redes sociales que podrían aplicarse para maximizar la visibilidad y el atractivo del restaurante.

- **Fuentes de información**

Para la búsqueda de información en el proceso de la presente Investigación, se realizó la recopilación directa del mercado a través de la aplicación de encuestas- Fuente primaria.

- **Diseño de procedimiento**

Para este estudio se determinó el diseño y aplicación de una encuesta para la obtención de la información más adecuada, para el cumplimiento de nuestro objetivo y solución al problema identificado.

- **Recogida de datos**

En este paso de la investigación, se seleccionó la población a proporcionar la información buscada; al ser muy numeroso se hizo necesaria la aplicación de la técnica de muestreo aleatorio o probabilístico que represente las características principales del colectivo total.

Nuestra población se encuentra en la ciudad de Cuenca, que cuenta con 361,524 habitantes. Para determinar el número mínimo de elementos necesarios para que una muestra sea representativa, utilizaremos la distribución normal, asumiendo un intervalo de confianza del 95%. En donde:

Margen de error máximo admitido: 5.0%

Tamaño de la población: 361.524

Tamaño para un nivel de confianza del 95%: 384

Se determina un total de 384 participantes para la recopilación de datos.

Informe de la Encuesta de Investigación de mercados restaurante The Rustik

1. Introducción:

Este informe presenta los hallazgos de la investigación de mercado realizada para cumplir con los objetivos establecidos anteriormente, los cuales se buscan alcanzar en esta fase del proyecto integrador titulado "Propuesta de un Plan de Negocios para el Restaurante The Rustik Food and Drink".

2. Metodología:

- Población Objetivo: Residentes de Cuenca.
- Método de Recolección: Encuesta en línea.
- Muestra: 385 participantes.
- Período de Recolección: **Septiembre de 2024.**

3. Resultados:

Preferencias del Cliente

- Demografía:
 - o Edad: 25-34 años (51,20%).
 - o Edad: 35-44 años (24,70%).
- Sector de Residencia:
 - o Urbano: (83,3%).
 - o Rural: (16,7%)
- Genero:
 - o Masculino: (53,07%).
 - o Femenino: (44,4)

Hábitos de Consumo

- Frecuencia de Comer Fuera:
 - o Más de una vez a la semana: 30%
 - o 2-3 veces al mes: 29%
 - o Una vez a la semana: 25%
 - o Una vez al mes: 14,8%
 - o Nunca: 0,6%
- Cocina Preferida:
 - o Rústica/Tradicional: 59,30%
 - o Mexicana: 13%
 - o Americana: 10,5%
- Preferencias Gastronómicas:
 - o Prefiere platos con ingredientes locales (78,4%)
 - o Platos internacionales (49,4%)
 - o Menús basados en ingredientes orgánicos saludables (33,3%)

- Especialidades de temporada (33,3%)
- Expectativas de Servicio:
 - 80% valora un servicio amigable y personalizado.
 - 46,90% prefiere un ambiente familiar y amigable.

Preferencias de Menú y Gasto

- Rango de Gasto Promedio:
 - Menos de \$20: 57,40%
 - \$20 - \$40: 36,40%
- Características valoradas:
 - Calidad de la comida: 95,7%
 - Servicio al cliente: 72,8%
 - Precio: 59,9%
 - Ambiente: 35,20
 - Variedad del menú: 25,5%

Importancia del Ambiente

- Valoración del Ambiente:
 - Moderada: 37,7%
 - Alta: 32,10%
- Tipo de Ambiente Preferido:
 - Familiar y amigable: 46,9%
 - Rústico: 43,2%
 - Elegante y sofisticado: 8%

Interacción y Experiencias

- Importancia de Ingredientes Locales:
 - Moderadamente importante: 35,2%
 - Importante: 30,90%
- Selección de bebidas:
 - Bebidas no alcohólicas: 67,90%
 - Cervezas artesanales: 53,10%
 - Vinos locales: 37,70%
 - Cocteles clásicos: 30,90
- Horarios de comidas Fuera de casa:
 - Almuerzo en fin de semana: 31,50%
 - Almuerzo durante la semana: 26,5%
 - Cena fin de semana: 19,08%
 - Cena durante la semana: 17,90%

- Interés en Eventos Temáticos:
 - o Noches de música y comida: 56,20%
 - o Noches de cocina con chefs invitados: 18,5%
 - o Talleres de cocina: 16%
- Experiencias multisensoriales:
 - o Música en vivo o sonidos de la naturaleza: 37,7%
 - o Iluminación cálida y acogedora: 24,10%
 - o Interacción con la cocina: 22,20%
 - o Aromas naturales de la cocina: 15,4%
- Prácticas sostenibles y comunitarias:
 - o Muy importante: 58,60%
 - o Importante: 35,80%

Análisis de la Competencia

Competencia Identificada:

- o Restaurantes con Enfoque en carnes a la parrilla, buen servicio, precios moderados y ambiente familiar.
- Fortalezas y Debilidades:
 - o Fortalezas: La mayoría ofrece un ambiente acogedor y atención al cliente.
 - o Debilidades: Falta de opciones vegetarianas y platos que utilicen ingredientes locales.

Segmentación de Mercado

- Segmentos Identificados:
 - o Jóvenes profesionales: Buscan calidad y experiencias únicas.
 - o Familias: Prefieren menús variados y ambientes cómodos.
 - o Turistas: Interesados en gastronomía local y auténtica.
- Promociones atractivas:
 - o Descuentos especiales: 58,6%
 - o Menús promocionales: 55,6%
 - o Eventos especiales: 48,8%
 - o Ofertas para grupos grandes: 25,9
- Marketing y canales de comunicación:
 - o Preferencia para estar enterado en redes sociales: 77,20%
 - o Recomendaciones de amigos/familia: 14,8%
 - o Jóvenes profesionales: Buscan calidad y experiencias únicas.
 - o Familias: Prefieren menús variados y ambientes cómodos.
 - o Turistas: Interesados en gastronomía local y auténtica.

Como conclusión, la investigación revela una clara preferencia por la comida local y un deseo de experiencias gastronómicas auténticas. Existe una oportunidad para un restaurante rústico que ofrezca un menú diverso, centrado en ingredientes frescos y opciones vegetarianas, así como un ambiente acogedor que resalte la cultura local.

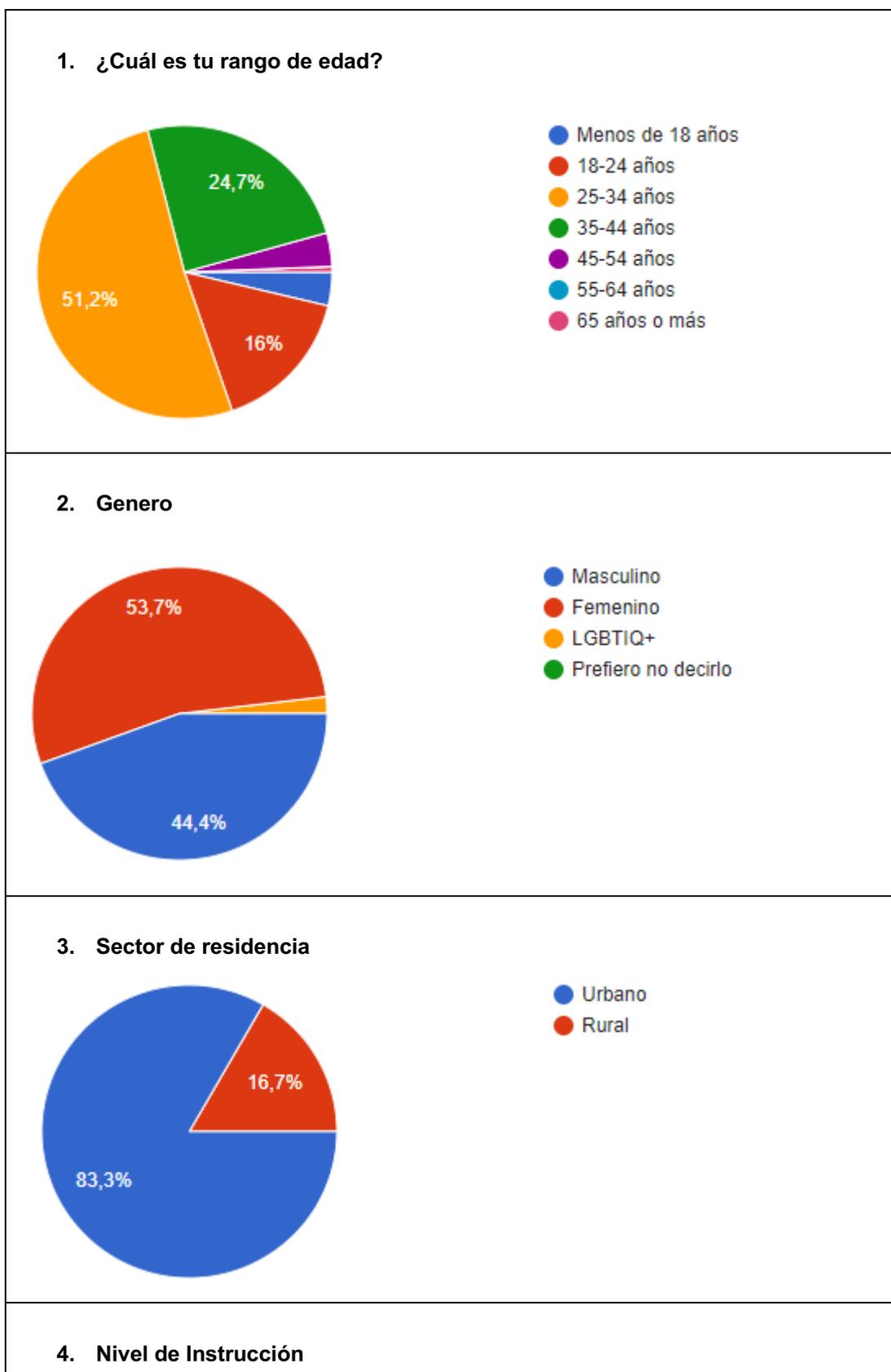
Es importante tener claro que la encuesta nos proporciona una visión en un momento dado del mercado y que se deben ir realizando actualizaciones de estudios continuos para poder explotar y descubrir el escenario evolutivo en el que se encuentra.

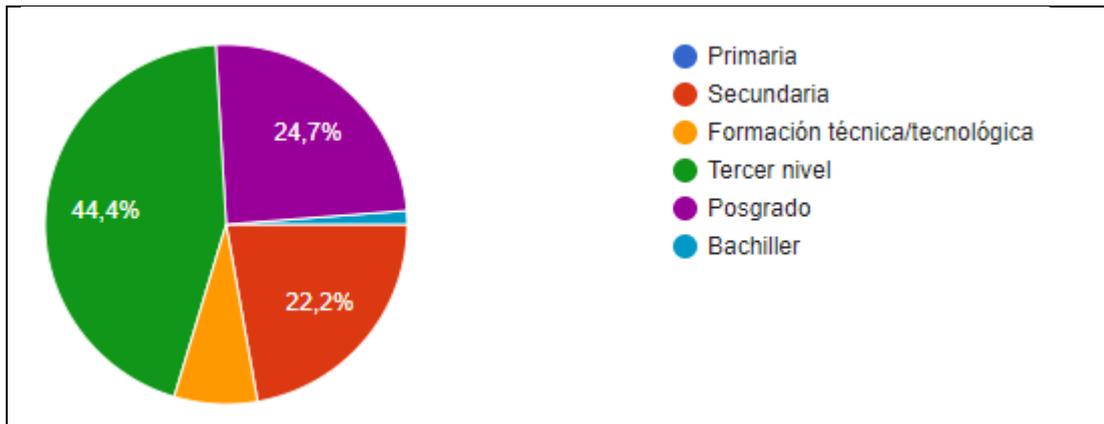
Se recomienda:

- Desarrollar un menú atractivo que incluya platos locales y opciones vegetarianas.
- Crear un ambiente rústico y acogedor que invite a los clientes a disfrutar de la experiencia.
- Implementar estrategias de marketing digital que resalten la autenticidad y calidad del restaurante, dirigidas a los segmentos identificados.

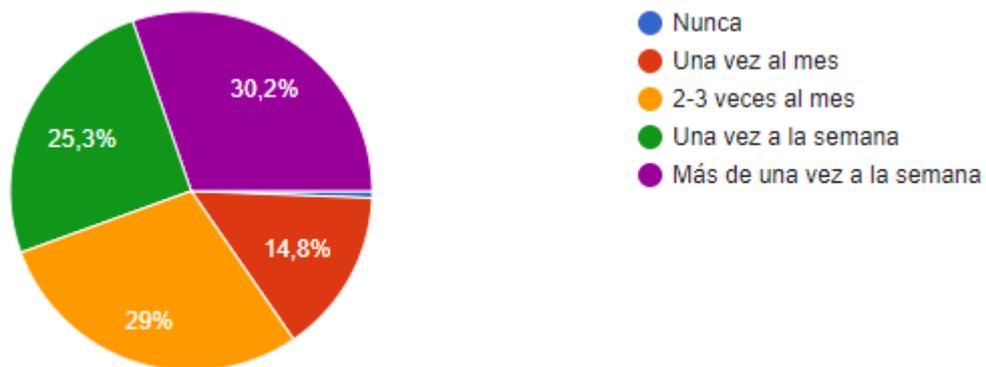
Tabla 11

Resultados de la Encuesta de Investigación de Mercados

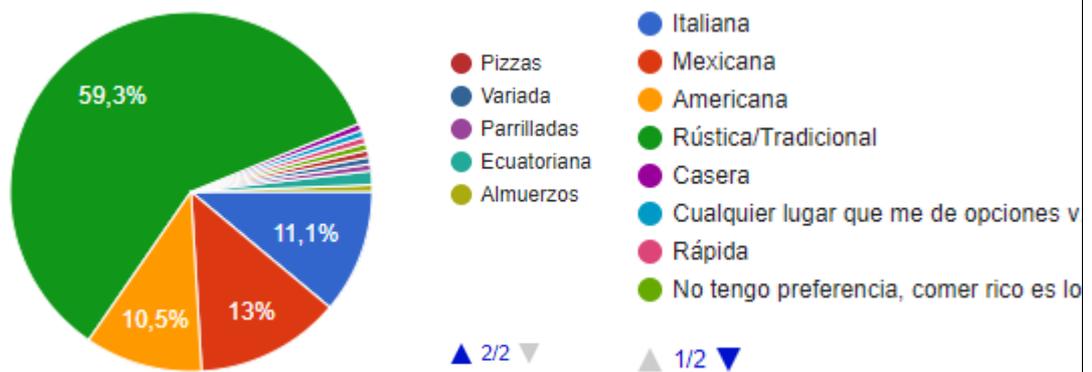




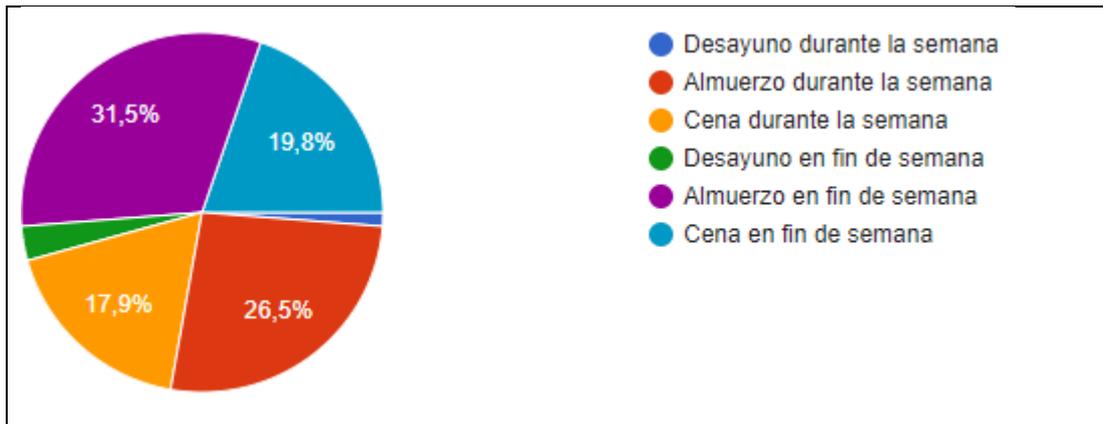
5. ¿Con qué frecuencia comes fuera de casa?



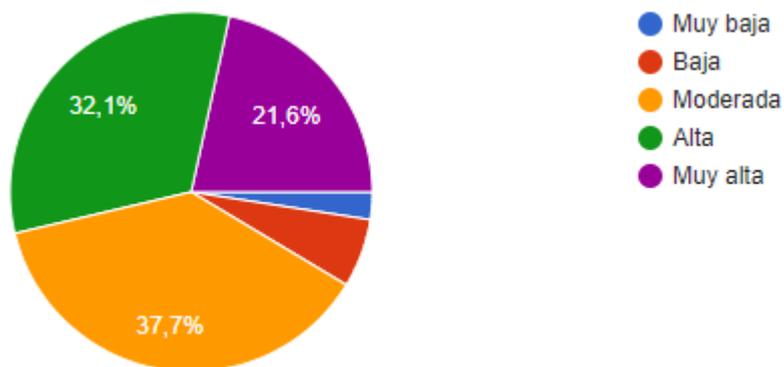
6. ¿Cuál es el tipo de cocina que prefieres cuando comes fuera de casa?



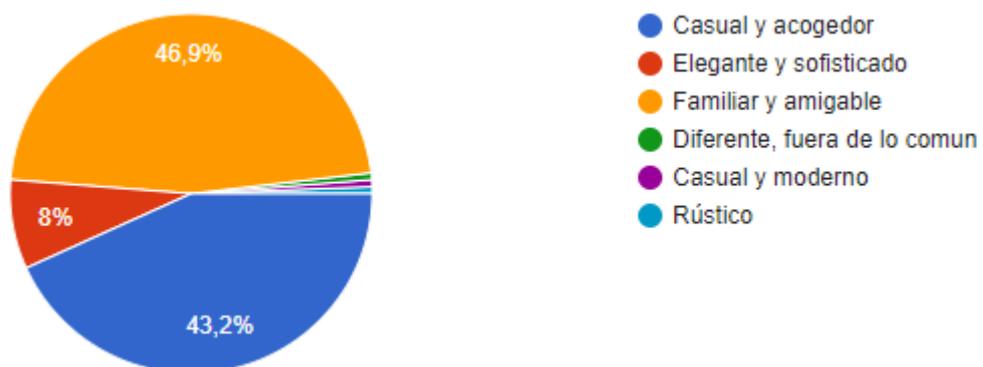
7. ¿En qué horarios prefieres comer fuera?



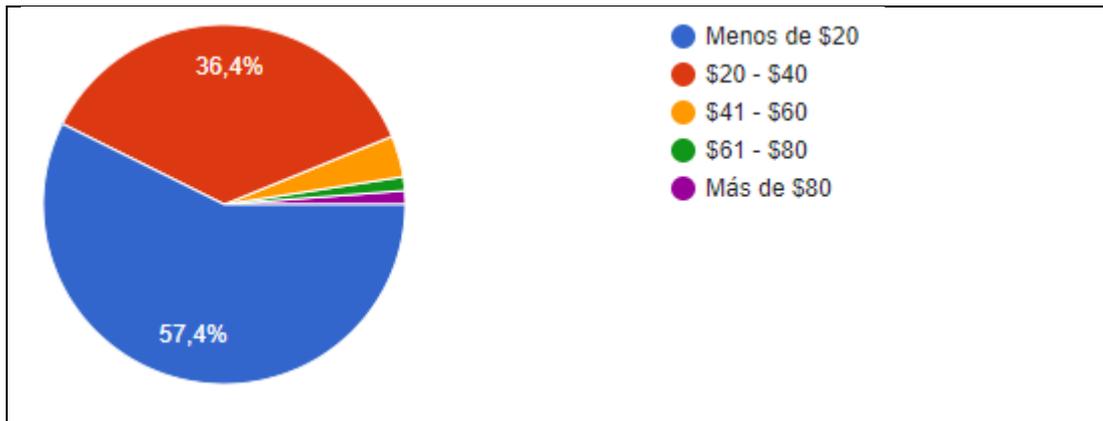
8. ¿Qué importancia le das al ambiente y decoración del restaurante al elegir dónde comer?



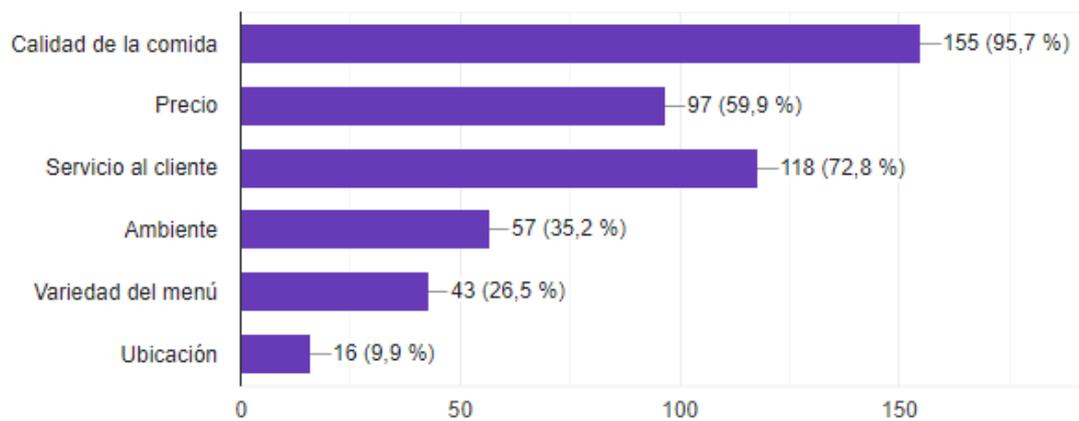
9. ¿Qué tipo de ambiente prefieres en un restaurante de comida rústica?



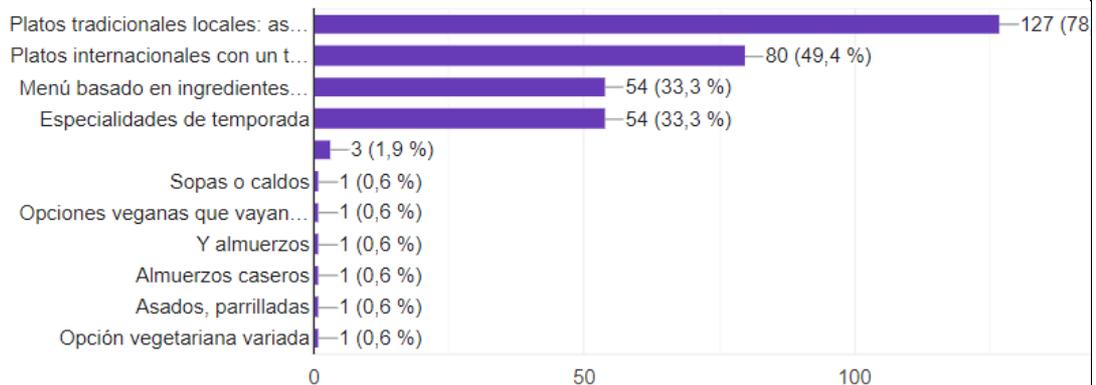
10. ¿Cuál es tu rango de gasto promedio por persona en un restaurante?



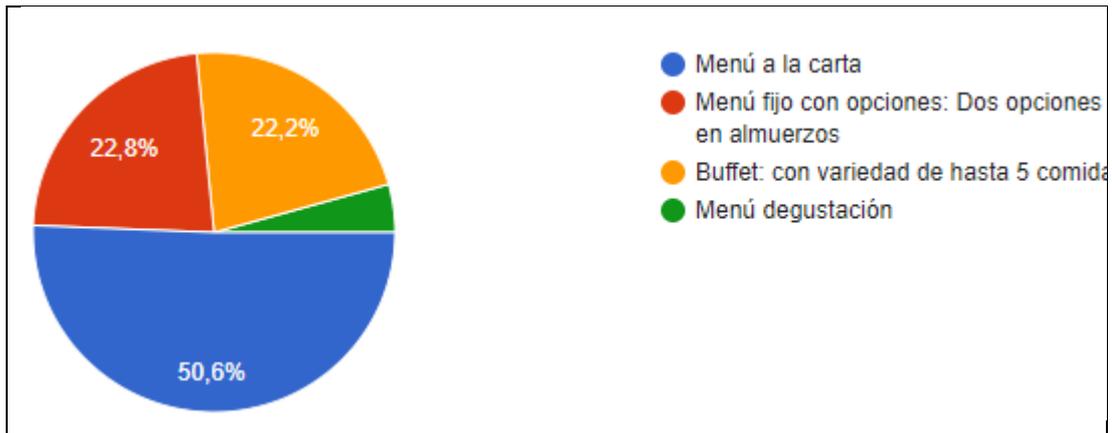
11. ¿Cuáles de las siguientes características valoras más en un restaurante? (Marca las tres más importantes)



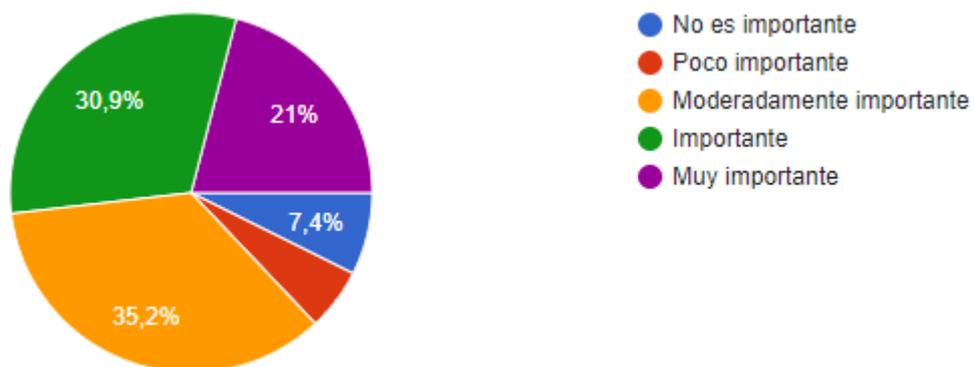
12. ¿Qué tipo de platos te gustaría ver en un menú de restaurante rústico? (Marca las dos opciones que prefieras)



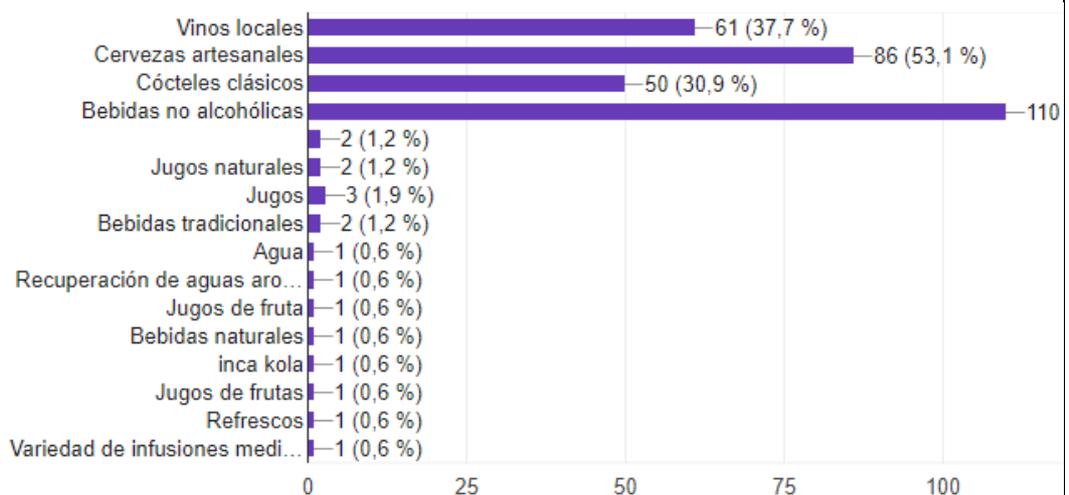
13. ¿Qué tipo de menú prefieres en un restaurante rústico?



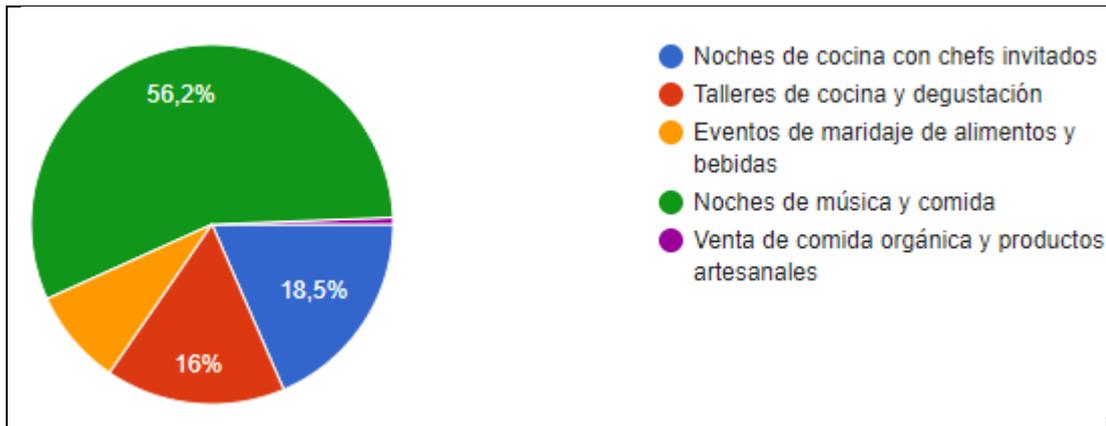
14. ¿Qué importancia tiene para ti el uso de ingredientes locales en el menú del restaurante?



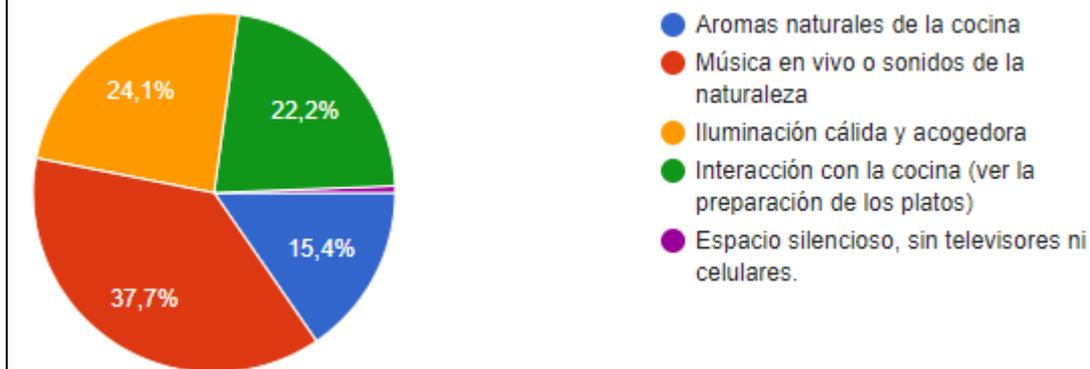
15. ¿Qué tipo de bebidas te gustaría que se ofrezcan en un restaurante rústico? (Marca las tres más importantes)



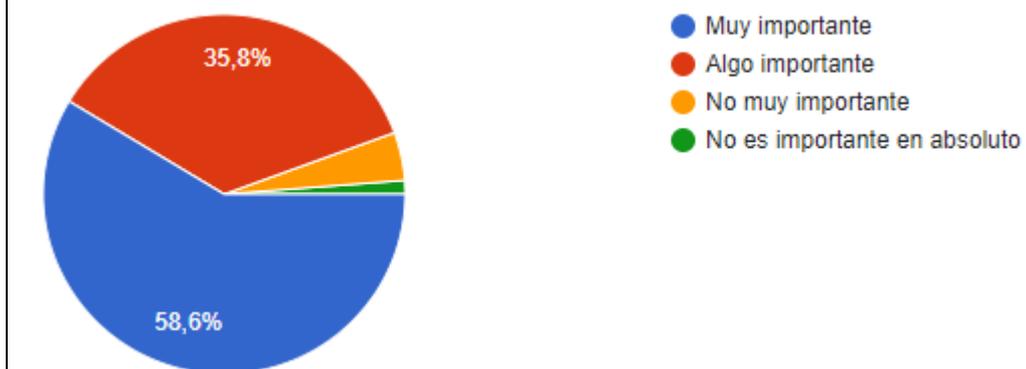
16. ¿Qué tipo de eventos temáticos te gustaría que organizara un restaurante de comida rústica?



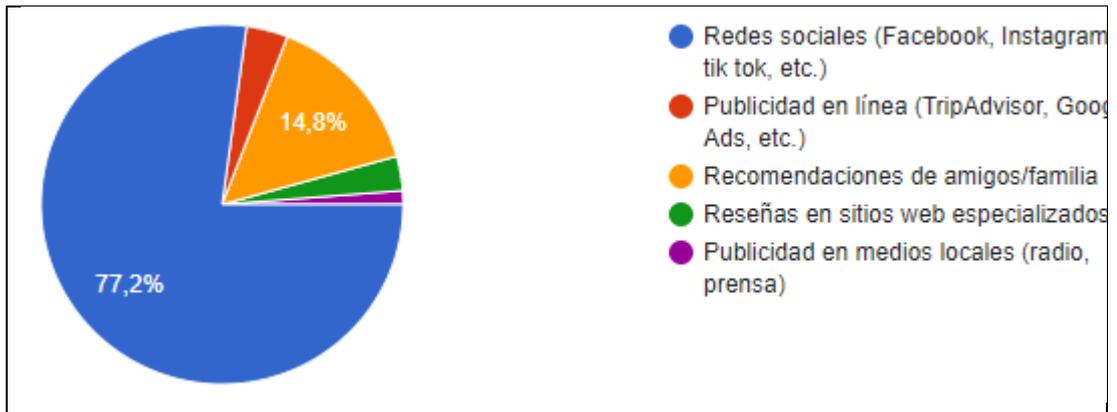
17. Si un restaurante de comida rústica pudiera ofrecer una experiencia multisensorial (como aromas, sonidos, o iluminación especial), ¿qué elementos te gustaría que incluyera para mejorar tu experiencia?



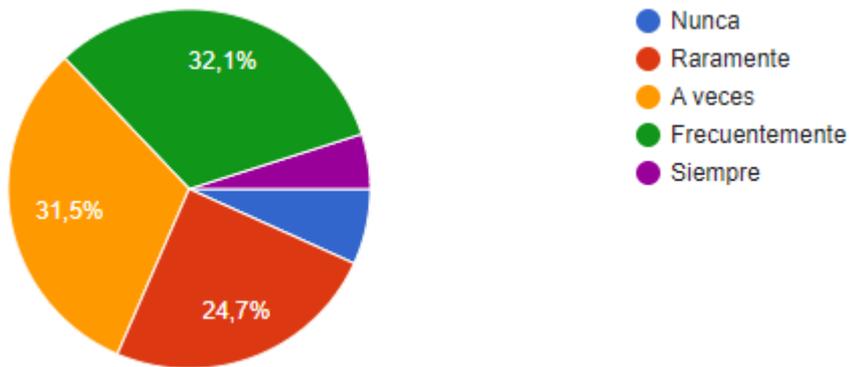
18. ¿Qué importancia tiene para ti que el restaurante se involucre en prácticas sostenibles y comunitarias, como el uso de ingredientes orgánicos, el reciclaje, o la colaboración con productores locales?



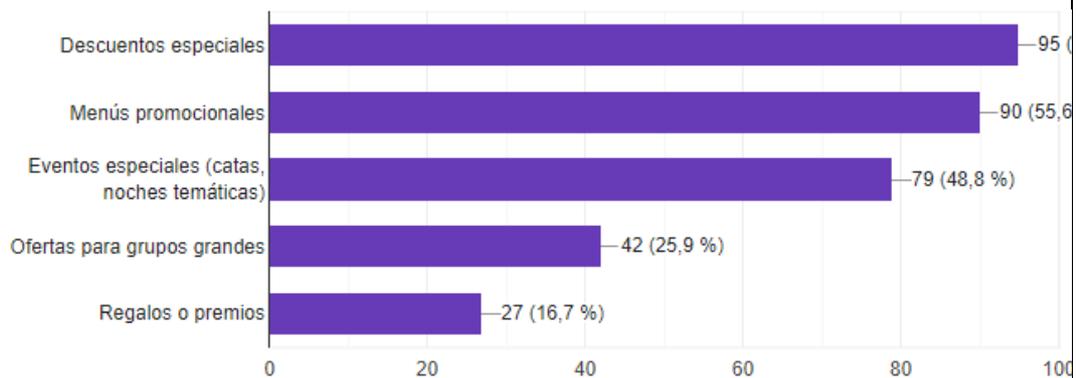
19. ¿Cuál de los siguientes canales de marketing prefieres para enterarte de nuevos restaurantes? (Marca las dos opciones principales)



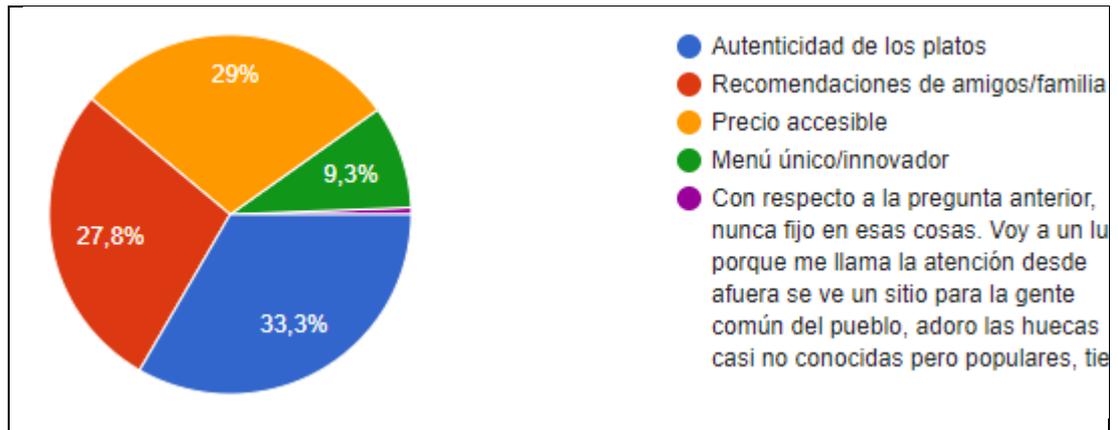
20. ¿Con qué frecuencia sigues a restaurantes en redes sociales para estar al tanto de sus novedades?



21. ¿Qué tipo de promociones te atraen más cuando decides visitar un nuevo restaurante? (Marca las dos más importantes)



22. ¿Qué te haría elegir un restaurante especializado en comida rústica en lugar de otros tipos de restaurantes?



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta aplicada, 2025.

CAPITULO III

MARKETING ESTRATÉGICO

En un entorno gastronómico altamente competitivo y cambiante, los restaurantes necesitan un plan de marketing estratégico para diferenciarse y adaptarse al mercado. Kotler y Armstrong (2018) definen este tipo de marketing como un proceso que identifica oportunidades, fija objetivos y diseña estrategias para generar valor (p. 35). The Rustik, ubicado en Cuenca, posee un concepto rústico con potencial competitivo, pero carece de un plan estructurado, lo que dificulta su posicionamiento y captación de clientes.

1. Problema comercial detectado:

The Rustik no cuenta con un plan de marketing definido, lo que conlleva a:

- Falta de visibilidad y atracción de clientes.
- Competencia desfavorable
- Inconsistencia en la comunicación con los clientes.
- Dificultades para diferenciarse
- Pérdida de oportunidad es de crecimiento
- Desconocimiento del mercado y clientes.
- Desperdicio de recursos.

2. Justificación

Para un restaurante rústico es esencial capitalizar sus fortalezas únicas, atraer a su público objetivo, comunicar eficazmente su propuesta de valor, crear una marca sólida, captar y retener clientes, gestionar recursos de manera eficiente y adaptarse a las tendencias del mercado.

3. Diseño de un plan de marketing.

Objetivo: Potenciar el éxito y sostenibilidad a largo plazo del restaurante.

Desarrollo de la solución estratégica:

- Diseño de un plan de marketing
- Análisis de la Situación
- Análisis del mercado
- Identificación los clientes objetivo
- Análisis interno
- Establecimientos de objetivos de marketing: específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con tiempo determinado.
- Estrategia de Marketing: propuesta de valor, segmentación y posicionamiento, mix de marketing (4Ps), comunicación integrada de marketing.

Matriz **Atractivo-Competitiva (AC)**

Considerando las siguientes variables parametrizada con su peso y calificación para la matriz:

Tabla 12:

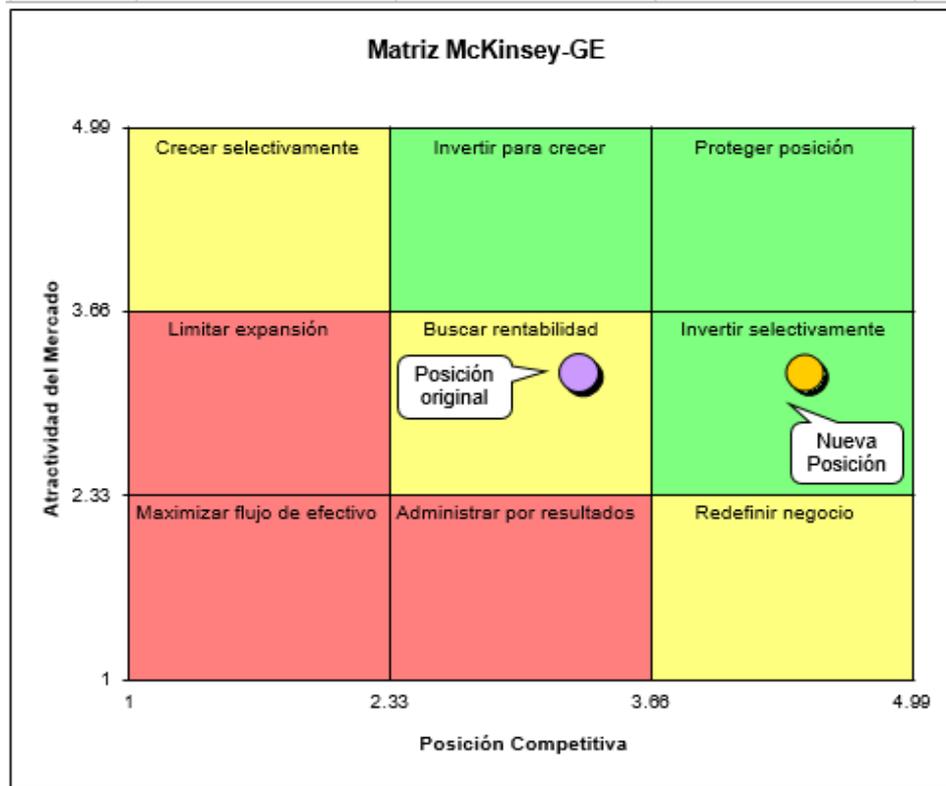
Datos para la Matriz Atractivo-Competitiva restaurante The Rustik

| Oportunidad de Negocio | | | | |
|-------------------------------|--|-------------|---------------------|--------------|
| | Factor | Peso | Calificación | Valor |
| Atractividad del mercado | 1. Tamaño de mercado en general | 15% | 4 | 0.60 |
| | 2. Crecimiento promedio anual | 10% | 2 | 0.20 |
| | 3. Niveles de satisfacción del cliente | 15% | 3 | 0.45 |
| | 4. Competencia, Intensidad, Cantidad | 25% | 3 | 0.75 |
| | 5. Requerimientos Tecnológicos | 10% | 4 | 0.40 |
| | 6. Vulnerabilidad/Sensibilidad a la economía | 10% | 2 | 0.20 |
| | 7. Tendencias de financiamiento tecnológico | 15% | 4 | 0.60 |
| | | | | - |
| | | 100% | | 3.2 |

| Oportunidad de Negocio | | | | | | |
|-------------------------------|------------------------------|-------------|---------------------|--------------|-----------------------|--------------------|
| | Factor | Peso | Calificación | Valor | Nueva posición | Nuevo Valor |
| Posición Competitiva | 1. Posición de mercado | 10% | 3 | 0.30 | 4 | 0.40 |
| | 2. Crecimiento del mercado | 10% | 3 | 0.30 | 4 | 0.40 |
| | 3. Variedad de la oferta | 15% | 4 | 0.60 | 5 | 0.75 |
| | 4. Reputación de marca | 20% | 3 | 0.60 | 4 | 0.80 |
| | 5. Conocimiento del mercado | 15% | 3 | 0.45 | 4 | 0.60 |
| | 6. Capacidad de entrega | 5% | 4 | 0.20 | 5 | 0.25 |
| | 7. Imagen del mercado | 15% | 3 | 0.45 | 5 | 0.75 |
| | 8. Estructura organizacional | 10% | 4 | 0.40 | 5 | 0.50 |
| | | | | - | - | - |
| | | 100% | | 3.3 | | 4.45 |

Nota. Elaboración propia

Figura 3
Matriz Atractivo – Competitiva



Fuente: Elaboración propia, 2025

Según los resultados obtenidos, la empresa The Rustik se encuentra actualmente en una posición fuerte y atractiva, lo que indica que está en búsqueda de rentabilidad.

Y con la aplicación de medidas estratégicas basadas en la posición identificada en la matriz, podemos llegar a una nueva Posición proyectada (5años): La empresa puede buscar expandir su cuota de mercado o mejorar su diferenciación e invertir selectivamente.

Mapa Perceptual

Con cuatro marcas equivalentes a The Rustik, se realizó un análisis de las percepciones de cinco consumidores en relación a los atributos de ambiente y calidad. Y así determinar ajustes en las estrategias de marketing actuales.

Figura 4

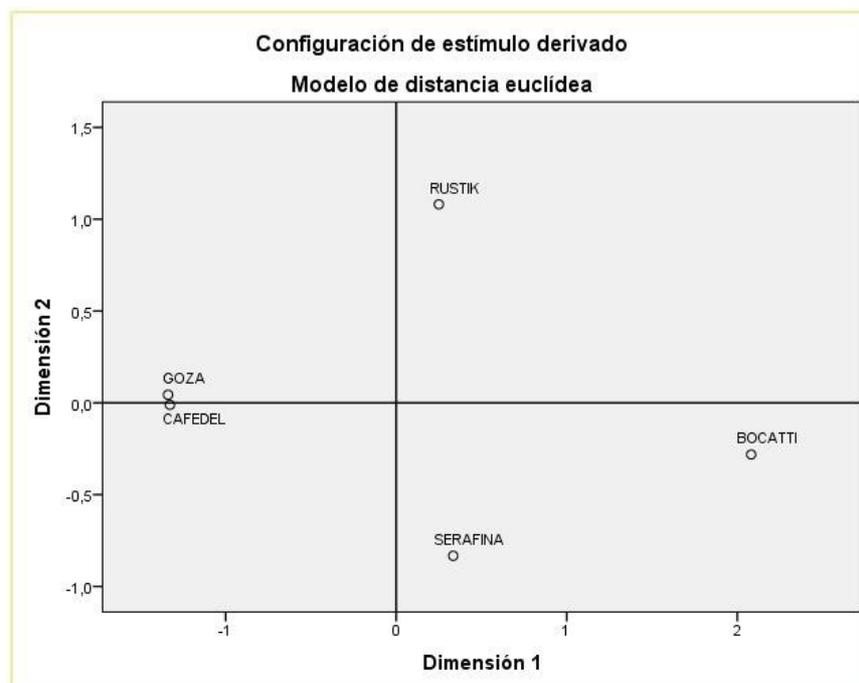
Datos para el Mapa Perceptual

| MARCA |  |  |  |  |  |
|---|---|---|---|---|--|
|  | 0.00 | 5.60 | 5.60 | 5.60 | 6.00 |
|  | 5.60 | 0.00 | 4.40 | 3.60 | 6.80 |
|  | 5.60 | 4.40 | 0.00 | 5.60 | 5.40 |
|  | 5.60 | 3.60 | 5.60 | 0.00 | 6.40 |
|  | 6.00 | 6.80 | 5.40 | 6.40 | 0.00 |

Fuente: Elaboración propia, 2025

La distancia de todas las marcas nos indica que se trata de diferente percepción, debido a que las marcas venden diferentes tipos de comidas, con enfoque a diferentes estilos. The Rustik se ubica en el ambiente de buena calidad y ambiente sofisticado, por lo tanto invertirá en oportunidades estrategias de marketing en donde se visibilice la experiencia del consumidor asociado a la calidad y proyectarse a un crecimiento

Figura 5

Mapa Perceptual

Criterios del mapa perceptual:

- Ambiente: "Acogedor" y "Confortable-sofisticado".
- Calidad percibida: "Baja calidad" hasta "Alta calidad".

Con estos ejes en mente, representamos las diferentes marcas el mapa según cómo los consumidores perciben su ambiente y su calidad.

* Una marca con productos de baja calidad y un ambiente acogedor podría situarse en la esquina inferior izquierda.

*Una marca con productos de alta calidad y un ambiente confortable podría situarse en la esquina inferior derecha del mapa.

*Una marca con productos de alta calidad y un ambiente confortable podría situarse en la esquina superior derecha.

*Una marca con productos de baja calidad y un ambiente acogedor podría situarse en la esquina superior izquierda.

4. Estrategia de Segmentación-Posicionamiento

- Variables utilizadas
- Geográfica
- Demográfica (edad, genero, ingresos)
- Pictográfica (estilo de vida, valores, intereses)
- Comportamental (Frecuencia de visita, preferencias culinarias)
- Beneficios buscados

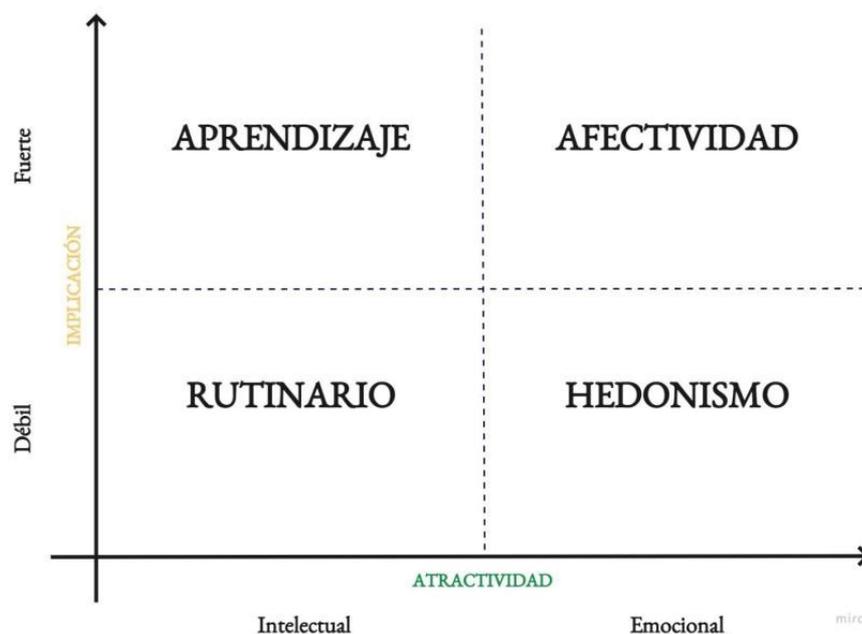
Segmento objetivo: Familias o personas locales o extranjeras, de cualquier edad o género, con ingresos medios- altos, que aprecien la gastronomía rústica, que den un alto valor a la calidad culinaria y el servicio y buscan exclusividad y estatus.

Figura 6: Prototipo de persona



Fuente: Elaboración propia, 2025

Figura 7: MATRIZ FCB



5. Decisión de compra

Atractividad emocional + Implicación fuerte = afectividad

- Platos especiales y experiencias únicas: productos que requieren una decisión consciente por parte del cliente y que son altamente valorados debido a su

calidad, exclusividad o relevancia para la experiencia gastronómica rústica

- Platos gourmet preparados con ingredientes locales, menús degustación, experiencias culinarias temáticas.

Esta matriz proporciona una estructura para analizar y gestionar la oferta del restaurante rústico de manera que se alinee mejor con las expectativas y preferencias de los clientes (destacar los productos de alta implicación y alta atraktividad en campañas promocionales y comunicaciones con los clientes), optimizando así tanto la oferta (menú) como la estrategia de marketing (personalizar recomendaciones y experiencias gastronómicas para mejorar la experiencia general del cliente).

6. Justificación de mejoras - Estrategias

Participación:

- Organizar eventos locales, como ferias de productores o festivales gastronómicos.
- Colaborar con iniciativas locales, como patrocinios de equipos deportivos o apoyo a eventos culturales, para mejorar el reconocimiento del restaurante en la comunidad.
- Programas de Fidelización con descuentos, ofertas/beneficios exclusivos.

Experiencia del cliente:

- Mejora del Servicio del cliente
- Reforzar la identidad rústica.
- Personalización del menú con opciones según sus preferencias y necesidades dietéticas.
- Crear experiencias únicas, como cenas privadas o catas guiadas que resalten la autenticidad y encanto único del restaurante.

Posicionamiento:

- Diferenciación del menú con ingredientes locales
- Promoción de la historia y concepto del restaurante
- Estrategias digitales y colaboración con influencers
- Recopilación de comentarios de clientes para validar la estrategia de marketing

Validación de consumidores

Se recopilaron opiniones de cinco consumidores respecto a las 4Ps:

Tabla 13:

Validación de consumidores

| N o | Product o | Precio | Plaza | Promoción |
|--------|--|---|--|---|
| 1 | Le encanta la variedad de platos rústicos que ofrece, especialmente la hamburguesa Rustik. La presentación es muy auténtica. | Los precios son razonables para la calidad de la comida y el ambiente del lugar. Considera que vale la pena pagar un poco más por la experiencia | La ubicación es perfecta, cerca del centro pero lo suficientemente alejado para tener un ambiente tranquilo. Fácil de llegar | Lo descubrió a través de recomendaciones de amigos. No ha visto muchas promociones, pero tal vez deberían considerar alguna oferta para nuevos clientes |
| 2 | Los platos son sabrosos y bien preparados, aunque cree que podrían agregar más opciones vegetarianas al menú. | Aunque le gusta la comida, siente que algunos platos podrían ser un poco más accesibles en precio. No es algo que le impida ir, pero si lo considera. | La ubicación es conveniente. El ambiente es acogedor y le gusta la decoración rústica | Lo encontró buscando en Internet. Quizás podrían mejorar su presencia en redes sociales para atraer más clientes. |
| 3 | Los platos son excelentes. La calidad es notable y la porción es adecuada. | Los precios son justos por la calidad que ofrecen. Prefiere pagar un poco más por algo que sabe que está bien preparado | La ubicación es céntrica pero tranquila. No tengo problemas para llegar y siempre encuentro estacionamiento | Lo conocí por una campaña de promoción en Facebook. Creo que podrían continuar con ese tipo de estrategia |

| | | | | |
|---|--|--|---|--|
| 4 | Me gusta la autenticidad de los platos, pero a veces siento que las porciones podrían ser un poco más generosas. | Los precios están bien considerando la calidad, pero si aumentaran un poco las porciones, sería perfecto | La ubicación es ideal para reuniones familiares. El ambiente es relajado y el servicio es amable. | Lo encontré gracias a una recomendación de un amigo. No he visto muchas promociones, pero volvería sin duda |
| 5 | Los platos son deliciosos y bien presentados. Me encanta el toque casero que tienen. | Los precios son adecuados para la calidad que ofrecen. No tengo quejas al respecto. | La ubicación es buena, aunque a veces puede estar un poco concurrido. Vale la pena la espera. | Lo descubrí caminando por la zona. No necesariamente busco promociones, pero una oferta de vez en cuando sería bienvenida. |

- Producto: Alta aceptación general; se sugiere más opciones vegetARIANAS.
- Precio: Valorado positivamente, aunque se sugieren porciones más generosas.
- Plaza: Bien ubicada y accesible, aunque algo concurrida.
- **Promoción: Presencia limitada; se sugiere reforzar redes sociales y promociones.**

7. Propuesta The Rustik

Idea final en base al mix de marketing

- Producto: Menú variado destacando los atributos de cada plato:
Desayunos saludables, almuerzos (o platos a la carta), cenas acompañadas de bebidas y cocteles a elección del consumidor y postres.
- Precio: Establecer precios competitivos que reflejen el valor de la experiencia gastronómica.
Ofrecer combos o promociones familiares, para poder mantener el costo alto de algunos platos.
- Plaza: Ubicación adecuada dentro del casco urbano de la ciudad.
Local adecuado de manera rustica, con iluminación cálida y música relajante.
Entrega de productos a domicilio, bajo pedido.

- Promoción: Uso de redes sociales, influencers locales y pagina web.
Ofrecer degustaciones gratuitas y descuentos en días específicos.
Participar en eventos o ferias gastronómicas para mayor visibilidad.

Concluyendo, el análisis realizado evidencia que The Rustik posee un alto potencial competitivo en el mercado cuencano. La carencia de un plan de marketing ha limitado su crecimiento, visibilidad y posicionamiento. La propuesta de marketing estratégico aquí planteada, basada en una estructura integral (análisis de situación, segmentación, posicionamiento, mix de marketing y validación con consumidores), busca aprovechar sus ventajas competitivas para alcanzar sostenibilidad a largo plazo.

Asimismo, se destaca la importancia de establecer canales de comunicación eficaces y estrategias de promoción alineadas con las expectativas del público objetivo. La implementación de estas acciones permitirá al restaurante consolidarse en el mercado, fortalecer su marca y maximizar la experiencia del cliente.

CAPITULO IV

GERENCIA FINANCIERA

La gestión financiera desempeña un papel crucial en la viabilidad y sostenibilidad de proyectos empresariales, especialmente cuando se trata de expansión o diversificación de líneas de productos. Según Gitman y Zutter (2015), una correcta administración financiera permite evaluar la rentabilidad, el riesgo y la viabilidad de las inversiones, apoyando la toma de decisiones informadas que agreguen valor al negocio.

En este contexto, el presente capítulo propone un análisis financiero para la expansión de la oferta del restaurante The Rustik mediante el lanzamiento de una línea de productos propios de salsas y aderezos. Este análisis abarca desde la identificación del mercado objetivo, estimación de costos, tecnologías requeridas, fuentes de financiamiento y proyecciones de rentabilidad, hasta la evaluación de escenarios pesimistas que puedan afectar los resultados esperados.

Propuesta de un análisis del proyecto

Expansión de una Línea de Productos de Marca Propia: salsas y aderezos.

1. Mercado Objetivo:

Segmento de clientes:

- Clientes actuales del restaurante: personas que ya conocen y disfrutan de la propuesta gastronómica rústica y que desean llevarse esa experiencia a casa.
- Consumidores de productos gourmet y artesanales: buscan productos de alta calidad, naturales y elaborados de manera tradicional.
- Distribuidores de productos gourmet: tiendas de alimentos locales, mercados orgánicos, tiendas online especializadas en productos artesanales.
- Plataformas de comercio electrónico: clientes que compran online a través de tiendas como Amazon, Shopify, Mercado Libre, etc.

Market Share Estimado:

- Mercado de productos gourmet: se estima que el mercado de productos artesanales está en crecimiento, especialmente en los sectores de alimentos orgánicos y de alta calidad. Este mercado ha tenido un crecimiento promedio del 10% anual en los últimos años, y la tendencia parece mantenerse debido al aumento del interés por lo local y lo saludable.
- Mercado local: debido a la ubicación del restaurante, este proyecto podría captar entre el 2% y el 10% de la cuota de mercado del sector de alimentos gourmet o

artesanales locales, con proyecciones de crecimiento 10% anual en los próximos cinco años.

2. Estimación de volumen de ventas:

- Volumen físico inicial estimado: en base a un estudio de mercado se estima la venta de 3600 unidades de productos en el primer año (salsas y aderezos) distribuidas entre ventas directas en el restaurante, en línea y a través de puntos de venta como supermercados y tiendas gourmet.
- Crecimiento proyectado: un crecimiento del 10% anual en volumen por cinco años.

3. Precios estimados de los productos:

- Salsas y conservas (500g - 1L): El precio es de \$12. pvp

4. Plazos de Cobro:

- Venta en restaurante: El cobro es inmediato al cliente, lo que genera liquidez constante.
- Venta online: Los pagos se realizan generalmente al momento de la compra, aunque pueden haber plazos de 5 a 10 días si se usan plataformas de pago como PayPal, Stripe, etc.
- Distribuidores y mayoristas: Se estima un plazo de cobro de 30 a 60 días, dependiendo de los acuerdos de pago establecidos con tiendas y supermercados.

5. Tecnologías Disponibles y Costos:

- Tecnologías de producción: Se utilizarán equipos de cocina industrial para la producción de los productos en lotes.
- Para la venta de esta nueva línea de productos, el restaurante realizara la adquisición de:

| ACTIVO | VALOR | VIDA UTIL |
|-------------------------------------|----------|-----------|
| Maquinaria de envasado y etiquetado | 5,000.00 | 10 |

NOTA: Para los activos que se deprecian se aplicará el método de depreciación en línea recta sin ningún valor de salvamento.

Se considera que el horizonte de vida para el análisis de este proyecto es de 5 años y que después de estos 5 años podrá vender la maquinaria a su valor en libros.

Se considera que como parte de su inversión inicial se deberá incluir el capital de trabajo para

un mes (se espera que después de un mes el proyecto empiece a generar ingresos); para lo cual se calcularán los valores necesarios para la producción de un mes conforme el detalle de costos y gastos.

6. Proveedores - Insumos Operativos y Costos:

- Proveedores de ingredientes locales y orgánicos: Convenios a largo plazo con pequeños productores de la región para asegurarnos de que los ingredientes sean frescos y sostenibles. El costo de los ingredientes se puede estimar en:

| Materiales e insumos | Costo unitario |
|----------------------|----------------|
| Berenjenas - Ajíes | 1.9 |
| Morrón y especias | 0.2 |
| Energía | 0.4 |
| Mano de obra directa | 1 |

Los costos fijos mensuales por remuneraciones administrativas y otros ascienden a US\$ 1950, sumándose los costos fijos de la plataforma de comercio electrónico (Shopify, WooCommerce, etc.) con un valor mensual de \$50. Estos costos se mantendrán fijos 3 años y para los dos últimos se incrementarán \$350 y \$150 respectivamente.

- Proveedores de envases y empaques sostenibles: Se buscarán proveedores que ofrezcan envases ecológicos (vidrio, materiales reciclados). El costo estimado por unidad es de US\$ 1.50.

7. Financiamiento:

Para determinar el costo de capital, se considera que la empresa requiere un retorno de al menos el 17% sobre los recursos propios, los mismos que equivalen a US\$ 3500.

La diferencia se obtendrá a través de un préstamo bancario de US\$ 5020,83 en el BNF a una tasa activa del 9%.

Se adjunta información para seleccionar la mejor entidad financiera.

Tabla 14:

Información sobre Préstamos de Inversión para Proyectos de Innovación o Expansión para PYME en Ecuador

| Entidad Financiera/Características Principales | Banco Nacional de Fomento (BNF) | Corporación Financiera | Ministerio de Producción, Comercio | Banco de Fomento Social (BFS) | Banca Privada y Entidades |
|--|---------------------------------|------------------------|------------------------------------|-------------------------------|---------------------------|
|--|---------------------------------|------------------------|------------------------------------|-------------------------------|---------------------------|

| | | Nacional (CFN) | Exterior, Inversiones y Pesca (MPCEIP) | | Internacio nales |
|------------------------|--|---------------------------------|---|---|-----------------------------|
| Monto | \$5,000 y \$500,000 | \$5,000 hasta \$1,000,000 | \$1,000 y \$500,000. | \$1,000 hasta \$100,000 | \$5,000 y \$500,000 |
| Plazo de pago | 1 y 10 años | Hasta 10 años | Son flexibles, adaptados al tipo de proyecto y sus necesidades de inversión. | Plazos de hasta 5 años. | 5 años |
| Tasa de interés | 7% al 9% | 6% y el 9% | 5% a 8% | 7% a 9% | 6% y 10%. |
| Requisitos | Es necesario demostrar la viabilidad del proyecto, su impacto en la producción, expansión o innovación. Además, se requiere cumplir con ciertos requisitos financieros y legales como la constitución de la empresa y su historial crediticio. | | | | |

Nota. Adaptado de Gobierno destina USD 10'050.000 para emprendimientos y mipymes que desarrollen innovación productiva, por Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2020. <https://www.produccion.gob.ec/gobierno-destina-usd-10050-000-para-emprendimientos-y-mipymes-que-desarrollen-innovacion-productiva/>

En vista de que en Ecuador, la mayoría de los créditos, especialmente los ofrecidos por la CFN y otros bancos para innovación y desarrollo, utilizan el método de amortización fija (francesa), ya que las cuotas mensuales constantes facilitan la planificación financiera para las pequeñas y medianas empresas; se ha elegido la siguiente tabla de amortización.

Efectos Tributarios:

- La tasa impositiva es del 25% y las participaciones a los trabajadores es del 15%: (36.25%).

Se plantea además un escenario pesimista en donde la demanda se mantuvo constante por el periodo analizado de 5 años y la inflación incrementó en 3% (la misma que afecta al costo variable y el precio).

Informe de resultados obtenidos

Mediante el análisis del punto de equilibrio se pudo determinar que se alcanza cuando los ingresos (\$ 41,143) son suficientes para cubrir tanto los costos fijos como los variables. En este caso, los costos totales (CT) en el punto de equilibrio son 41,143 con 3429 unidades de aderezos.

En el flujo de efectivo del proyecto tenemos como resultados:

El periodo de recuperación de 3 años y 3 meses que tardará la empresa en recuperar la inversión inicial. Esto es un indicador de liquidez. Mientras más corto sea el periodo de recuperación, mejor desde el punto de vista del riesgo y la recuperación de capital.

Un VPN de 3,612.23 significa que, después de descontar todos los flujos de caja futuros a la tasa de descuento que corresponde al costo de capital promedio ponderado (en este caso, el CCPP del 10%), la inversión generará un valor neto positivo de 3,612.23. Este es un buen indicio de que la inversión es rentable porque un VPN positivo significa que los beneficios futuros superan los costos de inversión.

La TIR de 22.29% es la tasa de retorno que hace que el valor presente neto (VPN) sea cero. Dado que la TIR es mayor al CCPP (10%), esto indica que la inversión tiene un rendimiento superior al costo de capital, lo que significa que la inversión es rentable. Cuanto mayor sea la TIR en comparación con el CCPP, más atractiva es la inversión.

Se puede concluir que Con una TIR de 22.29% (superior al 10%) y un VPN positivo de 3,612.23, parece que la inversión es buena y rentable. El proyecto debería generar valor para la empresa, cubriendo tanto el costo de la deuda como el retorno esperado por los accionistas.

En cuanto a los resultados del Flujo del Inversionista:

Un VPN de 4,511.75 es un resultado positivo. Esto significa que, después de descontar todos los flujos de caja futuros del proyecto a la tasa de descuento del 10% (que corresponde al costo de capital), el proyecto genera un valor neto de 4,511.75 por encima de lo que se invirtió. Este VPN positivo es una señal clara de que el proyecto es rentable y que el inversionista recuperará su inversión inicial y generará una ganancia de 4,511.75 adicionales. En términos de toma de decisiones, un VPN positivo siempre es una buena señal de que el proyecto debería ser aceptado.

La TIR de 37.93% es mucho más alta que la tasa de costo de capital del 10% que mencionamos anteriormente. Esto significa que el retorno sobre la inversión es mucho mayor que el costo de financiar el proyecto. La TIR es la tasa de rentabilidad interna del proyecto, y dado que es significativamente superior al costo de capital, el proyecto está generando un retorno que excede ampliamente lo que cuesta financiarse (tanto la deuda como los recursos propios). Una TIR de 37.93% también indica que el proyecto tiene un alto potencial de generar ganancias para los inversionistas y que es muy atractivo desde el punto de vista de la rentabilidad.

En general, un VPN positivo y una TIR superior al costo de capital son señales claras de que el proyecto es viable y crea valor para los accionistas.

En cuanto a los resultados de un análisis pesimista:

Impacto de la inflación sobre los costos: A pesar de que la demanda se mantuvo constante, los costos operativos y de producción probablemente aumentaron debido a la inflación, lo que redujo los márgenes de ganancia. Los costos de insumos, mano de obra y energía pueden haber aumentado, lo que afectó los flujos de efectivo netos del proyecto, ya que estos costos adicionales no fueron cubiertos por un incremento en los ingresos (dado que la demanda no creció).

Flujos de efectivo del proyecto: A lo largo de los cinco años, los flujos de efectivo del proyecto siguen siendo positivos en los primeros años, pero el Año 4 muestra una pérdida (-862.45), lo que indica que los costos en ese año podrían haber sido elevados.

Un VPN negativo sigue indicando que el valor presente de los flujos futuros de efectivo no cubre la inversión inicial. Esto sugiere que el proyecto no es rentable incluso con la demanda constante, debido a la presión de los costos crecientes causados por la inflación.

Una TIR negativa confirma que el proyecto no está generando un retorno suficiente para cubrir la inversión inicial y el costo de capital (que es del 10%). La inflación ha hecho que el proyecto se vuelva no rentable, ya que los ingresos no crecieron y los costos aumentaron.

Se concluye:

En el escenario previo, donde el proyecto presenta una Tasa Interna de Retorno (TIR) positiva de 22.29% y un Valor Presente Neto (VPN) positivo de 3,612.23, los resultados indican que el proyecto es rentable y financieramente viable.

Las razones principales para esta recomendación son:

1. Rentabilidad comprobada:

- El VPN positivo de 3,612.23 indica que el proyecto crea valor neto. El inversionista recupera lo invertido y obtiene ganancias adicionales, lo que refleja una inversión rentable.

2. Retorno superior al costo de capital:

- La TIR de 22.29% está muy por encima del costo de capital (10%), lo que implica que el proyecto generará un retorno adecuado y atractivo. Los inversionistas obtendrán una rentabilidad elevada en relación con el capital invertido, lo que lo hace una opción atractiva desde el punto de vista financiero.

3. Flujos de efectivo positivos y estables:

- A pesar de los costos asociados y la inversión inicial, el flujo de efectivo del inversionista muestra crecimiento y estabilidad a lo largo de los años. Esto sugiere que, aunque el proyecto implique un desembolso inicial, a largo plazo será capaz de generar flujos de caja consistentes que favorecen el retorno sobre la inversión.

4. Viabilidad económica y financiera:

- Los resultados financieros no solo muestran rentabilidad, sino que también evidencian que el proyecto puede cubrir su costo de capital y generar beneficios adicionales, lo que lo convierte en una decisión viable para los inversionistas.

Posibles consideraciones antes de emprender el proyecto:

Aunque los resultados son positivos, siempre es recomendable considerar algunos factores adicionales antes de tomar una decisión final: Riesgos externos, Planificación estratégica, Monitorización de desempeño Optimización de costos.

CONCLUSIONES

El presente trabajo integrador tuvo como propósito fundamental la elaboración de un plan de negocios estructurado para el restaurante The Rustik, ubicado en la ciudad de Cuenca. A través de una metodología de investigación-acción, se abordaron de manera integral las áreas clave de dirección estratégica, análisis de mercado, marketing y gestión financiera, permitiendo diseñar una propuesta sólida para el crecimiento sostenible del negocio.

En primer lugar, el módulo de Dirección Estratégica Empresarial permitió analizar el entorno competitivo y estructurar una propuesta estratégica integral para el restaurante The Rustik. A través de herramientas como la pirámide de estrategia empresarial, el modelo de las 3C y el análisis de interdependencias estratégicas, se definieron lineamientos orientados a consolidar una ventaja competitiva sostenible. Este enfoque se centró en la coherencia entre las decisiones operativas, la experiencia del cliente y la propuesta de valor, destacando la autenticidad del concepto rústico como elemento diferenciador clave en el mercado gastronómico local.

En el módulo de Plan de Negocios e Investigación de Mercados, se construyó el modelo CANVAS del restaurante y se desarrolló una investigación de mercado que evidenció las preferencias del público objetivo, la percepción sobre la oferta gastronómica local y las oportunidades para fortalecer el posicionamiento de The Rustik. Este análisis fundamentó la segmentación del mercado, la personalización de la oferta y la alineación del menú con las tendencias de consumo actuales.

El módulo de Marketing Estratégico permitió diseñar un plan centrado en la experiencia del cliente, el desarrollo de marca y la fidelización, incorporando acciones específicas como el uso de redes sociales, eventos temáticos, programas de lealtad y estrategias de posicionamiento sensorial. Se destacó la importancia de generar vínculos emocionales con el cliente y proyectar una imagen rústica auténtica que fortalezca la identidad del restaurante.

Finalmente, el módulo de Gerencia Financiera permitió evaluar la viabilidad económica del proyecto, estableciendo proyecciones de ingresos y egresos, puntos de equilibrio, necesidades de inversión, estructura de costos y flujos de caja con y sin financiamiento. Los resultados indican que el restaurante tiene un potencial de rentabilidad positivo si se implementan de manera disciplinada las estrategias planteadas y se mantiene un control riguroso de los costos operativos.

En síntesis, el plan de negocios propuesto proporciona una hoja de ruta clara y contextualizada que fortalece las capacidades de gestión de The Rustik. La articulación entre visión estratégica, análisis de mercado, marketing y finanzas permite enfrentar con mayor preparación los desafíos del sector gastronómico, proyectando al restaurante hacia un crecimiento sostenido, diferenciado y alineado con las tendencias del consumidor.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Artículos Académicos

- Altig, D., Barrero, J. M., Bloom, N., Davis, S. J., Meyer, B. H., & Parker, N. (s. f.). *Surveying Business Uncertainty*. National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w25956>
- Bocanegra, J., Pena, J., & Ruiz-Cortes, A. (2011). Interorganizational Business Modeling: An Approach for Traceability of Goals, Organizational Models and Business Processes. *IEEE Latin America Transactions*, 9(1), 847–854. <https://doi.org/10.1109/TLA.2011.5876430>
- Botha, M., & Robertson, C. L. (2014). Potential entrepreneurs' assessment of opportunities through the rendering of a business plan. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 17(3), 249–265. <https://doi.org/10.4102/sajems.v17i3.524>
- Brinckmann, J., & Kim, S. M. (2015). Why We Plan: The Impact of Nascent Entrepreneurs' Cognitive Characteristics and Human Capital on Business Planning. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(2), 153–166. <https://doi.org/10.1002/sej.1197>
- Garonne, C., & Davidsson, P. (2016). An Exploration of the Phenomenon of Business Planning in Nascent and Young Firms. En J. A. Katz & A. C. Corbett (Eds.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth* (Vol. 18, pp. 213–236). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1074-754020160000018006>
- Johansson, B., Sudzina, F., & Pucihar, A. (2014). ALIGNMENT OF BUSINESS AND INFORMATION STRATEGIES AND ITS IMPACT ON BUSINESS PERFORMANCE. *Journal of Business Economics and Management*, 15(5), 886–898. <https://doi.org/10.3846/16111699.2012.749806>
- Lanzolla, G., & Markides, C. (2021). A Business Model View of Strategy. *Journal of Management Studies*, 58(2), 540–553. <https://doi.org/10.1111/joms.12580>
- Mustaniroh, S. A., Prabaningtias, N., & Citraresmi, A. D. P. (2020). Analysis of Business Development Strategies with Business Model Canvas Approach. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 515(1), 012075. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/515/1/012075>
- Şahin, D. R., Savici, A., & Polat, F. (2017). *Strategic Planning, Innovation, And Business Development Relationship: Turkish Airlines Case Study*. 12–27. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2017.12.02.2>
- Shpak, N., Naychuk-Khrushch, M., Kohut, U., Honchar, M., & Sroka, W. (2020). The Usage of Modern Instruments of Business Planning Administration for Small Enterprises: A Case Study Analysis. *Central European Business Review*, 9(1), 20–42. <https://doi.org/10.18267/j.cebr.227>

Libros:

- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14.^a ed.). Pearson Educación.

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2015). *Principios de administración financiera* (14.^a ed.). Pearson Educación.

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). **Fundamentos de marketing** (13.^a ed.). Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing* (14.^a ed.). Pearson Educación.
- Malhotra, N. K. (2014). *Investigación de mercados: un enfoque aplicado* (1.^a ed.). Pearson Educación.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Editorial Deusto.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley.
- Porter, M. E. (2002). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (5.^a ed.). Editorial CECSA.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios: Conceptos y casos* (10.^a ed.). Pearson Educación.

Páginas Web

- Tapia, E. (2024, agosto 5). *Riesgo país de Ecuador trepa a los 1.460 puntos en medio del remezón en Wall Street*. Primicias. <https://www.primicias.ec/economia/riesgo-pais-ecuador-sube-agosto-wall-street-75723/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2024). *Boletín técnico: Índice de Precios al Consumidor, abril 2024*. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2024/Abril/Boletin_tecnico_04-2024-IPC.pdf
- Banco Central del Ecuador. (2024). *La economía reportó un crecimiento interanual de 1,2% en el primer trimestre de 2024 por una reducción de las importaciones y una acumulación de inventarios*. <https://www.bce.fin.ec/la-economia-reporto-un-crecimiento-interanual-de-12-en-el-primer-trimestre-de-2024-por-una-reduccion-de-las-importaciones-y-una-acumulacion-de-inventarios/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2024). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo: Primer trimestre 2024*. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2024/Trimestre_I/2024_I_Trimestre_Mercado_Laboral.pdf

ANEXOS

Restaurante de comida rustica

Encuesta de Investigación

Buenos días/tardes/noches: La presente encuesta tiene como objetivo recopilar información relevante para el diseño de un plan de negocios para un restaurante especializado en comida rústica, ubicado en la ciudad de Cuenca. La investigación tiene fines exclusivamente académicos y los datos serán gestionados con total confidencialidad. Agradecemos sinceramente su colaboración en este proceso de recolección de información.

a. ¿Cuál es tu rango de edad?

- Menos de 18 años
- 18-24 años
- 25-34 años
- 35-44 años
- 45-54 años
- 55-64 años
- 65 años o más

b. Genero

- Masculino
- Femenino
- LGBTIQ+
- Prefiero no decirlo

c. Sector de residencia

- Urbano
- Rural

d. Nivel de Instrucción

- Primaria
- Secundaria
- Formación técnica/tecnológica
- Tercer nivel
- Posgrado

e. ¿Con qué frecuencia comes fuera de casa?

- Nunca
- Una vez al mes
- 2-3 veces al mes
- Una vez a la semana
- Más de una vez a la semana

f. ¿Cuál es el tipo de cocina que prefieres cuando comes fuera de casa?

- Italiana
- Mexicana
- Americana
- Rústica/Tradicional
- Otras (especificar): _____

6. ¿En qué horarios prefieres comer fuera?

- Desayuno durante la semana
- Almuerzo durante la semana
- Cena durante la semana
- Desayuno en fin de semana
- Almuerzo en fin de semana
- Cena en fin de semana

7. ¿Qué importancia le das al ambiente y decoración del restaurante al elegir dónde comer?

- Muy baja
- Baja
- Moderada
- Alta
- Muy alta

8. ¿Qué tipo de ambiente prefieres en un restaurante de comida rústica?

- Casual y acogedor
- Elegante y sofisticado
- Familiar y amigable
- Temático (especificar)

9. ¿Cuál es tu rango de gasto promedio por persona en un restaurante?

- Menos de \$20
- \$20 - \$40
- \$41 - \$60
- \$61 - \$80
- Más de \$80

**10. ¿Cuáles de las siguientes características valoras más en un restaurante?
(Marca las tres más importantes)**

- Calidad de la comida
- Precio
- Servicio al cliente
- Ambiente
- Variedad del menú

- Ubicación

11. ¿Qué tipo de platos te gustaría ver en un menú de restaurante rústico? (Marca las dos opciones que prefieras)

- Platos tradicionales locales: asados, cuy, ceviche, trucha frita/horneada.
- Platos internacionales con un toque rústico: tacos, pizzas, barbacoa
- Menú basado en ingredientes orgánicos: bowls saludables con frutas, sandwiches
- Especialidades de temporada
- Otras (especificar): _____

12. ¿Qué tipo de menú prefieres en un restaurante rústico?

- Menú a la carta
- Menú fijo con opciones: Dos opciones en almuerzos.
- Buffet: con variedad de hasta 5 comidas.
- Menú degustación

13. ¿Qué importancia tiene para ti el uso de ingredientes locales en el menú del restaurante?

- No es importante
- Poco importante
- Moderadamente importante
- Importante
- Muy importante

14. ¿Qué tipo de bebidas te gustaría que se ofrezcan en un restaurante rústico? (Marca las tres más importantes)

- Vinos locales
- Cervezas artesanales
- Cócteles clásicos
- Bebidas no alcohólicas
- Otras (especificar): _____

15. ¿Qué valor le darías a una experiencia de realidad aumentada (AR) en el restaurante, como ver información sobre los ingredientes, la historia de los platos, o el proceso de preparación a través de una app o dispositivos especiales?

- Mucho valor
- Algo de valor
- Poco valor
- Ningún valor

16. ¿Qué tipo de eventos temáticos te gustaría que organizara un restaurante de comida rústica?

- Noches de cocina con chefs invitados
- Talleres de cocina y degustación
- Eventos de maridaje de alimentos y bebidas
- Noches de música y comida
- Otro (especificar)

17. Si un restaurante de comida rústica pudiera ofrecer una experiencia multisensorial (como aromas, sonidos, o iluminación especial), ¿qué elementos te gustaría que incluyera para mejorar tu experiencia?

- Aromas naturales de la cocina
- Música en vivo o sonidos de la naturaleza
- Iluminación cálida y acogedora
- Interacción con la cocina (ver la preparación de los platos)
- Otro (especificar)

18. ¿Qué importancia tiene para ti que el restaurante se involucre en prácticas sostenibles y comunitarias, como el uso de ingredientes orgánicos, el reciclaje, o la colaboración con productores locales?

- Muy importante
- Algo importante
- No muy importante
- No es importante en absoluto

19. ¿Cuál de los siguientes canales de marketing prefieres para enterarte de nuevos restaurantes? (Marca las dos opciones principales)

- Redes sociales (Facebook, Instagram, tik tok, etc.)
- Publicidad en línea (TripAdvisor, Google Ads, etc.)
- Recomendaciones de amigos/familia
- Reseñas en sitios web especializados
- Publicidad en medios locales (radio, prensa)

20. ¿Con qué frecuencia sigues a restaurantes en redes sociales para estar al tanto de sus novedades?

- Nunca
- Raramente
- A veces
- Frecuentemente
- Siempre

- **¿Qué tipo de promociones te atraen más cuando decides visitar un nuevo restaurante? (Marca las dos más importantes)**

- Descuentos especiales
- Menús promocionales
- Eventos especiales (catas, noches temáticas)
- Ofertas para grupos grandes
- Regalos o premios

21. ¿Qué te haría elegir un restaurante especializado en comida rústica en lugar de otros tipos de restaurantes?

- Autenticidad de los platos
- Recomendaciones de amigos/familia
- Precio accesible
- Menú único/innovador
- Otro (especificar)

22. ¿Qué tipo de historia o narrativa te gustaría que el restaurante contara a través de su branding y decoración?

- Historia local/regional
- Tradiciones culinarias familiares
- Historia del restaurante y sus fundadores
- Experiencias de viajes y exploraciones gastronómicas
- Otro (especificar)

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdCKIgTRgfTvTdrc4CzKmp5rxXigwuxzAI7jKzmMzf45HaT2Q/viewform?usp=sf_link