

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Administración y Economía

GREEK, taberna griega: Desarrollo Financiero

Cristina Mishell Muñoz Ramos

Candy Abad Arévalo, MEE., Directora de Tesis

Tesis de grado presentada como requisito
para la obtención del título de Licenciada en Finanzas

Quito, mayo de 2015

Universidad San Francisco de Quito

Colegio de Administración y Economía

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

GREEK, taberna griega: Desarrollo Financiero

Cristina Mishell Muñoz Ramos

Inova Candy Abad, MEE.
Directora de Tesis

Inova Candy Abad, MEE.
Coordinadora Académica de
Licenciatura en Finanzas

Thomas Gura, PhD.
Decano del Colegio de Administración
y Economía

Quito, mayo de 2015

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma: _____

Nombre: Cristina Mishell Muñoz Ramos

C. I.: 1716314628

Lugar y fecha: Quito, mayo de 2015

DEDICATORIA

A la memoria de un hombre fuerte y luchador, por su amor infinito y sus valores inculcados. Mi abuelito Vicente Ramos, mi ángel desde el 2011.

A mis padres Francisco y María Elena, por ser mis primeros maestros y mi mejor ejemplo de perseverancia, esfuerzo y dedicación.

A mi hermano Michael, porque a pesar de tener nuestras eventuales discusiones y batallas, ha sido siempre el motor de mi vida.

A Javier, por ser mi complemento, por su amor, paciencia y apoyo para no dejarme caer.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por ser fuente de fortaleza en mi vida, por indicarme de mil maneras que su tiempo es perfecto y por la voluntad de cada día para alcanzar los anhelos de mi corazón.

A mis padres por su confianza y apoyo en todo el trayecto de mi vida, por corregir con amor todas mis faltas e inculcarme los mejores valores.

A mis amigos, por su apoyo y palabras de aliento en todo momento.

A Candy Abad, mi directora de tesis, por su paciencia y colaboración en el transcurso de mi carrera.

A Paola y Marithza por confiar en nuestro equipo y darnos apoyo incondicional todo el tiempo.

A la USFQ por las oportunidades, por la libertad y por formarnos para ser emprendedores, líderes y, sobretodo, humanos.

RESUMEN

El *Gastrochallenge*, una iniciativa de la USFQ, es un concurso donde intervienen varias disciplinas de cuatro diferentes colegios para desarrollar una idea de negocio. En el segundo semestre del año 2014-2015 se implementó la idea del restaurante GREEK, taberna griega, como grupo ganador.

El presente trabajo de titulación presenta el desarrollo del concurso, planeación, implementación y resultados del mismo con un enfoque a conceptos financieros. Este proyecto de emprendimiento permitió aplicar los conocimientos teóricos adquiridos por todos los estudiantes involucrados.

Se comienza explicando el proceso de fijación de precios basado en la razón del 70/30 y, adicionalmente, se presenta una comparación de las planificaciones tanto en estrategias como en los presupuestos de ingresos por ventas, costos, inversión inicial y demás rubros dentro de los Estados Financieros, así como también los valores reales en los que se incurre, por diferentes, razones a medida que se desarrolla el proyecto. Para terminar, se presenta en términos generales el trabajo realizado en el área de marketing y administración con el modelo de negocio que fue utilizado para la presentación del proyecto.

ABSTRACT

The *Gastrochallenge*, an USFQ initiative, is a contest where several disciplines from different faculties are involved to develop a business idea. In the second term of the year 2014-2015 the GREEK tavern idea was implemented as winner.

This dissertation presents the development, planning, implementation and results, with an approach to financial concepts of the winning business idea. This entrepreneur project allowed all of the students involved to apply the theoretical knowledge acquired through the course of their studies.

This paper begins by explaining the process of pricing based on the 70/30 ratio and, additionally, a comparison of both planning strategies and budgets sales revenue, costs, initial investment and other items within the financial statements, as well as other costs which are incurred, as the project develops. Finally, it is presented, in general terms, the work done in the area of marketing and management with the business model that was used for the presentation of the project.

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN	7
ABSTRACT	8
TABLAS.....	11
FIGURAS	11
INTRODUCCIÓN.....	12
Antecedentes	13
<i>Desarrollo del Concurso.</i>	13
<i>Grupo Ganador.</i>	14
MARCO TEÓRICO	16
Temas financieros del negocio.....	17
<i>Recetas estándar.</i>	17
<i>Razón Ganancia/Costo.</i>	18
<i>Estados Financieros.</i>	19
<i>Estado de Resultados.</i>	20
<i>Estado del Flujo de Efectivo.</i>	21
<i>Costos presupuestados y reales.</i>	22
Marketing.....	24
<i>Plan de Marketing.</i>	24
Administración.....	28
<i>Modelo de negocio CANVAS.</i>	28
METODOLOGÍA.....	30
ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS	32
Finanzas	32
<i>Recetas estándar.</i>	32
<i>Razón ganancias/ costos.</i>	34
<i>Costos presupuestados y costos reales.</i>	36
<i>Estado de Resultados comparativo.</i>	38
<i>Comparación de costos presupuestados vs reales.</i>	41
<i>Flujo de efectivo comparativo.</i>	42
Marketing.....	44
<i>Plan de Marketing.</i>	44
<i>Descripción del Negocio.</i>	45
<i>Análisis de la Demanda.</i>	45
<i>Mercado Meta.</i>	46
<i>Plan de Marketing.</i>	46
<i>Análisis FODA.</i>	52
<i>Publicidad.</i>	52

Administración.....	53
<i>Modelo de negocio CANVAS.</i>	53
CONCLUSIONES.....	55
RECOMENDACIONES	58
REFERENCIAS	60
ANEXOS	62
Anexo 1.....	62
<i>Sub-recetas.</i>	62
Anexo 2.....	65
<i>Recetas estándar.</i>	65
Anexo 3.....	68
<i>Escenarios con datos históricos de horas al día.</i>	68
Anexo 4.....	70
<i>Escenarios con datos de encuestas de horas por día.</i>	70
Anexo 5.....	72
<i>Estado de resultados presupuestado con encuestas.</i>	72
Anexo 6.....	73
<i>Estado de resultados presupuestado con datos históricos.</i>	73
Anexo 7.....	74
<i>Flujo de efectivo presupuestado.</i>	74
Anexo 8.....	75
<i>Flujo de efectivo real.</i>	75
Anexo 9.....	76
<i>Desarrollo de modelo de negocio CANVAS para Greek, taberna griega.</i>	76

TABLAS

Tabla 1	35
Tabla 2.....	41
Tabla 3.....	44

FIGURAS

Figura 1.....	16
Figura 2.....	27
Figura 3.....	29
Figura 4.....	34
Figura 5.....	37
Figura 6.....	37
Figura 7.....	39
Figura 8.....	40
Figura 9.....	43
Figura 10.....	43
Figura 11.....	45
Figura 12.....	52
Figura 13.....	53

INTRODUCCIÓN

Tomando en cuenta la filosofía de Artes Liberales, que es la base de la enseñanza que hemos recibido en la USFQ, decidí participar en el concurso de *Gastrochallenge*, un concurso interdisciplinario, desarrollado en el cual se debe plantear un proyecto e implementar dicha idea de negocio.

En este contexto, decidimos trabajar con una propuesta culinaria muy antigua y acorde al concepto de Artes Liberales. Para esto, se realizaron indagaciones sobre varias culturas especialmente en la zona del Mediterráneo; se encontró que la sociedad griega, posee una de las culturas gastronómicas más sanas de esta zona, que a su vez nos permiten vivir una experiencia culinaria a través del mundo helénico. Con nuestra propuesta se ha buscado transmitir una alternativa de alimentación nutritiva, con nuevos sabores y experiencias, donde al mismo tiempo, se rompan los paradigmas que la sociedad ecuatoriana tiene sobre la comida sana y nutritiva.

La sabiduría griega siempre supo que la alimentación era la base para un cuerpo y una mente sanas, y esto se vio reflejado en su comida, en donde de lo simple nace lo complejo: con ingredientes bastante sencillos los griegos crean diversos sabores, una mezcla de colores y aportan la cantidad necesaria de vitaminas y minerales.

GREEK, es un restaurante de comida griega, fundamentado en una filosofía de sencillez, fresca y tradición. La principal idea de nuestro negocio nace de un problema cotidiano al que se ven enfrentados los estudiantes de la Universidad San Francisco de Quito en el momento de alimentarse y buscar alternativas saludables y nutritivas. A pesar de la variedad de restaurantes dentro de la universidad y sus alrededores, se concluye que las propuestas en el mercado se ven reducidas a opciones simples y repetitivas. GREEK, taberna griega, ofrece a su mercado potencial una alternativa de alimentación diferente, saludable y deliciosa. Nuestra oferta gastronómica se destaca, especialmente, por sabores

explosivos, productos frescos y sanos. Buscamos que nuestros clientes disfruten de la cultura y tradición griega en un ambiente cómodo y acogedor y que al mismo tiempo degusten platillos típicos de Grecia.

Antecedentes

Desarrollo del Concurso.

El segundo semestre del año lectivo de 2014/2015 se llevó a cabo la tercera edición del *Gastrochallenge*, un concurso interdisciplinario, diseñado por la Universidad San Francisco de Quito, en el cual se debe desarrollar e implementar una idea de negocio entre alumnos que se encuentren cursando su cuarto año en la universidad; la idea es invitar a los estudiantes a plantear un proyecto e implementar un negocio como en la vida real; este negocio sería un restaurante dentro de la USFQ que funcionaría por tres semanas. Para este concurso se presentaron cinco grupos, que estaban conformados por dos personas de cuatro colegios diferentes de la USFQ: Colegio de Hospitalidad y Arte Culinario (CHAT), Colegio de Arquitectura y Diseño de Interiores (CADI), Colegio de Administración para el Desarrollo y Economía (CADE) y Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas (COCOA). Posterior a dos presentaciones sobre la idea de negocio de cada grupo, los jurados representantes de cada colegio evaluaron a los grupos participantes sobre 100 puntos donde el grupo que obtuviera el mayor puntaje en todas las áreas evaluadas, sería el ganador.

Grupo Ganador.



GREEK, taberna griega fue el grupo ganador con una puntuación de 95 puntos sobre 100. El primer lugar se obtuvo por el gran trabajo y esfuerzo reflejado en sus dos presentaciones y el trabajo en equipo.

Para la primera presentación el equipo de GREEK expuso de manera general la idea de negocio en todas las áreas; además, se presentó el nombre escogido para el restaurante, MEZZE, que posteriormente, debido a problemas legales relativos a la propiedad intelectual, tuvo que ser cambiado a GREEK. La presentación del negocio fue formal, ordenada y a la vez dinámica con los jueces, por lo que al final de la misma, recibimos felicitaciones por nuestro trabajo y retroalimentación que fue bien recibida y corregida para la siguiente presentación. Debido a la competencia entre los grupos participantes, se decidió guardar los mejores detalles para la segunda presentación, con el fin de sorprender a los jueces con nuestro trabajo y esfuerzo.

Para la segunda presentación, se prepararon detalles importantes que al final del concurso fueron considerados para las puntuaciones otorgadas por los jueces. Primero, un día antes de la segunda presentación, se entregó a cada uno de los jueces una invitación original realizada por nosotros. Posteriormente, el día de la presentación se realizó una exposición más detallada de lo que sería nuestro negocio. Cada uno de los integrantes del grupo presentó lo que correspondía a su área, sin embargo, todos estábamos preparados y teníamos conocimiento de todo el trabajo que involucraba la idea de nuestro negocio. Para

esta última presentación se imprimieron las artes de publicidad de la campaña de expectativa e informativa, se mostraron *renders* del diseño del local, se mostró un flujo proyectado de las ventas y costos que se tendría y, finalmente, se hizo una degustación de nuestro menú. Los jueces se mostraron muy entusiasmados con nuestro trabajo.

Posterior a las presentaciones, el día lunes 16 de marzo del 2015, los grupos participantes recibimos la notificación con nuestras respectivas calificaciones, donde se indicaba que el grupo ganador de la tercera edición del *Gastrochallenge* sería GREEK, taberna griega.

GREEK, taberna griega, fue el grupo ganador escogido, ya que se mostró muy sobrio en sus presentaciones, un concepto diferente pero atractivo que se basaba, principalmente, en las tradicionales tabernas griegas. Todo el concepto del negocio se basaba en la historia de Grecia, patrones, dioses, figuras, comida, entre otros factores que ayudaron a construir una base sólida para nuestro negocio. Además, un factor importante para ganar el concurso fue el trabajo en equipo que se mantuvo durante la preparación para las presentaciones, se supo trabajar con respeto, tolerancia y honestidad. Posterior a la decisión de los jueces, el equipo de GREEK empezó a trabajar arduamente con cada detalle para la construcción y apertura del negocio.

MARCO TEÓRICO

La administración financiera de un negocio constituye una disciplina que permite desarrollar la habilidad de los dirigentes en el manejo de sus empresas. Por cuanto, la administración financiera de un restaurante, reúne a los objetivos empresariales con un manejo eficiente de la actividad comercial, es decir, la relación que existe entre las diferentes áreas de Finanzas, Administración, Mercadotecnia; y la influencia que ejerce el medio circundante (Durón, 1993).

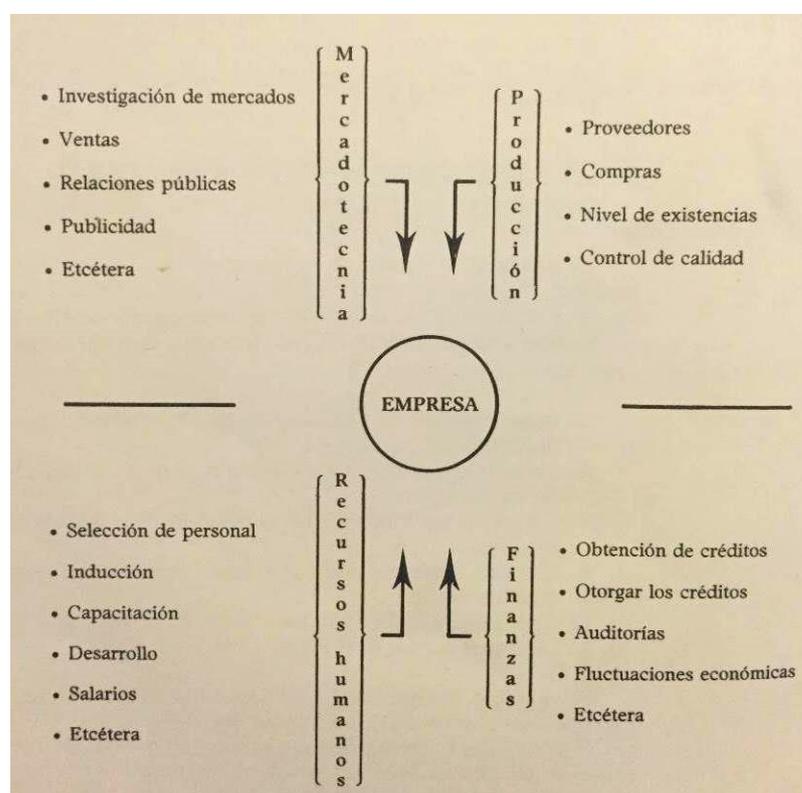


Figura 1: Establecimiento de un sistema de información financiera en un restaurante, Durón, 1993.

En los acápites a continuación se muestra en detalle la revisión de la literatura realizada para la implementación de la idea de negocio del restaurante Greek dentro de la Universidad San Francisco.

Temas financieros del negocio

Recetas estándar.

La estandarización hace referencia al proceso en el cual se realiza una actividad de manera previamente establecida (Definición de Estandarización, 2009). Con el fin de poder determinar los costos y emplear estrategias de fijación de precios, una de las herramientas que utilizó el equipo de Greek fue las recetas estándar; por cuanto ésta se puede definir como una herramienta de control financiero que contiene una lista detallada de ingredientes que se necesitan para la preparación de una receta. Dentro de esta lista, se incluyen las cantidades de los ingredientes con sus respectivas unidades y costos unitarios y totales que permiten, posteriormente, calcular el costo real de una receta para poder asignar el precio de venta del platillo final. Es importante mencionar que si un restaurante no implementa de manera adecuada un manejo estandarizado de recetas puede ocasionar una mala asignación de precios que comprometerían al futuro del negocio. Es por esto que la receta estándar es una parte fundamental dentro de la implementación de un restaurante (Peralta, 2013).

Los objetivos principales del desarrollo de una receta estándar son:

- Mantener constante el sabor y la imagen de los platillos que se sirven en un restaurante en particular.
- Pronosticar los costos de comidas y bebidas para preparar cada ítem.
- Presupuestar una lista de compras para saber exactamente la cantidad y el costo de los productos que se requiere
- Entrenar al personal a cargo de la producción
- Fijar precios acuerdo a los costos estipulados por cada unidad (Brian Cooper, 2000).

Por lo tanto, el costo estándar neto de los productos que se ofrecen en un restaurante es igual al costo estándar de cada porción detallada en la receta estándar, multiplicado por el número de porciones vendidas (Ernest Horwath, 1983).

Razón Ganancia/Costo.

Como en cualquier otro negocio, las ventas constituyen el eje principal de una empresa. Para que las ventas sean exitosas en un negocio, se depende mucho de la fijación de precios que se ha realizado. En la industria de alimentos y bebidas, específicamente, se depende mucho del número de ventas y factores como, promociones, descuentos, competencia, oferta y demanda de productos, propinas, etc. para el incremento de utilidades. La comparación que se realiza entre ingresos y costos representa el porcentaje de utilidades que se ha alcanzado durante un período de tiempo. Es por esto que se considera importante tomar en cuenta que mientras mayor sea este porcentaje, mayor será la solidez financiera del negocio (Durón, 1993). Existen varios factores al momento de fijar precios en los platillos de un menú.

La razón ganancias/ costos fue una de las estrategias que utilizó Greek para poder asignar el porcentaje de costos y ganancias de cada platillo que tenían e su disposición. Esta razón explica que las ganancias de un restaurante para que tenga utilidades atractivas debe ser asignado con 30% a los costos de la materia prima (alimentos) y el 70% a cubrir otros costos y para las ganancias. Para personas ajenas a la industria, este margen puede parecer excesivo, sin embargo se debe tomar en cuenta que el precio final de los productos que se vende deben cubrir los costos directos, indirectos, mano de obra, gastos varios, competencia, tipo de servicio y de alimentos, etc. (Parpal, 2014).

Como se explicó en el párrafo anterior, normalmente, en un negocio de comida se necesita que el costo de los alimentos se encuentre entre el 25% y 30% del precio de venta porque de esa manera se estaría garantizando un margen de contribución adecuado de

alrededor del 70%. Existen dos formas de obtener resultados positivos en la relación de ganancias/ costos:

1. La primera forma es logrando que el restaurante tenga platillos en el menú que no incurran en muchos costos, pero que puedan tener ser fijados con un precio cercano al promedio. Por ejemplo: la pasta.
2. La segunda forma es redondeando los precios de los platos a un número más alto. De esta manera, se puede obtener mayor margen de contribución. Por ejemplo: de un precio \$8.66 a \$8.99 (Rotelli, 2013).

Estados Financieros.

Los estados financieros en una empresa son una herramienta financiera que permite llevar un registro formal de las actividades contables de la misma, por medio de informes que indican la situación financiera y económica de la entidad a una fecha o en un período de tiempo. Los estados financieros, también denominados estados contables, proveen información necesaria para la toma de decisiones de gerentes o administradores. Estos informes deben seguir normas, previamente establecidas, para su elaboración. Los estados financieros de una empresa son:

- Balance General
- Estado de Resultados
- Estado del Capital Contable del Propietario o Estado de cambios en el Patrimonio Neto.
- Estado del Flujo de Efectivo

Por requerimientos del concurso de *GastroChallenge*, una de las exigencias dentro de las presentaciones era realizar un estado de flujo de efectivo proyectado para cuatro semanas donde se estimarían las ventas y los gastos en las diferentes actividades durante todo el proceso de implementación del restaurante griego. Adicionalmente, para poder

tener un control de todos los ingresos y gastos incurridos, se procedió a desarrollar un estado de resultados que mostraría la utilidad o pérdida neta que se obtuvo en las tres semanas que el restaurante Greek estuvo en funcionamiento dentro de la USFQ.

Estado de Resultados.

Uno de los estados financieros más importantes es el Estado de Resultados, también llamado Estado de Pérdidas y Ganancias, es donde se presenta un resumen de los ingresos y gastos de una empresa durante un período de tiempo, puede ser un año, un trimestre o un mes. De acuerdo a Horngren, un estado de resultados posee uno de los elementos de información más importante en una empresa, por cuanto muestra la utilidad o pérdida neta que la entidad puede tener.

Con respecto a la estructura de este informe financiero, se establece que los ingresos conformen la primera parte del Estado de Resultados y, generalmente, sólo contiene una línea donde se denomina el ingreso obtenido por ventas en un período de tiempo específico. Posterior a esto, se colocan los gastos en orden decreciente de acuerdo a su monto, donde el primer gasto es el más grande. Finalmente, se muestra el beneficio o pérdida neta, si los ingresos exceden a los gastos totales o si los gastos totales exceden a los ingresos, respectivamente.

El Estado de Resultados, además de proveer la información necesaria para saber si la empresa está teniendo utilidades o pérdidas, también permite comparar el estado de resultados con de otros períodos de tiempo, conocer sus variaciones. Esto permite que la gerencia o administración pueda ir tomando las decisiones pertinentes para ir cumpliendo los objetivos de la empresa. Asimismo, este estado financiero permite realizar proyecciones en base a tendencias históricas que muestren variaciones (Arturo, 2012).

Estado del Flujo de Efectivo.

El Estado de Flujo de Efectivo es uno de los estados financieros que involucra más complejidad para su realización, pues se necesita un conocimiento de contabilidad un poco más profundo para poderlo elaborar. Según Horngren, “el estado del flujo de efectivo presenta el efectivo que ingresa a la empresa durante un período... este estado financiero refleja el incremento o el decremento neto en efectivo durante un período y el saldo de efectivo final” (Horngren, 2010). Por otro lado, el Consejo Técnico de la Contaduría define al Estado del flujo de efectivo como “un estado financiero básico que muestra el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación” (Estado de flujos de efectivo, 2010). Básicamente, el flujo de efectivo permite determinar la capacidad de una empresa para generar el efectivo suficiente con el que pueda cumplir sus objetivos, obligaciones y/o proyectos de expansión e inversión.

Con respecto a la estructura del flujo de efectivo se debe tomar en cuenta las actividades de operación, inversión y financiación.

- Las actividades operativas son aquellas que se encuentran relacionadas con las operaciones cotidianas de la empresa, como la producción o comercialización de los bienes o la prestación de servicios, que son las actividades que determinan el futuro de la organización. Estas actividades de operación también afectan a la utilidad del estado de resultados y a los activos y pasivos circulantes del balance general.
- Las actividades de inversión son aquellas que se relacionan con las inversiones que realiza la empresa en la compra de activos fijos, inversiones en otras organizaciones, etc. Dentro de estas actividades se toman en cuenta todas las compras realizadas que realice la empresa para inventarios, gastos de mantenimiento o incremento de la capacidad productiva de la misma. Es decir, en

estas actividades es donde corresponden las cuentas de propiedad, planta y equipo. Como se puede ver los activos a largo plazo son los que aumentan o disminuyen en estas actividades.

- Las actividades de financiación son aquellas relacionadas con la adquisición de recursos económicos para el negocio. Esta financiación puede ser adquirida de terceros como pasivos o los socios de la empresa, aumentando el patrimonio. Es por esto que en estas actividades los pasivos de largo plazo y patrimonio son los que aumentan o disminuyen.

Finalmente, se considera importante mencionar, que para la elaboración de un flujo de efectivo, las actividades operativas pueden ser calculadas por dos métodos.

- El método directo, es aquel en el que presenta un estado de resultados en términos de efectivo. Este método presenta todas las entradas de efectivo proveniente de las actividades operativas (Horngren, 2010).
- El método indirecto, es aquel que en su cálculo empieza con la utilidad neta obtenida en el estado de resultados y la ajusta al efectivo neto proveniente de las actividades operativas (Horngren, 2010).

Es necesario aclarar que es indiferente el método que se utilice, ya que el resultado en los dos es el mismo. Además, estos cálculos no tienen ningún efecto en las actividades de inversión y financiamiento.

Costos presupuestados y reales.

Con el fin de determinar las diferencias que existieron dentro de los costos presupuestados y los costos reales en los que se incurrió durante todo el proceso de preparación e implementación del restaurante, se decidió acudir a la literatura para encontrar las causas de las mismas. Como es de conocimiento general, el iniciar un negocio siempre hace referencia a un inicio complicado donde existe incertidumbre y

confusión; por lo regular, el presupuesto de compras se incrementa, ya que las compras a última hora, superan a las originalmente planeadas. De acuerdo a Carlos Durón, “la lista de actividades preliminares a la apertura de un negocio de alimentos y bebidas, los planes y controles, generalmente, son primitivos y burdos, pero a medida que el negocio va creciendo, tanto físicamente como en volumen de operaciones, el dueño descubre la necesidad de resolver problemas en varias áreas al mismo tiempo como: efectuar compras, atender a la clientela, supervisar al personal, etc.” (Durón, 1993).

Si bien es cierto al costo se lo define como el sacrificio de recursos para poder alcanzar un objetivo; en término contables, por lo general, un costo se lo puede definir como “la cantidad monetaria que debe pagarse para adquirir bienes o servicios” (Horngren, Contabilidad de Costos, 2012). El momento en que se realiza un plan de negocios, se realiza un estimado de los ingresos que se pretende obtener, pero también se realiza un estimado de los costos que se va a tener. Estos costos se denominan costos presupuestados y, de acuerdo a Horngren, es un costo del futuro es decir uno que se ha pronosticado (Horngren, Contabilidad de Costos, 2012). Cuando se realiza un presupuesto de todo lo que se planea realizar se toma en cuenta muchos factores, sin embargo, el momento de desarrollar el proyecto surgen varias situaciones que pueden mejorar o empeorar el presupuesto.

Una vez realizado el proyecto del cual se obtuvo un costo presupuestado se puede comparar con los costos reales lo que de verdad ocurrió. Por lo tanto, un costo real es aquel en el que ya se ha incurrido, es decir es histórico o pasado. De acuerdo a Barfield, un costo real hace referencia a todos los costos en los que ya se han incurrido en el proceso de producción o prestación de un servicio. Es importante mencionar, que estos costos son posibles conocerlos únicamente cuando el proceso de producción prestación de servicio o un proyecto ha llegado a su fin (Barfield, 2005).

Marketing

Marketing, o mercadotecnia en español, es un grupo de actividades que se realizan con el fin de satisfacer las necesidades de consumidores en diversos mercados meta, a cambio de un beneficio para las organizaciones que la practican. Sin embargo, existen varias definiciones para este término, las cuales fusionadas reflejan un concepto más completo y de mejor comprensión.

Primero, de acuerdo a la definición del libro de Kotler, *Fundamentos de Marketing*, Marketing es un proceso mediante el cual “las empresas crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos, obteniendo a cambio el valor de los clientes” (Kotler, 2008). Por otro lado, según la American Marketing Association, marketing se define como “las actividades y un grupo de procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que entregan valor a los clientes, socios y demás” (Marketing, 2013). Como se puede ver en las definiciones presentadas anteriormente, el marketing, en esencia, pretende crear valor hacia los consumidores, satisfaciendo sus necesidades. Se puede ver que para el marketing su factor primordial cliente o consumidor, como en todo negocio.

Tomando en cuenta estos conceptos, Greek, taberna griega, se fundamentó para la creación, implementación y desarrollo del restaurante, por cuanto uno de sus objetivos era otorgarle valor al cliente por medio de un buen servicio y productos de calidad. Cabe mencionar, que se buscaba poner en práctica la teoría con el fin de convertirse en la primera opción el momento de escoger un restaurante donde ir a comer.

Plan de Marketing.

La planeación dentro de una organización es un pilar importante, ya que crea y mantiene un equilibrio entre las metas de la empresa, los recursos que ésta posee y las oportunidades que puede dar el mercado. En la actualidad, debido a la globalización que se ha desarrollado en los mercados, los negocios se desarrollan en un ambiente de

competitividad y dinamismo, donde las organizaciones deben estar siempre innovando y enfrentando nuevos obstáculos para el cumplimiento de sus objetivos.

La industria de alimentos y bebidas es una industria que está plenamente desarrollada y donde se pueden encontrar muchos competidores, es por eso, que para una mejor adaptación del restaurante a este nuevo paradigma se consideró necesario desarrollar un plan de marketing que permita estar preparados para anticiparnos y afrontar cualquier adversidad en el entorno de nuestro negocio.

Un plan de marketing es una herramienta que está compuesta por una descripción del negocio, un análisis de dicha situación, desarrollo de objetivos de marketing. Por lo tanto, el plan de marketing es un documento que sirve de guía para los gerentes de las empresas, especialmente en áreas afines al marketing, pues incluye una planificación de cómo se desarrollarán los productos, los canales en los que serán distribuidos, las comunicaciones para la venta y los precios. Además, permite que las personas involucradas con la organización aprendan a trabajar en equipo (Kotler, 2008). Con este plan de marketing, lo que el equipo de Greek quiso lograr, fue una integración de las áreas de gastronomía, administración diseño y publicidad en un documento de fácil comprensión y muy completo. Para esto se considera necesario aclarar que el plan de marketing posee varios elementos.

Los elementos del plan de marketing son:

- *Misión del negocio*: es donde se presenta la razón de ser de una empresa, se establece los objetivos y estrategias de la organización.
- *Objetivos*: hace referencia a lo que se quiere lograr por medio de las actividades relacionadas con la mercadotecnia.
- *Análisis FODA*: es un análisis que se realiza para con el fin de identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización.

- *Ventaja competitiva*: es una característica de la empresa u organización que permite identificar a la marca como superior o diferente a la competencia.
- *Definición del mercado meta*: es donde se realiza una descripción detallada del mercado al que se quiere llegar con el producto o servicio que se está ofreciendo (Kotler, 2008).
- *Mezcla de marketing*: hace referencia a la mezcla de elementos que se pueden complementar de manera adecuada para que los resultados sean favorables para la empresa. La mezcla de marketing, normalmente, es definido por las cuatro P's, sin embargo se han añadido tres P's más, con el fin de complementar mejor los elementos para el caso de servicios como el de restaurantes. Las siete P's que se presentan son:
 - Productos
 - Precio
 - Plaza
 - Promoción
 - Personas
 - Proceso
 - Evidencia Física (Tracy, 2004).



Figura 2: Siete P's de Marketing, Films, 2002.

- *Implementación:* sucede cuando el plan de marketing se pone en práctica con el fin de cumplir los objetivos establecidos.
- *Evaluación y control:* sucede con el fin de definir en qué medida se cumplieron los objetivos establecidos con el plan de marketing y poder realizar correcciones o mejoras ante cualquier deficiencia (Kotler, 2008).

Es importante realizar una revisión de este plan de marketing constantemente, ya que hay que estar conscientes que tanto los productos, los consumidores o el mercado son factores muy dinámicos y para que el plan sea efectivo se debe ir ajustando conforme a estos cambios sucedan. Esto fue lo que sucedió con Greek, el plan de marketing presentado en la exposición final del concurso fue elaborado conforme a lo que se planeaba desarrollar si Greek era el grupo ganador. Una vez ganado el concurso y durante la implementación del restaurante dentro de la Universidad San Francisco, el plan de marketing fue modificado en ciertos aspectos para irse ajustando a las necesidades de los productos ofrecidos y de los clientes.

Administración

Modelo de negocio CANVAS.

Greek, taberna griega es un negocio nuevo que se desarrolló por primera vez dentro la USFQ, por cuanto los integrantes buscaban una manera de demostrar la viabilidad de su negocio, tomando en consideración todos los factores importantes. Para esto se acude a la revisión literaria y se encuentra que el modelo de negocio CANVAS es una herramienta de negocio que se ha convertido en una alternativa muy influyente para diseñar modelos de estrategia organizacional, especialmente para empresas que están emprendiendo (Andrade, 2012).

Este modelo de negocios fue desarrollado en el año 2004 por Alexander Osterwalder, consultor suizo, en su tesis doctoral donde describe que esta herramienta es una forma lógica en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor. Osterwalder explica que “la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica” (Escudero, 2011).

“LIENZO DE EMPRENDIMIENTO” (LEAN STARTUP CANVAS)

<p align="center">7</p> <p>SOCIOS CLAVES ¿Quiénes son nuestros socios claves? ¿Quiénes son nuestros proveedores clave? ¿Cuáles recursos claves estamos adquiriendo de nuestros socios? ¿Qué actividades clave realizan los socios?</p> <p>¿CUÁL ES NUESTRO MODELO DE NEGOCIOS?</p>	<p align="center">5</p> <p>ACTIVIDADES CLAVES ¿Qué actividades claves requiere nuestra propuesta de valor? ¿Qué actividades claves requieren nuestros canales (comunicación y distribución)? ¿Qué actividades claves requieren nuestras relaciones con los clientes y los flujos de efectivo?</p>	<p align="center">1</p> <p>PROPOSICIONES DE VALOR ¿Cuál es el valor que le entregamos al cliente (PROPUESTA DE VALOR)? ¿Cuál (es) de los problemas de nuestros clientes estamos ayudando a resolver? ¿Qué paquetes de productos y servicios estamos ofreciendo? ¿Estamos en diferentes segmentos de mercado? ¿Cuáles necesidades de los clientes estamos satisfaciendo? ¿Cuál es el mínimo producto viable (PMV)?</p>	<p align="center">4</p> <p>RELACIONES CON EL CLIENTE ¿Cómo obtenemos, mantenemos y aumentamos clientes? ¿Cuáles relaciones con clientes hemos establecido? ¿Cómo están ellos integrados con el resto de nuestro modelo de negocios? ¿Qué tan costoso es obtener/mantener/aumentar estos clientes?</p>	<p align="center">2</p> <p>SEGMENTO DE CLIENTES ¿Para quién estamos creando valor? ¿Quiénes son nuestros más importantes clientes? ¿Cuáles son los arquetipos de los clientes? ¿Dónde están nuestros potenciales clientes?</p>
<p align="center">9</p> <p align="center">ESTRUCTURA DE COSTOS ¿Cuál es el costo más importante inherente a nuestro modelo de negocio? ¿Cuáles recursos clave son más costosos? ¿Cuáles actividades clave son más costosas?</p>	<p align="center">8</p> <p align="center">FUENTE DE INGRESOS ¿Por qué valor están realmente dispuestos a pagar nuestros clientes? ¿Por qué están pagando ahora? ¿Cuál es el modelo de ingresos? ¿Cuáles son las tácticas de precio?</p>			

Figura 3: Lienzo de Emprendimiento Canvas, Proaño, 2014.

Se considera importante mencionar que el modelo de Canvas es una herramienta útil para presentar ideas de negocio que están empezado, debido a que su sencillez, agilidad y estructura en nueve bloques, permiten que se transmita la lógica que una empresa debe seguir para generar ingresos. Es de fácil elaboración y comprensión por lo que se considero útil para la presentación de idea de negocio de Greek, taberna griega.

METODOLOGÍA

Este trabajo de titulación se ha desarrollado como informe de la participación que tuvo Greek, taberna griega durante y después del concurso del *Gastrochallenge*. Para este trabajo se realizaron varias investigaciones donde se pudo experimentar en la vida real los conocimientos teóricos que se obtienen a lo largo de la carrera. Las investigaciones realizadas se dieron por medio de una investigación mixta, es decir, con una “integración, en un mismo estudio, de metodologías cuantitativas y cualitativas, con el propósito de que exista mayor comprensión acerca del objeto de estudio” (Pererira, 2011).

En primer lugar, se realizó una investigación cualitativa de las diferentes áreas que se aplicó en la idea de negocio de Greek, por cuanto se detalló la teoría que fue útil para la implementación y evaluación del restaurante. Para esto se elaboró un estudio detallado de los términos usados en la industria de alimentos y bebidas, y las razones que utilizan en esta industria que, posteriormente, ayudarían a la comprensión de la estrategia de fijación de precios que se utilizó en Greek. Adicionalmente, se realizó una investigación acerca de los estados financieros que se desarrollaron para este negocio. Finalmente, se elaboró una revisión literaria de lo relacionado a marketing y administración con el fin de obtener un respaldo teórico de los beneficios que otorgan las herramientas escogidas para la presentación de la idea de negocio.

En segundo lugar, se realizó investigación cuantitativa de todos los datos presupuestados que se estimó hasta la última presentación del concurso del *Gastrochallenge*, esto será comparado con todos los ingresos y gastos reales para saber en qué porcentaje incrementaron o bajaron con respecto a lo planeado. Para esto, se diagramaron tablas con los costos de los alimentos o *food cost*, tablas para la fijación de precios con el uso de recetas estandarizadas, escenarios con datos históricos y con datos recolectados por encuestas. Adicionalmente, se trabajó en un Estado de Resultados y un

Estado de Flujo de Efectivo, que permitió realizar una comparación de lo presupuestado con lo real mediante gráficos con la variación de valores.

Para terminar con el trabajo, dentro del análisis de datos se toma en consideración también los cambios que existieron debido a problemas de tiempo, personal y legales. Una vez explicado y comparado todo el proceso de creación, preparación e implementación del proyecto se procede identificar y calcular los porcentajes de variación que hubo en los diferentes escenarios y costos.

ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS

Durante toda la implementación y ejecución del restaurante GREEK, taberna griega, se presentaron problemas en todas las áreas. En primer lugar, ninguno de los miembros del equipo de GREEK tenía experiencia en lo que se planeaba realizar, sin embargo uno de los pilares fundamentales para que el proyecto salga bien fue el trabajo en equipo. A medida que pasaba el tiempo y cada área se iba desarrollando se fue entendiendo que toda la planificación que se realiza para la presentación de la idea de negocio, solo sirve como una guía, ya que debido a varios contratiempos o facilidades que se encuentre en el camino los planes van cambiando y es necesario irse ajustando a estos cambios para que el proyecto sale como se espera.

Finanzas

Recetas estándar.

Los ocho integrantes de GREEK, taberna griega, se dedicaron a realizar un estudio de la cultura helénica griega, especialmente la cultura gastronómica, con el fin de desarrollar los platillos que se ofrecerían en el restaurante. En efecto, surgieron varias ideas de platillos y con estas se fue desarrollando el menú de lo que sería GREEK. Cuando el menú ya se encontraba listo, se recibió retroalimentación y consejos de los jueces en cuanto a la comida, por lo que se tuvo que añadir un plato fuerte, un postre y quitar una limonada que se encontraba dentro del menú.

Con respecto al área financiera de GREEK, como se explicó en capítulos anteriores, se utilizaron estrategias para la fijación de precios. Sin embargo, para el desarrollo de cualquier estrategia era necesaria la elaboración de las recetas estándar con el nuevo menú, ya que estas permitían ver los costos en los que se estaba incurriendo en cada plato que se ofrecía para el restaurante griego.

En primer lugar, se realizó todas la sub-recetas que incluyen las salsas, aderezos o alimentos que necesitan una receta para ser preparados y, posteriormente, ser utilizados en algún otro platillo o receta. Estas sub-recetas poseen un membrete donde se presenta el nombre del alimento que se va a preparar, la cantidad, cuánto rinde y la porción; adicionalmente, posee una descripción de los ingredientes se utilizan para el desarrollo de la receta y en esto se incluyen unidades, cantidades, los nombres de los ingredientes, el consto unitario y el total que, finalmente, permite costear la receta por porción, como se puede ver en el Anexo 1.

Posterior a la elaboración de la sub-recetas, se elaboraron las recetas estándar del menú que se preparó para los clientes de GREEK. Esta receta estándar posee los mismos elementos de una sub-receta, sin embargo toma en cuenta todos los ingredientes y alimentos para la elaboración de un plato completo, es decir, si posee una guarnición o bebidas. En la Tabla 1, a continuación, se presenta un ejemplo de las recetas estándar con las que se costeo el producto. Las recetas estándar para cada producto ofrecido constan en el Anexo 2.

Número de Receta: 1				
Receta:		Fecha		
Rendimiento:	0.290 kg	Cant Porción:	\$	0.29
Cantidad	1			kg
UNIDAD	CANTIDAD	INGREDIENTES	COSTO	COSTO TOTAL
	1.000	Pollo marinado	\$ 0.35	\$ 0.35
	1.000	Pickle de cebolla	\$ 0.03	\$ 0.03
	1.000	Tzatziki	\$ 0.07	\$ 0.07
	1.000	Pan pita	\$ 0.10	\$ 0.10
litro	0.010	Aceite vegetal (para plancha)	\$ 1.98	\$ 0.02
kg	0.030	Tomate	\$ 0.95	\$ 0.03
kg	0.010	Lechuga romana	\$ 1.39	\$ 0.01
kg	0.020	Pepinillo	\$ 0.70	\$ 0.01
und	1	Papel envoltura	\$ 0.05	\$ 0.05
und	1	BANDEJA 8,5 RECTA SUSH-CAF	\$0.07	\$ 0.07
			Costo Total	\$ 0.76

Figura 4: Ejemplo de Recetas Estándar

Razón ganancias/ costos.

Como se explicó en el segundo capítulo de este trabajo, la industria de alimentos y bebidas es una calificada como una industria de alta rentabilidad, por los costos que se manejan y la cantidad de valor que se da al cliente y, a su vez, la cantidad de valor que el cliente de la empresa por los productos ofrecidos. Con el fin de encontrar un porcentaje adecuado de asignación de costos y fijación de precios, Greek decidió utilizar la razón ganancias/ costos con una relación del 70/30; donde costo representan el 30% y las ganancias representen el 70%, de esta manera se garantiza que cada producto sea rentable.

Tabla 1: Fijación de precios con razón ganancias/ costos, Muñoz, 2015.

PRECIOS													
<i>MENU</i>													
ITEM	COSTO	GANANCIA	70%	PVP	Sugerido	PVP Real	Food	Cost	Diferencia	Ganancia	PVP + IVA		
GYRO POLLO	\$ 0.76	\$	2.53	\$	3.29	\$	4.25	17.85%	\$	3.49	82.15%	\$	3.68
GYRO CARNE	\$ 1.53	\$	5.09	\$	6.62	\$	4.85	31.48%	\$	3.32	68.52%	\$	7.41
SOUVLAKI POLLO CON ENSALADA	\$ 0.88	\$	2.93	\$	3.81	\$	4.35	20.20%	\$	3.47	79.80%	\$	4.26
SOUVLAKI POLLO CON PAPAS	\$ 0.89	\$	2.97	\$	3.86	\$	4.35	20.47%	\$	3.46	79.53%	\$	4.32
SOUVLAKI VEGETARIANO CON PAPAS	\$ 1.20	\$	3.99	\$	5.19	\$	3.75	31.92%	\$	2.55	68.08%	\$	5.81
SOUVLAKI VEGETARIANO CON ENSALADA	\$ 0.77	\$	2.58	\$	3.35	\$	3.75	20.64%	\$	2.98	79.36%	\$	3.76
ENSALADA GRIEGA	\$ 1.09	\$	3.62	\$	4.71	\$	4.25	25.56%	\$	3.16	74.44%	\$	5.27
MEZZE CHIPS	\$ 0.98	\$	3.27	\$	4.25	\$	3.25	30.15%	\$	2.27	69.85%	\$	4.76
MEZZE TABLA	\$ 2.25	\$	7.49	\$	9.74	\$	8.50	26.45%	\$	6.25	73.55%	\$	10.91
MOUSSAKA	\$ 1.67	\$	5.58	\$	7.25	\$	5.45	30.71%	\$	3.78	69.29%	\$	8.12
KOURAMBIETHES													
GALLETITAS (3)	\$ 0.24	\$	0.81	\$	1.06	\$	1.15	21.19%	\$	0.91	78.81%	\$	1.18
COMBO GALLETAS CAFÉ	\$ 0.55	\$	1.83	\$	2.38	\$	2.15	25.56%	\$	1.60	74.44%	\$	2.67
CAFÉ	\$ 0.31	\$	1.02	\$	1.33	\$	1.10	27.81%	\$	0.79	72.19%	\$	1.48
YOGURT CON DURAZNO	\$ 0.71	\$	2.36	\$	3.07	\$	2.50	28.34%	\$	1.79	71.66%	\$	3.44
LIMONADA ZEUS	\$ 0.21	\$	0.70	\$	0.92	\$	1.65	12.80%	\$	1.44	87.20%	\$	1.03
TOTAL	\$ 14.03	\$	46.77			\$ 55.30	25.03%	\$ 41.27		74.97%			
PROMEDIO	\$ 1.12					\$ 4.35	25.37%			74.63%			

En la tabla 2 se presenta un resumen de cómo se diagramó la fijación de precios y costos. Como se puede ver, los costos de los alimentos (materia prima) en este caso, constituyen el 25,03% del precio de venta al público, mientras que las ganancias representan el 74,97% del precio. Una vez tomada en cuenta la ganancia del 70%, se obtuvo un precio sugerido, el mismo que fue ajustado debido al incremento que se tuvo por el Impuesto al Valor Agregado IVA, además que se consideraba oportuno poseer unos precios similares a los de la competencia.

Costos presupuestados y costos reales.

Para poder poner en ejecución el proyecto se necesitaba financiamiento, por lo que se decidió buscar auspiciantes que estén interesados en promocionar su marca a cambio de una remuneración en efectivo o en materiales. Una vez ganado el concurso, se realizaron todos los trámites pertinentes para poder obtener los auspicios.

Para la estructura y diseño interior se había presupuestado que se necesitaría \$1.650,00. Sin embargo, no se tomó en cuenta que la estructura que se encontraba en el lugar donde se iba a montar el restaurante estaba en condiciones inseguras y en mal estado para empezar con la remodelación. Dada esta adversidad, se decidió desmontar la estructura vieja e implementar una estructura propia para Greek, lo que subió un poco el presupuesto. Se decidió optar por esta opción, ya que se buscaba garantizar seguridad y confort en el ambiente donde escogerían para almorzar los estudiantes, y se sabía que podía ser de gran ayuda para las siguientes ediciones de *Gatrochallenge* que existan; por cuanto el presupuesto final de diseño incrementó a \$ 2.173,44, lo que obligó al grupo a buscar proveedores más económicos y más auspiciantes que ayuden al financiamiento del proyecto.

A continuación se presentan los gráficos 4 y 5 donde se presentan los porcentajes en los que fueron distribuidas las inversiones y el financiamiento:

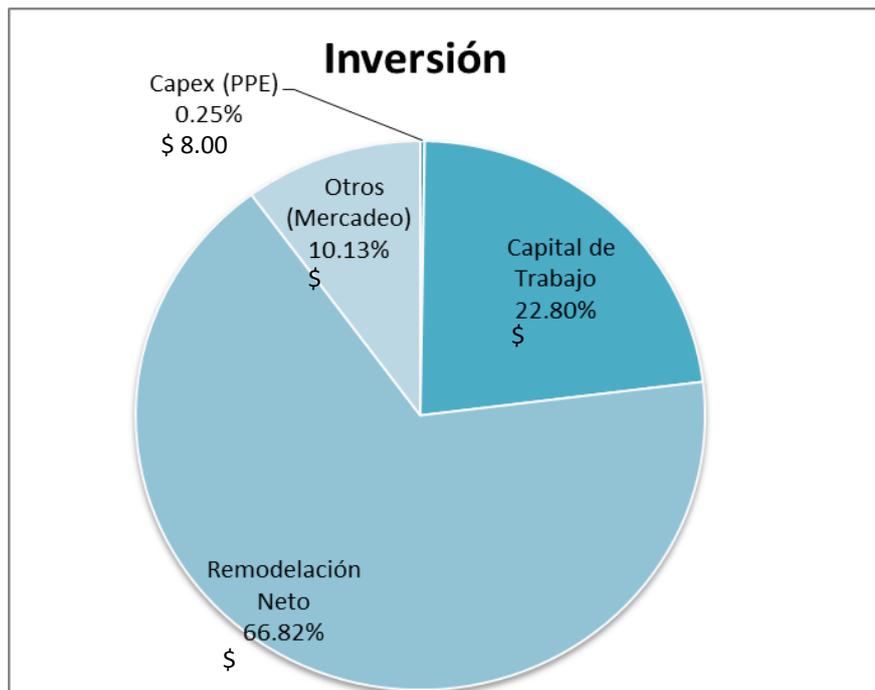


Figura 5: Porcentajes de inversión total del proyecto Greek, taberna griega,

Muñoz, 2015.

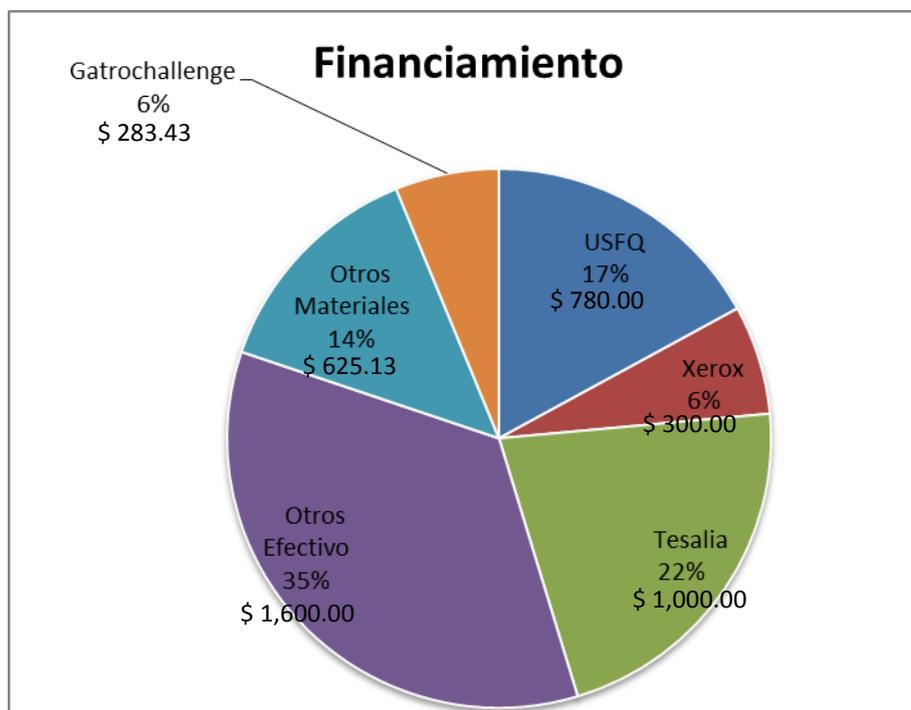


Figura 6: Porcentajes de financiamiento total del proyecto Greek, taberna

griega, Muñoz, 2015.

Como se puede apreciar en los gráficos, la inversión más elevada que tuvo el restaurante fue la de la remodelación del lugar. Por su parte, dentro del financiamiento se puede ver que el 35% de los recursos vinieron de los auspiciantes tramitados por los ocho integrantes del grupo ganador.

Por otro lado, en lo que respecta a los costos y ventas presupuestados, al inicio del proyecto, cuando se realizó un presupuesto de todo lo que involucraría la ejecución del restaurante, se desarrollaron estados de resultados con escenarios pesimistas, optimistas y reales. Los escenarios fueron elaborados por las dos personas que representaban al Colegio de Administración y Economía, las mismas que utilizaron datos históricos de las anteriores ediciones del *Gatrochallenge* para estimar las ventas que tendrían. No conformes con esta investigación, se decidió realizar una encuesta sobre la cantidad de personas que almuerzan dentro de la USFQ y sus alrededores, los horarios que los estudiantes tienen para el almuerzo y cuánto están dispuestos a pagar por el mismo. Una vez recogidos y tabulados los datos se realizaron los escenarios, que se pueden observar en los Anexos 3 y 4. Sin embargo, a pesar de que se escogió una muestra que se consideraba alta, se pudo notar claramente que no proporcionó datos reales. Una vez culminado el proyecto, se pudo verificar que los datos de las encuestas eran irreales, sin embargo, los datos históricos se aproximaron en gran medida a lo que sucedió en el restaurante Greek.

Estado de Resultados comparativo.

Para poder contrastar el presupuesto con la ejecución real, se realizó una comparación de lo que se obtuvo en los estados de resultados. Los Estados de Resultados de acuerdo a lo presupuestado con los datos de las encuestas solo permitía establecer un ingreso constante por semana, debido a que no se pudo obtener la información suficiente

de las encuestas para poder analizar el comportamiento de la demanda en las tres o cuatro semanas en las que el restaurante estaría en funcionamiento (Anexo 5).

Por otro lado, se realizó un Estado de Resultados con los datos históricos correspondientes a las dos ediciones de *Gastrochallenge* anteriores (Anexo 6), que presentaron resultados mucho mejores y, de cierta forma, similares a los que sucedieron en la vida real. El comportamiento de las ventas en las tres semanas de funcionamiento del restaurante griego fue decreciente como lo muestra el gráfico.

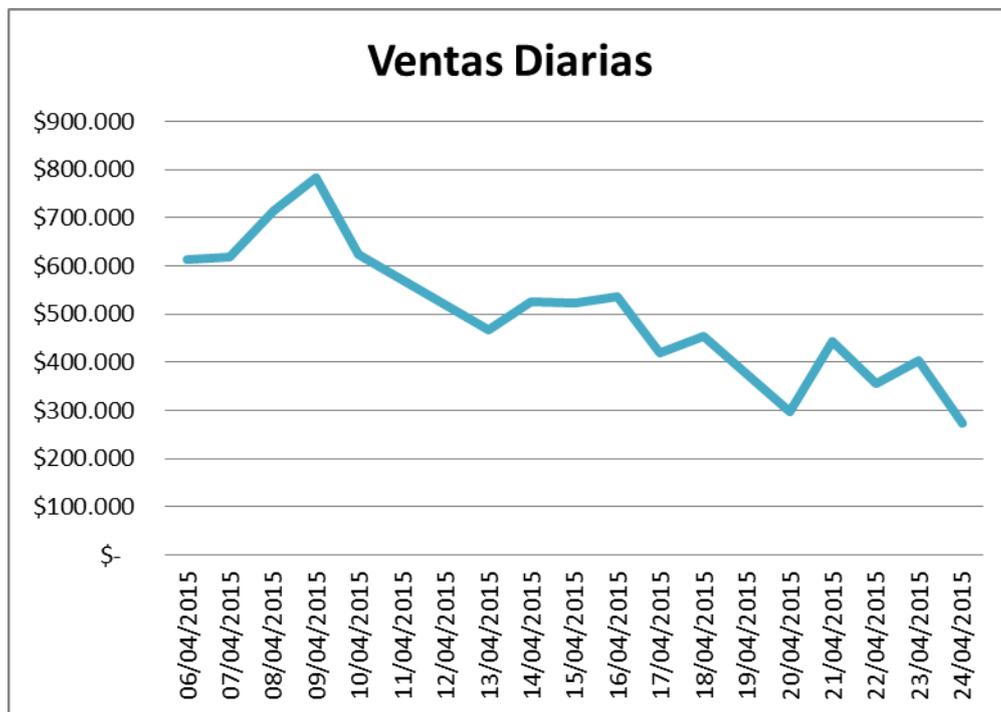


Figura 7: Comportamiento de las ventas diarias del restaurante Greek, Muñoz, 2015.

A pesar de la disminución de ventas que ocurrió, en las tres semanas se generaron utilidades muy atractivas.

A continuación se presenta un gráfico comparativo que presenta un resumen de la variación de ventas que tuvieron los estados de resultados para el presupuestado y real, respectivamente.

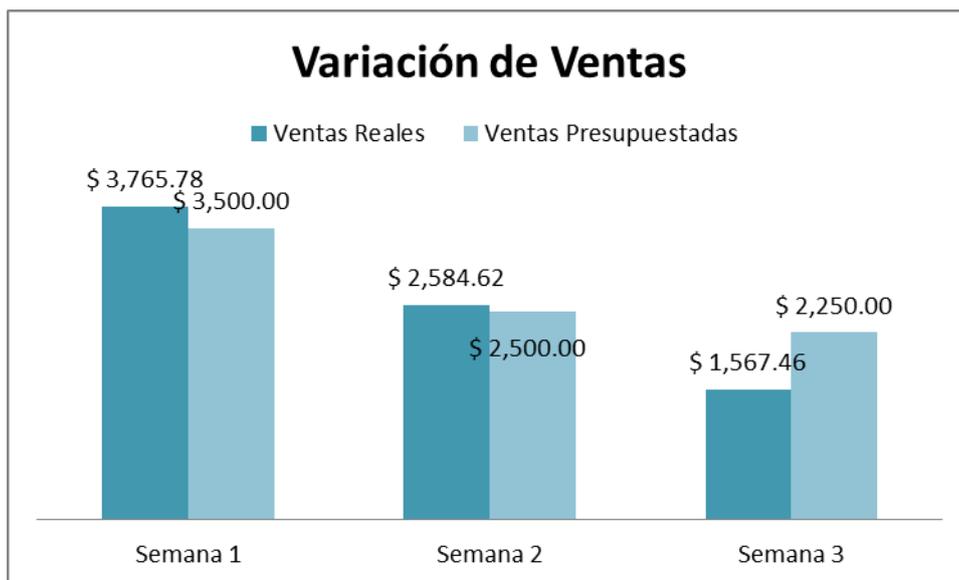


Figura 8: Variación de ventas: presupuestadas v.s. reales, Muñoz, 2015.

Con respecto a la comparación del Estado de Resultados presupuestado con el real se puede ver que las ventas fueron decreciendo en los dos; sin embargo, en el presupuestado, la variación de ventas entre las semanas uno y dos es de -28,57% y la variación de las ventas entre las semanas dos y tres es de -10%. Por su parte, el Estado de Resultados real muestra que la variación de ventas entre las semanas uno y dos es de -31,37%, lo que muestra que las cifras históricas son una buena guía para la predicción de ventas. Adicionalmente, se puede ver que la tercera semana bajaron las ventas considerablemente, lo que se puede deber a varios factores como el clima, demanda impredecible, falta de recursos y demás. Esto quiere decir que en realidad, las ventas fueron menores a las presupuestadas en un 4,03%.

A continuación se presenta una tabla resumen de los valores que representa el Estados de Resultados real y el presupuestado.

Tabla 2: Resumen comparativo del Estado de Resultados Real vs. Presupuestado, Muñoz, 2015.

	Presupuestado	Real
Ingresos	\$ 8,250.00	\$ 7,917.86
Costo de		
Venta	\$ 1,766.77	\$ 1,729.10
Costos Fijos	\$ 2,284.28	\$ 1,416.00
UAII	\$ 4,198.96	\$ 4,772.75

Como se puede apreciar en la tabla 3, la utilidad como resultado del ejercicio real es mayor a la presupuestada, a pesar de que los ingresos reales son menores a los presupuestados, esto se debe a que los costos fijos se redujeron gracias al financiamiento de auspiciantes que colaboraron con efectivo o con materiales para la construcción; el único rubro tomado en cuenta en los costos fijos es el de los salarios para todos los integrantes de GREEK que laboraban media jornada los cinco días de la semana.

Comparación de costos presupuestados vs reales.

Como se pudo observar en las variaciones que existieron en el Estado de Resultados del presupuestado y del real, se puede ver que los cambios ocurrieron principalmente por los costos.

En un principio ocurrió que los costos reales incrementaron debido a la construcción de una estructura metálica que sería el esqueleto donde se armaría el local de negocio. Este valor no estaba tomado en cuenta dentro de los costos de diseño presupuestados, porque no se planeaba implementar esta estructura. La estructura metálica fue implementada porque la estructura de madera que se encontraba en el local

estaba en malas condiciones y no se consideraba seguro ofrecer el servicio de calidad así.

Por otro lado, los costos de publicidad se eliminaron, ya que se pudo conseguir el auspicio de la empresa Xerox, quienes permitieron que ese no fuera un rubro en el que GREEK deba incurrir. De igual forma ocurrió con los costos pertenecientes al mercadeo fueron solventados con el dinero que se recibió por parte de los auspiciantes y se los tomó en cuenta en el Flujo de Efectivo, que será explicado a continuación, como inversión inicial.

Flujo de efectivo comparativo.

Dadas las variaciones en las ventas de los estados de resultados presupuestados y reales, era evidente que los flujos de efectivo también cambiarían, pues, como se revisó en la literatura, estos incluyen los ingresos netos de la empresa dentro de sus cuentas para los cálculos pertinentes. Como se puede apreciar en detalle los flujos, presupuestado y real en los Anexos 7 y 8, respectivamente, se puede ver que no solo variaron las ventas, sino también los costos, las inversiones y el financiamiento.

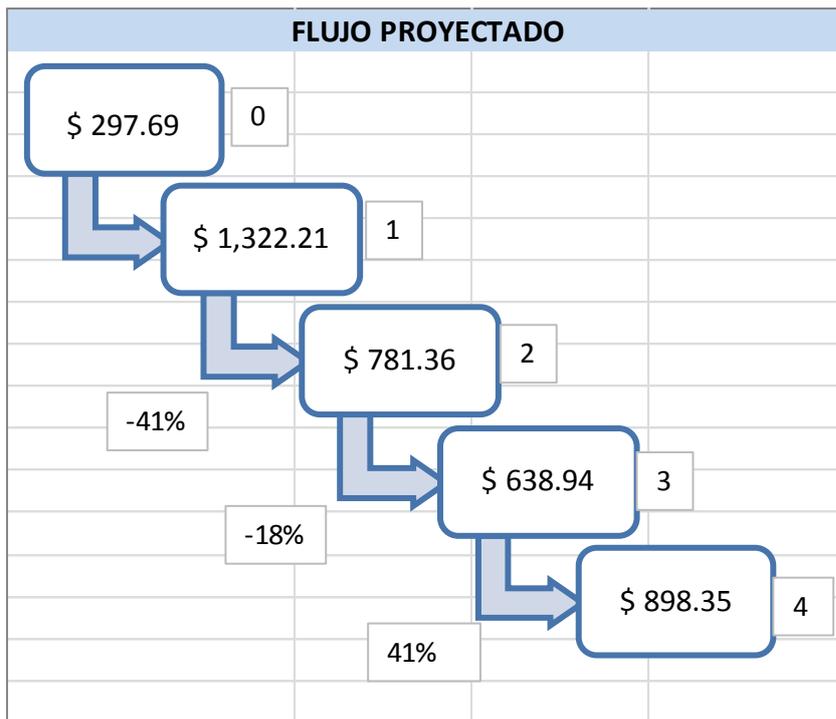


Figura 9: Resumen del flujo de efectivo presupuestado, Muñoz, 2015.

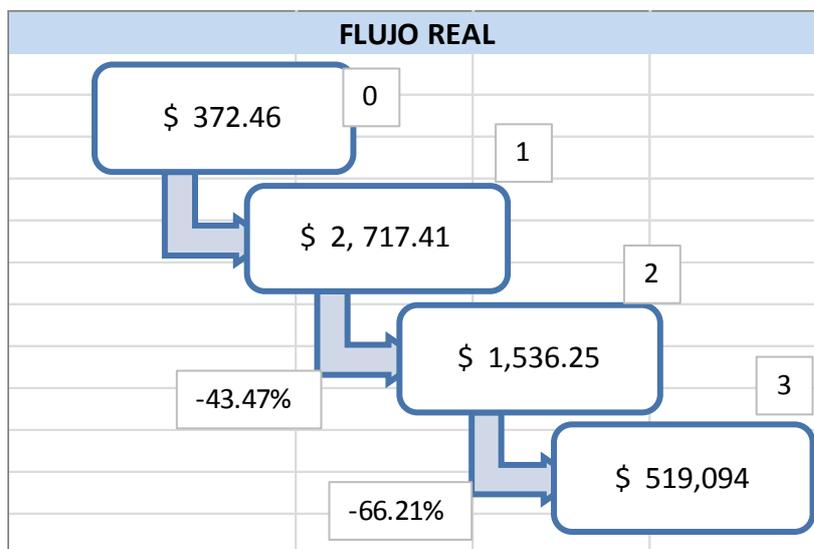


Figura 10: Resumen del flujo de efectivo real, Muñoz, 2015.

Adicionalmente, se puede apreciar en el gráfico 8 que el flujo cayó en un 41% en la primera semana, un 18% en la segunda semana y en la tercera semana tuvo un incremento del 41%. A diferencia del flujo de efectivo real que solo tuvo decrementos. Tomando en cuenta estas variaciones, el flujo de efectivo que tiene mejor resultado es el

real, a pesar de que sus ventas bajaron. Muestra que el aporte que se dejará a la USFQ para la siguiente edición de *Gastrochallenge* será de \$ 477.28 como fondo para su financiamiento. En contraste con la segunda edición de *Gastrochallenge*, GREEK tuvo mejores utilidades y menores costos, por cuanto el aporte de la tercera edición es 59,38% mayor al de la segunda edición.

A continuación se muestra una tabla resumen de la comparación del flujo de efectivo real y el presupuestado:

Tabla 3: Resumen comparativo del flujo de efectivo real vs. Presupuestado, Muñoz, 2015.

	Real	Presupuestado
Ingresos	\$ 7,917.86	\$ 4,771.03
Costos	\$ 4,225.11	\$ 2,573.70
Inversión	\$ (2,510.97)	\$ (2,023.90)
Auspicios	\$ 3,963.43	\$ 3,640.00

Como se puede apreciar en la tabla 3, los valores del flujo de efectivo real son mucho mayores; los ingresos por ventas reales con respecto a las presupuestadas fueron 65% mayores a las presupuestadas, asimismo, los costos incrementaron debido a que se tuvo que incurrir en más costos para la elaboración de todos los platillos necesarios con el fin de satisfacer al cliente. De igual manera, es importante mencionar que la inversión aumentó en un 24,07% debido a que se realizaron más cambios en la parte de diseño, por cuanto, se decidió adquirir más auspiciante para que ayudarán al financiamiento de GREEK, esto permitió que ninguno de los participantes tenga que dar un aporte económico.

Marketing

Plan de Marketing.

Al igual que en la parte financiera, el plan de marketing tuvo algunas variaciones importantes como el nombre del negocio y las promociones.

Primero, en la primera semana de funcionamiento como MEZZE, taberna griega dentro de la USFQ llegó una notificación como advertencia a una demanda que se realizó por los dueños de un restaurante en Quito que posee un nombre parecido al del equipo ganador del *Gastrochallenge*. Para evitar problemas legales se decidió cambiar el nombre a GREEK, taberna griega, por cuanto el plan de marketing fue desarrollado de la siguiente manera:



Figura 11: Logo de GREEK, taberna griega, Fajardo & Garrido, 2015.

Descripción del Negocio.

Greek es un restaurante de cocina griega, cuya filosofía de negocios se fundamenta en la sencillez, uso de productos frescos y tradición. Buscamos que nuestros clientes disfruten de la cultura y tradición griega en un ambiente cómodo y acogedor y que al mismo tiempo degusten platillos típicos como: Gyros, Souvlaki, ensaladas y postres (López & Muñoz, 2015).

Análisis de la Demanda.

Como parte del proceso de investigación de mercados se realizaron técnicas proyectivas a 60 estudiantes escogidos aleatoriamente dentro de la USFQ con el fin de identificar sus preferencias de consumo al momento de almorzar en la universidad. A través de esta técnica de investigación se pudo identificar un problema diario al que se enfrentan los estudiantes que buscan una alternativa sana y nutritiva, dada la escasez de

oferta y variedad. Nuestra propuesta busca satisfacer a este grupo de consumidores, con productos frescos y sobretodo sanos.

Mercado Meta.

El segmento de mercado principal de Greek lo constituyen hombres y mujeres entre 17 y 27 años, que se desempeñan como estudiantes de la Universidad San Francisco. Mientras que el segmento de mercado secundario lo constituyen hombres y mujeres de entre 20 y 55 años de edad que laboran dentro de la universidad y en sus alrededores.

Con respecto al mercado meta, se pudo confirmar que llegamos a nuestro mercado objetivo, principalmente porque el restaurante tenía un flujo de estudiantes constantemente durante el día y, asimismo, en las horas de almuerzo se recibían clientes que eran profesores o personas que laboraban dentro de la universidad. Generalmente, estos eran nuestros clientes frecuentes, esto pudo ser medido por medio de una cartilla que se realizó como promoción, justamente para premiar a estos clientes por sus compras realizadas.

Plan de Marketing.

Misión

Entregar a los consumidores productos alimenticios de calidad, sanos y nutritivos en el menor tiempo posible, a través de la elaboración y venta de platillos tradicionales de Grecia, brindando la mejor experiencia a nuestros consumidores.

Visión

Ser la primera opción de nuestros consumidores al elegir un lugar dónde comer y compartir con amigos dentro de la Universidad y alrededores.

Objetivos

General

Producir y vender platillos tradicionales de Grecia.

Específicos

- Superar el volumen de venta semanal presupuestado
- Mantener los costos fijos del presupuesto
- Mantener una relación margen de contribución/ costo promedio de 70/30
- Mantener una relación adecuada con nuestros auspiciantes y retribuir su inversión a través de menciones semanales en redes sociales.

Ventaja Competitiva

Greek cuenta con una ventaja competitiva de diferenciación a través de la creación de valor por:

- a) *Procesos*: Cada uno de los productos será producido y vendido el mismo día, manejamos una política “0 congelados” con el fin de garantizar la frescura y calidad de los productos que ofrecemos. Adicionalmente hemos implementado prácticas de estandarización en los procesos de producción, por lo que cada empleado conoce cómo elaborar todos y cada uno de los platillos que conforman el menú.
- b) *Empleados*: Contamos con profesionales en cada área de trabajo, que garantizan el óptimo desarrollo del restaurante.
- c) *Localización*: A diferencia de su competencia, la ubicación privilegiada de Greek permite que nuestros consumidores se relajen y disfruten del confort de nuestras instalaciones. Al estar en lugar abierto, sin ruido excesivo, rodeado de naturaleza y contar con un clima cálido (tradicional en los valles).

Producto

Ofrecemos platillos tradicionales de la gastronomía griega, cuyos ingredientes principales son el trigo, aceite de oliva, tomate, cebollas, ajo, sésamo y papas. Con el fin de satisfacer las distintas necesidades de nuestro mercado, hemos desarrollado las siguientes opciones de menú:

- Gyros:
 - Carne
 - Pollo
- Souvlaki:
 - Pollo con ensalada
 - Pollo con papas
 - Vegetariano con ensalada
 - Vegetariano con papas
- Ensalada Griega:
- Mezze Chips (Pan Pita con Dips)
- Galletas
- Galletas con Café
- Yogurt con duraznos
- Tabla Mezze (quesos, vegetales y pita para compartir)

Queremos aprovechar las cualidades y beneficios nutricionales de cada uno de los ingredientes utilizados para promocionar nuestros productos, por lo que hemos decidido utilizar procesos donde no se involucren alimentos congelados ni guardados. Cada uno de los productos será producido y vendido el mismo día, de esta manera podremos garantizar la frescura y calidad de los productos que ofrecemos.

Los productos serán despachados en empaques de cartón y papel aluminio, que incluirán el logo de nuestra empresa. Se busca que los empaques tengan el tamaño y forma adecuada para que sea fácil controlarlo y el consumidor pueda transportarlo fácilmente. Los materiales que se planea utilizar son de bajo costo y adecuados para que los productos conserven su presentación. (López & Muñoz, 2015).

A pesar de los problemas legales que se presentaron en la primera semana, los platos que contaban con la palabra MEZZE, permanecieron así, ya que ésta es una palabra griega que hace referencia a los bocaditos y a compartir, por cuanto se relacionaban con los platillos que se bridaba y llevaban el mismo nombre.

Precio

Para la fijación de precios de nuestros productos decidimos manejar una estrategia mixta basada en precio psicológico terminado en 5 y en el ticket promedio de los restaurantes cercanos a GREEK, manteniendo precios de venta al público entre \$5 y \$10 (rango de precios que nuestro consumidor está dispuesto a aceptar) y un margen de utilidad promedio de 74,63%, lo que permitía cubrir cualquier costo extra y las ganancias.

Plaza

Nuestros productos serán distribuidos de manera directa con los consumidores, ya que nuestro local está ubicado en un lugar con un gran flujo de personas dentro de la USFQ, es por eso que no consideramos necesaria la intervención de intermediarios dentro de nuestro negocio. Greek es considerada una tienda detallista que además de vender un producto tangible, ofrece un servicio con un ambiente placentero para nuestros clientes.

Nuestro lugar de distribución estará ubicado en el camino hacia el Hall principal de la universidad, cerca de la laguna. Este lugar contará con una barra principal, donde

serán despachados los productos y donde se encontrará la caja, seis mesas donde nuestros consumidores podrán compartir y disfrutar de un ambiente inspirado en las tradicionales tabernas griegas, fuente de confort, entretenimiento y relajación (López & Muñoz, 2015).

Promoción

Tomando en cuenta que nuestro negocio es nuevo dentro de la universidad y contiene productos que comúnmente no son conocidos por los posibles consumidores, decidimos realizar varias campañas publicitarias que buscan comunicar al consumidor los beneficios nutricionales de la cocina griega, sus procesos y ciertas curiosidades del mundo griego.

El diseño de nuestra campaña cuenta con:

Tema: Taberna Griega

Concepto: Tradición, sencillez y frescura.

Slogan: “Donde los dioses se juntan”

Nuestros medios de comunicación con el consumidor se dará por:

- Medio propios: Facebook, Instagram, material pop, local Greek
- Medios ganados: Redes Sociales, estudiantes USFQ (a través de activaciones BTL).

Como estrategia de comunicación se dividió en campaña de:

- Expectativa:
Se difundieron afiches que permitirán captar la atención de los posibles consumidores.. Estos afiches están combinados con ilustraciones representativas relacionadas a la cultura griega y palabras relacionadas a la variedad que ofrece Greek, en cuanto a productos, ingredientes y experiencias.
- Informativa:

Se entregaron tarjetas de cliente frecuente para incentivar al cliente a realizar más compras a lo largo de la semana. Los clientes que llenen la cartilla en su totalidad serán premiados por su fidelidad con una cortesía de Greek.

Personas

Greek posee personal con amplias habilidades y un nivel alto de compromiso que permite que el desarrollo del negocio sea satisfactorio. Contamos con personal de trabajo especializado en varias áreas como administración, gastronomía, diseño de interiores y publicidad, lo que nos permite crear un gran trabajo en equipo para el emprendimiento de nuestro restaurante.

Parte del personal son los uniformes que poseemos para poder ser reconocidos de manera fácil dentro de nuestro local por nuestros clientes y, además, es cómodo para trabajo. Contamos con un mandil de trabajo de color blanco que llevará consigo un estampado con nuestro logo. Escogimos este color porque es parte de nuestra gama de colores dentro del logo que poseemos y porque el color blanco es símbolo de limpieza y frescura, precisamente, el concepto que se pretende transmitir.

Evidencia Física

Buscamos crear valor a través de las instalaciones de nuestro restaurante con un diseño y decoración impactantes, que maximicen la experiencia de nuestros consumidores. Se fundamenta en las tradicionales tabernas griegas, espacios abiertos propios de entrenamiento, donde se fusiona la tradición, artesanía y frescura. Nuestra prioridad es que los consumidores se sientan cómodos y relajados en un lugar diferente, rodeado de naturaleza que les permita salir de lo común y cotidiano.

Es importante mantener políticas de limpieza del restaurante continuas con cada uno de nuestros colaboradores; para que el lugar siempre esté limpio y presentable. De esta manera reforzamos la confianza y credibilidad de nuestros clientes.

Proceso

El proceso de compra inicia cuando nuestros clientes ordenan y cancelan su pedido en caja, el cual se entregará al final de la barra. Para evitar la aglomeración se llamará a cada uno de nuestros clientes por su nombre una vez que el pedido esté listo, hasta eso los clientes pueden esperar en las mesas dentro y fuera del restaurante y área de espera.

Implementación

Se elaboró un cronograma de implementación, sin embargo no se lo cumplió debido a que muchos de los trabajos que se realizaron en la construcción del lugar se dependían de terceras personas, lo que hizo que se retrasara un poco el proceso.

Análisis FODA.

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Concepto innovador dentro de la USFQ. • Ambiente acogedor • Alimentos frescos y nutritivos • Procesos sencillos • Precios asequibles • Variedad de platos. • Todos nuestros productos son realizados por nosotros cuidando su calidad, textura y aroma. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación estratégica • Aumento de consumidores por WOM. • Comodidad y facilidad para aquellos con poca disponibilidad de tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de experiencia • Tamaño del local • Corto tiempo para la implementación del negocio • Inversión inicial alta • Presupuesto limitado 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia en la USFQ y sus alrededores. • Costos variables altos • Falta de conocimiento de los consumidores de la cocina griega.

Figura 12: Análisis FODA de GREEK, taberna griega, López & Muñoz, 2015.

Publicidad.

Con lo que respecta la publicidad, se planeaba desarrollar tres campañas: expectativa, informativa y de fidelización. Sin embargo, conforme fue pasando el

tiempo, los estudiantes encargados de publicidad debido al problema legal que surgió y por mala organización no pudieron cumplir con lo ofrecido. Se manejó únicamente la página de Facebook e Instagram, que llegaron a tener más de 300 seguidores en una semana y, adicionalmente, se realizó un convenio con los responsables del GOBE, quienes ayudaron a que los afiches realizados para informar acerca de los platillos que se ofrecía en GREEK sean expuestos en las carteleras de los mismos.

Es importante mencionar que para un desarrollo eficiente de lo planeado y ofrecido se necesita más organización y empeño por parte de los integrantes del equipo, por cuanto se reconoce cierta ineficiencia en esta área de trabajo de GREEK.

Administración

Modelo de negocio CANVAS.

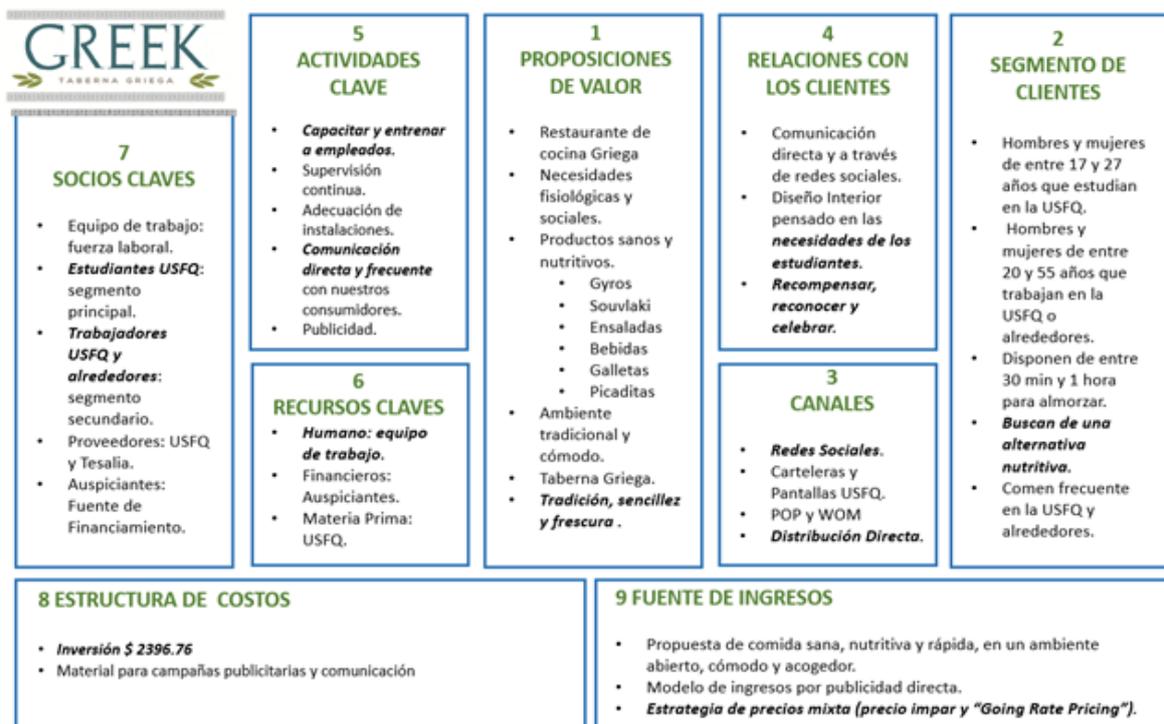


Figura 13: Modelo de CANVAS para GREEK, taberna griega, López & Muñoz, 2015.

Como se explicó en la teoría, el modelo de negocios de Canvas es una herramienta útil para negocios que están empezando, es por tal motivo que se decidió realizar un Canvas para Greek, donde se explica de mejor manera como se da valor a los consumidores (Anexo 9).

CONCLUSIONES

- El concurso *Gastrochallenge* es un concurso interdisciplinario que surge gracias a la iniciativa de la Universidad San Francisco de Quito. Este concurso permite que estudiantes de diversas carreras puedan trabajar en equipo con el fin de desarrollar una idea de negocio para la implementación de un restaurante de la universidad. Además, permite que los estudiantes de las diferentes áreas se enfrenten a problemáticas de la vida real y aprendan a buscar soluciones frente a situaciones complejas. Dentro del desarrollo del concurso se pueden poner en práctica habilidades como la toma de decisiones, trabajo en equipo, resolución de problemas, aplicación de la teoría aprendida durante la carrera, entre otros.
- Con respecto a la teoría se puede concluir que para poder aplicar cualquier estrategia de fijación de precios, en la industria de alimentos y bebidas, es necesario desarrollar recetas estándar, ya que son una herramienta útil que permiten obtener los cálculos necesarios para sacar el costo por porción de alimento que se pretende ofrecer en el restaurante. Adicionalmente, es importante mencionar que dentro de esta industria, para la fijación de precios, se manejan razones que permiten garantizar ganancias por cada producto que se ofrece. La razón ganancias/costos permite asignar un porcentaje del precio de venta al público a los costos y otro a las utilidades. Un porcentaje adecuado para esto es utilizar la razón del 70/30, donde el 30% hace referencia a los costos de la materia prima, en este caso de los alimentos y el 70% hace referencia a cubrir otros costos y a las ganancias.
- La realización de un plan de negocios siempre involucra un presupuesto de los costos y de los ingresos que se desea obtener, por cuanto este proyecto permite que los integrantes de las diferentes carreras se den cuenta que en la práctica las situaciones no siempre se dan como se planea. En el aspecto financiero, es

importante no confiarse en una sola investigación, es aconsejable que se tomen varias alternativas que puedan otorgar información suficiente para el desarrollo adecuado de un presupuesto, que si bien es muy difícil que se parezca a uno real, es importante ya que se puede utilizar como una herramienta guía para el desarrollo de cualquier proyecto.

- Adicionalmente, se considera importante mencionar que dentro del presupuesto se deben tener claros los diferentes escenarios que podrían ocurrir, ya que si es un negocio nuevo no se sabe la demanda y la acogida que éste puede tener. Por cuanto, para un presupuesto más detallado se pueden realizar escenarios pesimistas, optimista y reales, que si bien no son certeros pueden acercarse a la realidad.
- Asimismo, se puede concluir que GREEK, taberna griega, superó sus estimaciones de ventas y por lo mismo sus costos. Debido a la gran acogida que obtuvo el restaurante, los ingresos por ventas reales superaron a los presupuestados en aproximadamente 45%. Consecuentemente, las utilidades reales superaron a las utilidades presupuestadas en un 56%, lo que representa alrededor de 1.500 dólares americanos. Esto supera a las utilidades del negocio ganador de la segunda edición de *Gastrochallenge*.
- Los costos presupuestados también varían conforme avanza el proyecto, en el caso de GREEK, los costos aumentaron debido a la implementación de una estructura metálica para crear el lugar donde se desarrollaría el restaurante.
- Dado el trabajo realizado y los ingresos que se obtuvieron en las tres semanas de funcionamiento de GREEK, se generaron utilidades llamativas, de las mismas el 10% corresponden al fondo que otorga a la siguiente edición de *Gastrochallenge*, con un monto alrededor de \$470.

- El desarrollo de un plan de marketing para una empresa que está recién surgiendo ayuda en gran medida a identificar los objetivos de la empresa y a poder organizar mejor los factores que clave que se necesitan para el desarrollo de un negocio. Asimismo, se considera importante una vez desarrollado el plan de marketing, la evaluación y control, ya que a medida que transcurre el tiempo y la empresa sigue en operación surgen varios factores que deben ser evaluados que permiten inclusive entender procesos, ahorrar recursos o evitar problemas.
- El modelo de CANVAS es una herramienta muy útil para negocios que están emprendiendo, dentro del desarrollo e implementación del restaurante Greek, fue de gran ayuda, ya que permite identificar de manera sencilla pero completa el valor que se quiere entregar al cliente y los factores importantes que se debe tomar en cuenta para que una empresa pueda generar ingresos y alcanzar sus objetivos.

RECOMENDACIONES

Basada en la experiencia adquirida con este proyecto que permite que los estudiantes enfrentemos, de cierta manera, el mundo real, considero importante y generoso poder realizar recomendaciones a los siguientes estudiantes que se involucren en este concurso, a los profesores, al jurado y, en general, a todos aquellos que realicen una actividad semejante, para poder servir como una ayuda y guía. Considero interesante que tomen en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Administrar de manera adecuada el espacio del lugar donde se implementa el proyecto y los recursos para la elaboración del mismo, de esta manera se puede desarrollar un restaurante conforme a los objetivos establecidos desde el inicio.
- Se debe realizar un horario de trabajo para todos los integrantes donde se muestre colaboración equitativa por cada uno de los integrantes, o se debe desarrollar un método que permita contabilizar las horas que cada integrante trabaja, de esta manera se pueden evitar conflictos de interés dentro de la organización.
- Investigar acerca del nombre que se planea asignar para el negocio con el fin de evitar demandas que luego puedan perjudicar a la empresa.
- Si una de las herramientas de investigación de mercado que se van a utilizar son las encuestas, se deben tomar muestras grandes, de esta manera pueden obtener información más real y evitar cualquier tipo de sesgo dentro de la investigación.
- Tomar en cuenta que las proyecciones que se está presupuestando al inicio del negocio no son las verídicas; se considera mejor basarse en datos históricos, más que en datos por encuestas porque se necesita una muestra muy grande para obtener resultados verídicos. (Muñoz, et al., 2015)
- A quien corresponda, una vez ganado el concurso, se debe otorgar el tiempo necesario a los estudiantes para la implementación y desarrollo del restaurante, así

los integrantes pueden entregarse por completo al proyecto y no descuidar sus demás clases.

- Para el desarrollo financiero, es importante tomar en cuenta la mano de obra dentro del diseño o remodelación de un local de negocio, pues constituye uno de los rubros más importantes dentro de la organización.
- Para la realización del Estados de Resultados y Estado de Flujo de Efectivo se debe tomar en cuenta los salarios de cada una de las personas que trabaja en la organización, es un negocio real, por cuanto se deben tomar en consideración todos los rubros.

REFERENCIAS

- American Marketing Association*. (2013). Retrieved abril 25, 2015, from <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- Andrade, S. (2012, octubre 03). *Innovación.cl*. Retrieved abril 27, 2015, from <http://www.innovacion.gob.cl/reportaje/metodologia-canvas-la-nueva-forma-de-agregar-valor/>
- Arturo, K. (2012). *Crece Negocios*. Retrieved abril 25, 2015, from <http://www.crecenegocios.com/el-estado-de-resultados/>
- Barfield, J. (2005). *Contabilidad de Costos: tradiciones e innovación*. México.
- Brian Cooper, G. M. (2000). *Start and Run a Profitable Restaurant*. Self-Counsel .
- Definición abc*. (2009). Retrieved abril 2015, from <http://www.definicionabc.com/general/estandarizacion.php#ixzz2VjnZZvX6>
- Durón, C. (1993). *El Restaurante como Empresa*. México: Trillas.
- Ernest Horwath, L. T. (1983). *Contabilidad para Hoteles*. Mexico: Diana.
- Escudero, J. (2011, noviembre 23). *Emprendedores*. Retrieved abril 27, 2015, from <http://www.emprendedores.es/gestion/modelo/modelo-3>
- Fajardo, A., & Garrido, G. GREEK, taberna griega. *Logo*. USFQ, Quito.
- Films, L. (2002). *Professional Academy*. Retrieved abril 25, 2015, from <http://www.professionalacademy.com/blogs-and-advice/marketing-theories---the-marketing-mix---from-4-p-s-to-7-p-s>
- Gerencie*. (2010, junio 12). Retrieved abril 25, 2015, from <http://www.gerencie.com/estado-de-flujos-de-efectivo.html>
- Horngren, C. (2010). *Contabilidad*. México: Pearson Educación.
- Horngren, C. (2012). *Contabilidad de Costos*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- López, D., & Muñoz, M. (2015). *Informe Final Gastrochallenge*.
- Muñoz, M. (2015). *GREEK, taberna griega: Desarrollo Financiero*. Quito: USFQ.
- Muñoz, M., López, D., Jaramillo, D., Martínez, A., Reyes, C. d., Mosquera, D., et al. (2015). *GREEK TABERNA GRIEGA VIDEO*. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=o9S2MP45uIM&feature=youtu.be>
- Parpal, M. (2014, mayo 05). *FSW*. Retrieved abril 26, 2015, from <http://www.foodservicewarehouse.com/education/restaurant-management-and-operations/a-quick-guide-on-pricing-restaurant-menu-items/c28020.aspx>

- Peralta, R. (2013). *Claustronomía. Revista gastronómica digital*. Retrieved abril 20, 2015, from <http://www.ucsj.edu.mx/claustronomia/index.php/investigacion/111-guia-rapida-para-entender-que-es-la-receta-estandar>
- Pererira, Z. (2011, junio). *Revista Electrónica Educare. Los diseños de método mixto en la investigación en educación*. Costa Rica.
- Proaño, A. (2014, octubre). *Creatividad Empresarial: Modelo Canvas*. (M. Muñoz, Interviewer)
- Rotelli, W. (2013, Abril 9). *Restaurants*. Retrieved abril 25, 2015, from <https://www.restaurants.com/blog/how-much-profit-should-a-restaurant-make/#.VT8OGSFViko>
- Tracy, B. (2004, Mayo 16). *Entrepreneur*. Retrieved abril 25, 2015, from <http://www.entrepreneur.com/article/70824>

ANEXOS

Anexo 1

Sub-recetas.

Número de Sub Receta: 1		Fecha	
Receta:	PAN PITA		
Rendimiento:	1.740 kg	Cant Porción:	\$0.080
Cantidad	21.75 und		kg

UNIDAD	CANTIDAD	INGREDIENTES	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
kg	1.000	Harina trigo	\$0.760	\$0.760
kg	0.020	Sal	\$0.315	\$0.006
litro	0.500	Agua	\$0.000	\$0.000
litro	0.150	AOVE Galón	\$6.897	\$1.035
und	2.000	Huevos	\$0.130	\$0.260
kg	0.050	Levadura	\$4.200	\$0.210
			Costo Total	\$2.271
Costo por porción				\$0.104

Número de Sub Receta: 2		Fecha		
Receta:	PASTA DE AJO			
Rendimiento:	1.000 kg			
UNIDAD	CANTIDAD	INGREDIENTES	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
kg	0.500	Ajo entero	\$3.800	\$1.900
litro	0.500	Aceite vegetal	\$1.980	\$0.990
			Costo Total	\$2.890
Costo por porción				

Número de Sub Receta: 3		Fecha	
Receta:	TZATZIKI		
Rendimiento:	0.480 kg	Cant Porción:	\$0.030
Cantidad	16		kg

UNIDAD	CANTIDAD	INGREDIENTES	COSTO	COSTO TOTAL
litro	0.400	Yogurt natural	\$ 1.92	\$0.768
kg	0.080	Pepinillo	\$ 0.70	\$0.056
kg	0.005	Eneldo	\$ 30.00	\$0.150
kg	0.002	Sal	\$ 0.32	\$0.001
litro	0.005	AOVE Galón	\$ 6.90	\$0.034
kg	0.001	Pimientra negra grano	\$ 8.70	\$0.009
kg	0.002	Pasta de ajo	\$ 2.89	\$0.006
und	1	Vaso plástico 1 oz	\$ 0.01	\$0.011
und	1	Tapa	\$ 0.01	\$0.012
Costo Total				\$1.046
Costo por porción				\$0.065

Número de Sub Receta: 4		Fecha	
Receta:	SALSA AJO ASADO		
Rendimiento:	0.180 kg	Cant Porción:	\$0.030
Cantidad	6		kg

UNIDAD	CANTIDAD	INGREDIENTES	COSTO	COSTO TOTAL
kg	0.050	Pasta de ajo	\$ 2.89	\$0.145
litro	0.180	Crema agria	\$ 4.41	\$0.794
litro	0.003	AOVE Galón	\$ 6.90	\$0.017
kg	0.003	Sal	\$ 0.32	\$0.001
und	1	Envase plástico 1 oz	\$ 0.01	\$0.011
und	1	Tapa	\$ 0.01	\$0.012
Costo Total				\$0.979
Costo por porción				\$0.163

Número de Sub Receta: 5	Fecha
Receta: POLLO MARINADO	
Rendimiento: 0.100 kg	Cant Porción: \$0.100
Cantidad 1	kg

UNIDAD	CANTIDAD	INGREDIENTES	COSTO	COSTO TOTAL
kg	0.100	Pollo deshuesado	\$ 3.23	\$0.323
kg	0.002	Orégano seco	\$ 5.40	\$0.011
kg	0.002	Sal	\$ 0.32	\$0.001
kg	0.001	Pimienta en grano	\$ 8.70	\$0.009
Litro	0.005	Aceite vegetal	\$ 1.98	\$0.010
			Costo Total	\$0.353
Costo por porción				\$0.353

Anexo 2

Recetas estándar.

Número de Receta: 1		Fecha		
Receta:	GYRO POLLO			
Rendimiento:	0.290 kg	Cant Porción:	\$	0.29
Cantidad	1			kg
UNIDAD	CANTIDAD	INGREDIENTES	COSTO	COSTO TOTAL
	1.000	Pollo marinado	\$ 0.35	\$ 0.35
	1.000	Pickle de cebolla	\$ 0.03	\$ 0.03
	1.000	Tzatziki	\$ 0.07	\$ 0.07
	1.000	Pan pita	\$ 0.10	\$ 0.10
litro	0.010	Aceite vegetal (para plancha)	\$1.98	\$ 0.02
kg	0.030	Tomate	\$ 0.95	\$ 0.03
kg	0.010	Lechuga romana	\$ 1.39	\$ 0.01
kg	0.020	Pepinillo	\$ 0.70	\$ 0.01
und	1	Papel envoltura	\$ 0.05	\$ 0.05
und	1	BANDEJA 8,5 RECTA SUSH-CAF	\$0.07	\$ 0.07
			Costo Total	\$ 0.76
<p>Preparación</p> <p>Cortar el tomate y el pepinillo en medias lunas</p> <p>Cortar la lechuga en pedazos</p> <p>Cocinar el pollo en la plancha</p> <p>Calentar el pan pita</p> <p>Armado el gyro empezando por la lechuga, tomate, cebolla, pepinillo y pollo</p> <p>Envolver en el papel</p> <p>Servir con tzatziki</p>				
				

Número de Receta:		Fecha	
3			
Receta:		SOUVLAKI POLLO CON ENSALADA	
Rendimiento:	0.260 kg	Cant Porción:	\$ 0.26
Cantidad	1		kg
UNIDAD	CANTIDAD	INGREDIENTES	COSTO COSTO TOTAL
	1.000	Pollo marinado	\$ 0.35 \$ 0.35
	1.000	Salsa finas hierbas	\$ 0.05 \$ 0.05
	1.000	Ensalada	\$ 0.27 \$ 0.27
Litro	0.010	Aceite vegetal(para plancha)	\$1.98 \$ 0.02
kg	0.015	Cebolla paiteña	\$ 0.90 \$ 0.01
kg	0.015	Pimiento rojo	\$ 1.60 \$ 0.02
kg	0.015	Pimiento verde	\$ 0.90 \$ 0.01
kg	0.030	Limón meyer	\$ 0.98 \$ 0.03
und	1	BANDEJA 8,5 RECTA SUSH-CAF	\$0.07 \$ 0.07
und	1	Brocheta	\$0.01 \$ 0.01
und	1	Tenedor	\$0.02 \$ 0.02
Costo Total			\$ 0.88
Preparación			
Cortar la cebolla y pimientos en mirepoix			
Armar el souvlaki intercalando pollo, cebolla y pimientos			
Cocinar en la plancha y agregar el zumo de limón mientras se cocina			
Montar la ensalada y encima agregar el souvlaki			
Servir con la salsa de finas hierbas			
			

Número de Receta: 12		Fecha	
Receta:	TABLA MEZZE		
Rendimiento:	0.810	Cant Porción:	\$ 0.81
Cantidad	1		kg
UNIDAD	CANTIDAD	INGREDIENTES	COSTO COSTO TOTAL
			\$
	3.000	Pan pita	\$0.10 0.31
			\$
	0.080	Queso marinado	\$0.68 0.05
			\$
	1.000	Tomate confitado	\$0.17 0.17
			\$
	2.000	Tzatziki	\$0.07 0.13
			\$
	2.000	Hummus	\$0.09 0.18
			\$
	2.000	Salsa casera	\$0.32 0.64
		RECIPIENTE TAPA ALTA	\$
	1.000	248	\$0.30 0.30
			\$
kg	0.050	Aceitunas sn hueso bodega deli	\$8.00 0.40
			\$
kg	0.100	Pepinillo	\$0.70 0.07
			\$
		Costo Total	2.25
Preparación			
Calentar el pan pita y porcionar en ocho			
Servir las salsas			
Montar las preparaciones y servir			
			

Anexo 3

Escenarios con datos históricos de horas al día.

ESCENARIOS CON DATOS HISTÓRICOS POR HORAS AL DÍA										
<i>REAL</i>										
Hora	Capacidad	Porcentaje	Asientos Ocupados	Ticket Promedio	Ventas Totales	Food Cost Promedio	Food Cost Total	Utilidad		
12 a 12.30	33	80.00%	26	\$ 4.35	\$ 114.84	\$ 0.94	\$ 24.70	\$ 90.14		
12.30 a 1	33	80.00%	26	\$ 4.35	\$ 114.84	\$ 0.94	\$ 24.70	\$ 90.14		
1 a 1.30	33	90.00%	30	\$ 4.35	\$ 129.20	\$ 0.94	\$ 27.78	\$ 101.41		
1.30 a 2	33	90.00%	30	\$ 4.35	\$ 129.20	\$ 0.94	\$ 27.78	\$ 101.41		
2 a 2.30	33	70.00%	23	\$ 4.35	\$ 100.49	\$ 0.94	\$ 21.61	\$ 78.88		
2.30 a 3	33	50.00%	17	\$ 4.35	\$ 71.78	\$ 0.94	\$ 15.44	\$ 56.34		
3 a 3.30	33	30.00%	10	\$ 4.35	\$ 43.07	\$ 0.94	\$ 9.26	\$ 33.80		
3.30 a 4	33	20.00%	7	\$ 4.35	\$ 28.71	\$ 0.94	\$ 6.17	\$ 22.54		
TOTAL	264	63.75%	168		\$ 732.11		\$ 157.44	\$ 574.67		
									Ingreso por semana \$ 2,873.33	

PESIMISTA

Hora	Capacidad	Porcentaje	Asientos		Ticket		Ventas Totales	Food Cost Promedio	Food Cost Total	Utilidad
			Ocupados		Promedio					
12 a 12.30	23	80.00%	18		\$ 4.35	\$ 80.04	\$ 0.94	\$ 17.21	\$ 62.83	
12.30 a 1	23	80.00%	18		\$ 4.35	\$ 80.04	\$ 0.94	\$ 17.21	\$ 62.83	
1 a 1.30	23	90.00%	21		\$ 4.35	\$ 90.05	\$ 0.94	\$ 19.36	\$ 70.68	
1.30 a 2	23	90.00%	21		\$ 4.35	\$ 90.05	\$ 0.94	\$ 19.36	\$ 70.68	
2 a 2.30	23	70.00%	16		\$ 4.35	\$ 70.04	\$ 0.94	\$ 15.06	\$ 54.97	
2.30 a 3	23	50.00%	12		\$ 4.35	\$ 50.03	\$ 0.94	\$ 10.76	\$ 39.27	
3 a 3.30	23	30.00%	7		\$ 4.35	\$ 30.02	\$ 0.94	\$ 6.45	\$ 23.56	
3.30 a 4	23	20.00%	5		\$ 4.35	\$ 20.01	\$ 0.94	\$ 4.30	\$ 15.71	
TOTAL	184	63.75%	117			\$ 510.26		\$ 109.73	\$ 400.53	
									Ingreso por semana	\$ 2,002.63

OPTIMISTA

Hora	Capacidad	Porcentaje	Asientos		Ticket		Ventas Totales	Food Cost Promedio	Food Cost Total	Utilidad
			Ocupados		Promedio					
12 a 12.30	43	80.00%	34		\$ 4.35	\$ 149.64	\$ 0.94	\$ 32.18	\$ 117.46	
12.30 a 1	43	80.00%	34		\$ 4.35	\$ 149.64	\$ 0.94	\$ 32.18	\$ 117.46	
1 a 1.30	43	90.00%	39		\$ 4.35	\$ 168.35	\$ 0.94	\$ 36.20	\$ 132.14	
1.30 a 2	43	90.00%	39		\$ 4.35	\$ 168.35	\$ 0.94	\$ 36.20	\$ 132.14	
2 a 2.30	43	70.00%	30		\$ 4.35	\$ 130.94	\$ 0.94	\$ 28.16	\$ 102.78	
2.30 a 3	43	50.00%	22		\$ 4.35	\$ 93.53	\$ 0.94	\$ 20.11	\$ 73.41	
3 a 3.30	43	30.00%	13		\$ 4.35	\$ 56.12	\$ 0.94	\$ 12.07	\$ 44.05	
3.30 a 4	43	20.00%	9		\$ 4.35	\$ 37.41	\$ 0.94	\$ 8.04	\$ 29.37	
TOTAL	344	63.75%	219			\$ 953.96		\$ 205.15	\$ 748.81	
									Ingreso por semana	\$ 3,744.04

Anexo 4

Escenarios con datos de encuestas de horas por día.

ESCENARIOS CON DATOS DE ENCUESTAS POR HORAS AL DÍA									
<i>REAL</i>									
Hora	Capacidad	Porcentaje	Asientos Ocupados	Ticket Promedio	Ventas Totales	Food Cost Promedio	Food Cost Total	Utilidad	
12 a 12.30	31	11.35%	4	\$ 4.35	\$ 15.30	\$ 0.94	\$ 3.29	\$ 12.01	
12.30 a 1	31	11.35%	4	\$ 4.35	\$ 15.30	\$ 0.94	\$ 3.29	\$ 12.01	
1 a 1.30	31	100.00%	31	\$ 4.35	\$ 134.85	\$ 0.94	\$ 29.00	\$ 105.85	
1.30 a 2	31	100.00%	31	\$ 4.35	\$ 134.85	\$ 0.94	\$ 29.00	\$ 105.85	
2 a 2.30	31	43.30%	13	\$ 4.35	\$ 58.39	\$ 0.94	\$ 12.56	\$ 45.83	
2.30 a 3	31	43.30%	13	\$ 4.35	\$ 58.39	\$ 0.94	\$ 12.56	\$ 45.83	
3 a 3.30	31	5.16%	2	\$ 4.35	\$ 6.96	\$ 0.94	\$ 1.50	\$ 5.46	
3.30 a 4	31	5.16%	2	\$ 4.35	\$ 6.96	\$ 0.94	\$ 1.50	\$ 5.46	
TOTAL	248	39.95%	99		\$ 431.00		\$ 92.69	\$ 338.31	
								Ingreso por semana \$ 1,691.57	

PESIMISTA								
Hora	Capacidad	Porcentaje	Asientos Ocupados	Ticket Promedio	Ventas Totales	Food Cost Promedio	Food Cost Total	Utilidad
12 a 12.30	21	11.35%	2	\$ 4.35	\$ 10.36	\$ 0.94	\$ 2.23	\$ 8.14
12.30 a 1	21	11.35%	2	\$ 4.35	\$ 10.36	\$ 0.94	\$ 2.23	\$ 8.14
1 a 1.30	21	100.00%	21	\$ 4.35	\$ 91.35	\$ 0.94	\$ 19.64	\$ 71.71
1.30 a 2	21	100.00%	21	\$ 4.35	\$ 91.35	\$ 0.94	\$ 19.64	\$ 71.71
2 a 2.30	21	43.30%	9	\$ 4.35	\$ 39.55	\$ 0.94	\$ 8.51	\$ 31.05
2.30 a 3	21	43.30%	9	\$ 4.35	\$ 39.55	\$ 0.94	\$ 8.51	\$ 31.05
3 a 3.30	21	5.16%	1	\$ 4.35	\$ 4.71	\$ 0.94	\$ 1.01	\$ 3.70
3.30 a 4	21	5.16%	1	\$ 4.35	\$ 4.71	\$ 0.94	\$ 1.01	\$ 3.70
TOTAL	168		67		\$ 291.97		\$ 62.79	\$ 229.18
Ingreso por semana								\$ 1,145.90
OPTIMISTA								
Hora	Capacidad	Porcentaje	Asientos Ocupados	Ticket Promedio	Ventas Totales	Food Cost Promedio	Food Cost Total	Utilidad
12 a 12.30	41	11.35%	5	\$ 4.35	\$ 20.23	\$ 0.94	\$ 4.35	\$ 15.88
12.30 a 1	41	11.35%	5	\$ 4.35	\$ 20.23	\$ 0.94	\$ 4.35	\$ 15.88
1 a 1.30	41	100.00%	41	\$ 4.35	\$ 178.35	\$ 0.94	\$ 38.35	\$ 140.00
1.30 a 2	41	100.00%	41	\$ 4.35	\$ 178.35	\$ 0.94	\$ 38.35	\$ 140.00
2 a 2.30	41	43.30%	18	\$ 4.35	\$ 77.23	\$ 0.94	\$ 16.61	\$ 60.62
2.30 a 3	41	43.30%	18	\$ 4.35	\$ 77.23	\$ 0.94	\$ 16.61	\$ 60.62
3 a 3.30	41	5.16%	2	\$ 4.35	\$ 9.21	\$ 0.94	\$ 1.98	\$ 7.23
3.30 a 4	41	5.16%	2	\$ 4.35	\$ 9.21	\$ 0.94	\$ 1.98	\$ 7.23
TOTAL	328	39.95%	131		\$ 570.03		\$ 122.58	\$ 447.45
Ingreso por semana								\$ 2,237.23

Anexo 5

Estado de resultados presupuestado con encuestas.

ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO (ENCUESTAS)					
<i>Semana</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
INGRESOS					
Unidades		387	387	387	387
Precio de venta	\$ 4.37	\$ 4.37	\$ 4.37	\$ 4.37	\$ 4.37
<i>Total ingresos</i>	<i>\$ 1,691.57</i>				
COSTO DE VENTAS					
Costo Variable	\$ 0.94	\$ 0.94	\$ 0.94	\$ 0.94	\$ 0.94
<i>Total Costo de Ventas</i>	<i>\$ 362.25</i>				
COSTOS FIJOS					
Sueldos y salarios	\$ 472.00	\$ 472.00	\$ 472.00	\$ 472.00	\$ 472.00
Publicidad	\$ 7.85	\$ 7.85	\$ 7.85	\$ 7.85	\$ 7.85
Arriendo Equipos y Local	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00
Servicios Básicos (Agua y Luz)	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00
Insumos	\$ 21.58	\$ 21.58	\$ 21.58	\$ 21.58	\$ 21.58
<i>Total Costos Fijos</i>	<i>\$ 761.43</i>				
UAI	\$ 567.89				

Anexo 6

Estado de resultados presupuestado con datos históricos.

ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO (HISTÓRICO)				
<i>Semana</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
INGRESOS				
Unidades		801	572	515
Precio de venta	\$ 4.37	\$ 4.37	\$ 4.37	\$ 4.37
<i>Total ingresos</i>	\$ 3,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,250.00	
COSTO DE VENTAS				
Costo Variable	\$ 0.94	\$ 0.94	\$ 0.94	
<i>Total Costo de Ventas</i>	\$ 749.54	\$ 535.38	\$ 481.85	
COSTOS FIJOS				
Sueldos y salarios	\$ 472.00	\$ 472.00	\$ 472.00	
Publicidad	\$ 7.85	\$ 7.85	\$ 7.85	
Arriendo Equipos y Local	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	
Servicios Básicos (Agua y Luz)	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00	
Insumos	\$ 21.58	\$ 21.58	\$ 21.58	
<i>Total Costos Fijos</i>	\$ 761.43	\$ 761.43	\$ 761.43	
UAI	\$ 1,989.04	\$ 1,203.19	\$ 1,006.73	

Anexo 7

Flujo de efectivo presupuestado.

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO					
<i>Semana</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
COBROS	0	\$ 1,590.34	\$ 1,135.96	\$ 1,022.36	\$ 1,022.36
Gastos en Efectivo					
Insumos		\$ 21.58	\$ 21.58	\$ 21.58	\$ 21.58
Publicidad		\$ 7.85	\$ 7.85	\$ 7.85	\$ 7.85
Salarios		\$ 354.00	\$ 354.00	\$ 354.00	\$ 354.00
Arriendo		\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00
Servicios Básicos		\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00
TOTAL GASTOS		\$ 643.43	\$ 643.43	\$ 643.43	\$ 643.43
TOTAL FLUJO		\$ 946.92	\$ 492.53	\$ 378.94	\$ 378.94
INVERSIÓN					
Capex (PPE)	\$ (202.60)				\$ 121.56
Remodelación Neto	\$ (1,650.09)				
Otros (Mercadeo)	\$ (171.21)				
FLUJO	\$ (2,023.90)	\$ 946.92	\$ 492.53	\$ 378.94	\$ 378.94
AUSPICIOS					
USFQ		\$ 260.00	\$ 260.00	\$ 260.00	\$ 260.00
Tesalia	\$ 1,000.00				
Otros Efectivo	\$ 1,600.00				
FLUJO NETO	\$ 576.10	\$ 1,206.92	\$ 752.53	\$ 638.94	\$ 638.94
SALDO INICIAL	\$ -	\$ 576.10	\$ 1,783.01	\$ 2,535.55	\$ 3,174.49
SALDO FINAL	\$ 576.10	\$ 1,783.01	\$ 2,535.55	\$ 3,174.49	\$ 3,813.43
					\$ 576.10
					\$ 3,237.33
				CPU	\$ 485.60
				Greek	\$ 2,751.73
				C/u	\$ 343.97
				c/u con salario	\$ 388.22

Anexo 8

Flujo de efectivo real.

FLUJO DE EFECTIVO REAL					
<i>Semana</i>		<i>0</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
COBROS	\$	-	\$ 3,765.78	\$ 2,584.62	\$ 1,567.46
Gastos en Efectivo					
Insumos		\$ 576.37	\$ 576.37	\$ 576.37	
Publicidad		\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	
Salarios		\$ 472.00	\$ 472.00	\$ 472.00	
Arriendo		\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	
Servicios Básicos		\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00	
TOTAL GASTOS		\$ 1,408.37	\$ 1,408.37	\$ 1,408.37	
TOTAL FLUJO		\$ 2,357.41	\$ 1,176.25	\$ 159.09	
INVERSIÓN					
Capex (PPE)	\$	(8.00)			
Remodelación Neto	\$	(2,173.44)			
Otros (Mercadeo)	\$	(329.53)			
FLUJO	\$	(2,510.97)	\$ 2,357.41	\$ 1,176.25	\$ 159.09
AUSPICIOS					
USFQ		\$ 260.00	\$ 260.00	\$ 260.00	
Xerox		\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	
Tesalia	\$	1,000.00			
Otros Efectivo	\$	1,600.00			
<i>Gatrochallenge</i>	\$	283.43			
FLUJO NETO	\$	372.46	\$ 2,717.41	\$ 1,536.25	\$ 519.09
SALDO INICIAL	\$	-	\$ 372.46	\$ 3,089.87	\$ 4,626.12
SALDO FINAL	\$	372.46	\$ 3,089.87	\$ 4,626.12	\$ 5,145.21
					\$ 372.46
					\$ 4,772.75
			CPU		\$ 477.28
			Greek		\$ 4,295.48
			C/u		\$ 536.93
			c/u con salario		\$ 713.93

Anexo 9

Desarrollo de modelo de negocio CANVAS para Greek, taberna griega.

CUADRANTE 1: PROPOSICIONES DE VALOR

¿Cuál es el valor que le entregamos al cliente (PROPUESTA DE VALOR)?

Greek es un restaurante de cocina griega, cuya filosofía de negocios se fundamenta en la sencillez, uso de productos frescos y tradición. Buscamos que nuestros clientes disfruten de la cultura y tradición griega en un ambiente cómodo y acogedor y que al mismo tiempo degusten platillos típicos como: gyros, souvlaki, ensaladas, bebidas y postres.

¿Cuál (es) de los problemas de nuestros clientes estamos ayudando a resolver?

Actualmente los consumidores se han vuelto cada vez más exigentes en cuanto a la forma de satisfacer sus distintas necesidades. Es así, que Greek se convierte en esa opción nutritiva, fresca y saludable que brinda productos tradicionales griegos al alcance de todos.

¿Qué paquetes de productos y servicios estamos ofreciendo?

Para que nuestros consumidores vivan una experiencia única en términos de confort y sabor, ofrecemos platos típicos de Grecia como gyros, souvlaki y ensaladas, en un espacio abierto, rodeado de naturaleza, sin ruido excesivo y muy pintoresco al estar decorado en colores blanco y azul y contar con detalles típicos de una taberna griega.

¿Estamos en diferentes segmentos de mercado? (¿Cuáles?)

Nuestro segmento principal lo constituyen hombres y mujeres de entre 17 y 27 años, que estudian en la USFQ. Nuestro segmento secundario se constituye por hombres y mujeres de entre 20 y 50 años que trabajan en la USFQ o alrededores.

¿Cuáles necesidades de los clientes estamos satisfaciendo?

Acorde a la pirámide de Maslow, además de satisfacer necesidades fisiológicas buscamos satisfacer necesidades sociales o de afiliación, al ofrecer un espacio para que nuestros consumidores compartan con sus amigos mientras degustan platillos típicos griegos. (Pan Pita con Dips)

¿Cuál es el mínimo producto viable (PMV)?

- a) Tabla Mezze (quesos, vegetales y pita para compartir)
- b) Mezze Chips (Pan Pita con Dips)
- c) Gyro de Pollo y Carne
- d) Souvlaki Vegetariano con Papas o Ensalada
- e) Souvlaki de Pollo con Papas o Ensalada
- f) Ensalada Griega
- g) Bebidas (Gaseosas, Té Helado, Aguas, Café y Limonadas)
- h) Galletas de Vainilla y Limón
- i) Yogurt con duraznos

CUADRANTE 2: SEGMENTO DE CLIENTES

¿Para quién estamos creando valor?

Para estudiantes y personal administrativo de la USFQ y para empleados de instituciones aledañas a la USFQ que buscan de una opción fresca, diferente y sana para almorzar.

¿Quiénes son nuestros más importantes clientes?

Estudiantes de la USFQ de entre 17 y 27 años y trabajadores de la USFQ y alrededores de entre 20 y 55 años.

¿Cuáles son los arquetipos de los clientes?

Consumidores que coman en la USFQ y alrededores en promedio tres veces por semana y que dispongan en promedio de 30 minutos y una hora para almorzar. Personas que gusten de la comida fresca y nutritiva, que busquen un espacio abierto y con poco ruido para almorzar.

A continuación, se presenta una descripción del perfil de nuestros consumidores: Joaquín López es un joven de 20 años que vive en la Gonzales Suárez, estudia medicina veterinaria y tiene un Toyota Prius 2014. Tres veces por semana debe almorzar en la Universidad San Francisco de Quito, porque no tiene tiempo de regresar a su casa. Lleva un estilo de vida bastante saludable, sin embargo cuando debe almorzar no tiene tiempo y compra comida chatarra, ya que es rápida y contundente (hamburguesas, pizzas, entre otros). Le gusta montar bicicleta los fines de semana y salir a trotar con su perro. Cuando tiene tiempo va al gimnasio. No tiene novia, ya que debe dedicarle bastante tiempo a sus estudios. Está consciente de que debería comer alimentos más sanos y nutritivos, pero hasta el momento no ha encontrado una opción que le brinde lo que busca.

¿Dónde están nuestros potenciales clientes?

Nuestros clientes potenciales se encuentran dentro de la Universidad San Francisco de Quito y en sus alrededores, al desempeñarse como estudiantes, empleados de la universidad o empleados de instituciones aledañas.

CUADRANTE 3: CANALES

¿A través de cuáles canales quieren ser contactados nuestros segmentos de clientes?

- a) Redes Sociales: Facebook e Instagram
- b) Carteleras USFQ

¿Cómo los contactan las otras compañías?

Otras compañías nos pueden contactar principalmente por redes sociales y vía telefónica, al exponer los contactos de nuestros colaboradores.

¿Cuáles canales de comunicación son más costo-eficientes?

Es importante pautar en redes sociales, por cuanto nuestro segmento de clientes está en constante uso y contacto con estos medios. La inversión necesaria para tener presencia en este medio inicialmente es nula y su alcance en nuestro segmento es alto.

¿Cómo estamos integrando estos canales con las rutinas de los clientes?

Como se mencionó en el cuadrante anterior, nuestro segmento principal usa constantemente las redes sociales en su vida cotidiana, además la plaza de nuestro restaurante se encuentra en un lugar utilizado frecuentemente por nuestros consumidores para descansar, compartir con amigos y pasar el tiempo entre clases.

¿Cuáles serán nuestros canales de distribución?

Con el fin de mantener la calidad de nuestros productos, garantizar su frescura y excelencia en los procesos de producción manejamos un canal de distribución directo a través de nuestro local ubicado dentro de la USFQ cercano a la Pagoda.

CUADRANTE 4: RELACIONES CON LOS CLIENTES

¿Cuáles relaciones con clientes hemos establecido?

Realizamos una encuesta a 245 estudiantes y administrativos dentro de la USFQ, con el fin de evaluar su comportamiento de consumo en cuanto a tiempo disponible para almorzar diariamente, disposición de pago y frecuencia de consumo en restaurantes dentro de la USFQ, Paseo San Francisco y Alrededores. Esta investigación nos permitió desarrollar una idea de la posible demanda diaria que podríamos tener y los niveles de ocupación promedio que se podrían manejar, con el fin de establecer políticas de eficiencia en procesos para satisfacer mejor a nuestros consumidores.

¿Cómo están los clientes integrados con el resto de nuestro modelo de negocios?

Nuestros consumidores constituyen el eje central de nuestro modelo de negocios, por cuanto nuestro menú fue creado en base a las necesidades de nuestros clientes que buscan una opción nutritiva y fresca para almorzar. Además las estrategias de marketing y publicidad por campaña de expectativa y lanzamiento están diseñadas en base a su estilo de vida, integran sus actividades cotidianas y requieren de su participación continua para ser efectivas. Finalmente el diseño de nuestras instalaciones se realizó pensando en las necesidades de nuestros clientes, al buscar un espacio abierto y sin ruido para almorzar, conversar y descansar entre clases.

¿Qué tan costoso es obtener/mantener/aumentar estos clientes?

Dado que GREEK es un restaurante nuevo se ha destinado un rubro importante para publicidad y mercadeo que nos permiten realizar actividades, afiches y detalles que a lo largo de las cuatro semanas de funcionamiento podamos obtener, mantener y aumentar los clientes. En mercadeo necesitamos \$171.21 de inversión inicial para adecuar el espacio físico con todo el material POP correspondiente, y uniformes de nuestro personal. Adicionalmente necesitamos \$7.85 semanales, para las distintas actividades a realizarse en cada campaña (informativa, expectativa y fidelización).

CUADRANTE 5: ACTIVIDADES CLAVES

¿Qué actividades claves requiere nuestra propuesta de valor?

Con el fin de garantizar la frescura en cada uno de nuestros productos, es necesario que todos y cada uno de ellos se realicen el mismo día en el que se consumen, por cuanto no manejamos productos congelados, que restan calidad y sabor a nuestros productos.

Para mantener los estándares de calidad por producto es importante manejar prácticas de estandarización de procesos, por lo que cada empleado domina el proceso de producción de cada elemento del menú. De igual manera en todo momento, personal especializado en gastronomía supervisará los procesos realizados, con el fin de disminuir y evitar errores.

Adicionalmente, con el objetivo de mantener una imagen adecuada de nuestro local, en todo momento se debe velar por la limpieza de las mesas, barra, piso y pallets exteriores.

CUADRANTE 6: RECURSOS CLAVES

¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?

Recurso Humano: Como se mencionó anteriormente el sabor y calidad de cada elemento de nuestro menú depende del cumplimiento de los procesos de elaboración y seguimiento de las recetas. Por lo que es vital que nuestro equipo humano este suficientemente capacitado y que el personal especializado en gastronomía supervise a todo momento la elaboración y entrega de cada producto.

Materia Prima: Para mantener la frescura y calidad de nuestros productos es necesario que los ingredientes utilizados sean de calidad, no estén congelados y que cumplan con el sabor, aroma y textura que se requiere.

Recursos Financieros: Necesitamos fuentes de financiamiento a través de auspicios para la construcción del diseño del restaurante, para la adecuación del espacio físico actual, campañas de publicidad y demás elementos de mercado.

¿Qué recursos clave requieren nuestros canales de distribución?

Adecuación del espacio físico actual fundamentado en la tradición, frescura y sencillez. Para la remodelación y construcción del restaurante es necesaria una inversión

de \$1252.59 en materiales de construcción, pintura, telas y demás elementos que hacen de Greek un espacio único, fresco y actual, ideal para compartir con amigos y disfrutar de la tradicional experiencia griega.

¿Relaciones con los clientes?

El correcto diseño e implementación de campañas publicitarias, permitirá atraer la atención de nuestro segmento de mercado, fidelizarlo y satisfacerlo. Por lo que el ingenio y creatividad de nuestro personal de publicidad es vital para cumplir nuestro objetivo.

¿Flujos de ingresos?

Para mantener niveles de rentabilidad adecuados, se debe comunicar constantemente nuestra propuesta de valor, los beneficios de consumir nuestros productos y enfatizar la relación precio-calidad que perciben nuestros consumidores. Esta comunicación se realizará a través del personal, de redes sociales y material POP en las instalaciones del restaurante.

CUADRANTE 7: SOCIOS CLAVES

¿Quiénes son nuestros socios claves?

- a) Personal
- b) Estudiantes USFQ
- c) Trabajadores de la USFQ y alrededores
- d) USFQ
- e) Auspiciantes

¿Quiénes son nuestros proveedores clave?

Nuestro proveedor clave es la Universidad San Francisco de Quito, por cuanto a través de sus convenios internos con pequeños y grandes distribuidores, nos permite

beneficiarnos de las tarifas más bajas en cuanto a materia prima de alta calidad.

Adicionalmente el espacio físico donde operará nuestro restaurante y los servicios básicos utilizados en las operaciones diarias, son propiedad de la universidad, quien al donar este espacio y cubrir estos gastos en servicios, representa un socio clave en nuestro modelo de negocios e ingresos.

¿Cuáles recursos claves estamos adquiriendo de nuestros socios y qué actividades realizan?

Personal: estudiantes que constituyen el personal y fuerza de trabajo de Greek.

Estudiantes USFQ: por cuanto constituyen nuestro segmento principal de clientes, su satisfacción es nuestra prioridad y de ellos depende nuestro flujo de ingresos.

Trabajadores de la USFQ y alrededores: constituyen nuestro segmento de mercado secundario, es importante que se sientan atraídos a nuestra propuesta de valor y se conviertan en consumidores de Greek.

USFQ: constituye nuestro proveedor de materia prima, maquinaria y equipo, servicios básicos y espacio físico para el desarrollo de nuestro negocio.

Auspiciantes: son nuestra fuente de financiamiento, de su confianza e inversión depende que la constitución y diseño interior de nuestro negocio.

CUADRANTE 8: ESTRUCTURA DE COSTOS

¿Cuál es el costo más importante inherente a nuestro modelo de negocio?

El costo más importante es la inversión inicial de \$2396.76, necesario para la adecuación del espacio físico disponible, diseño interior, uniformes del personal y material POP del restaurante.

¿Cuáles recursos clave son más costosos?

El recurso clave más costoso es el material publicitario utilizado en las campañas de expectativa, de información y de fidelización a desarrollarse antes y durante las operaciones de nuestro restaurante, para atraer y mantener a nuestros consumidores.

¿Cuáles actividades clave son más costosas?

La comunicación con nuestros clientes y posibles clientes es la actividad más costosa, por cuanto se requiere de la inversión en distintos materiales de POP y medios de comunicación internos en la USFQ.

CUADRANTE 9: FUENTES DE INGRESO

¿Por qué valor están realmente dispuestos a pagar nuestros clientes?

Nuestra propuesta de valor, incita a nuestros clientes a pagar por una alternativa de comida sana, rápida, nutritiva y a su vez contundente, que les permita obtener la energía y nutrientes necesarios para realizar sus actividades. Ofrecemos un espacio abierto, cómodo y sin acumulación de ruido para que disfruten del poco tiempo que disponen para almorzar.

¿Por qué están pagando ahora?

Actualmente nuestro segmento potencial de cliente paga por opciones alimenticias rápidas, en espacios físicos llenos de gente, poco cómodos y con mucho ruido, y sobretodo opciones poco saludables pero contundentes que les permitan obtener energía para continuar con sus actividades académicas.

¿Cuál es el modelo de ingresos?

Modelo de ingresos por publicidad directa: nuestra propuesta de valor requiere del contacto directo con nuestros consumidores, de la gestión de las relaciones y comunicación con nuestros clientes, a través del diseño e implementación de distintas campañas de publicidad.

¿Cuáles son las tácticas de precio?

Manejamos una estrategia de precios mixta fundamentada en precios psicológicos terminado en 5 (precio impar) y “Going rate pricing”, que hace referencia a la observación de precios de locales aledaños al negocio y que participarían como competencia.

Para fijar los precios de nuestros productos, realizamos un análisis de los productos de nuestra competencia directa dentro de la USFQ y Paseo San Francisco, con el fin de conocer qué *ticket* promedio manejan y en base a ellos ajustar el precio de nuestro menú manteniendo una relación ganancia/food cost de 70/30.

Por otro lado, dado a que el consumidor lee los precios de izquierda a derecha,

decidimos utilizar una estrategia de precio impar, al fijar como último número el 5 eliminamos la percepción de ser una marca cara (López & Muñoz, 2015).