



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA

FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MODELO DE NEGOCIOS CANVAS - ESTRUCTURA DE COSTOS

**CASO: “SERVICIO DE CATERING EN EL GREENFIELD’S HOTEL SPA
EVENTOS”, CANTÓN SALINAS - PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2019.**

TRABAJO PRÁCTICO

Previo a la obtención del título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR:

Cristhian Arturo Saltos Alvia

LA LIBERTDAD – ECUADOR

MARZO - 2020

TEMA: MODELO DE NEGOCIOS CANVAS - ESTRUCTURA DE COSTOS

CASO: “SERVICIO DE CATERING EN EL GREENFIELD’S HOTEL SPA EVENTOS”, CANTÓN SALINAS - PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2019.

RESUMEN

El siguiente trabajo de investigación, como es el ensayo basado en el modelo Canvas tiene como finalidad la implementación del Servicio de Catering en el GREENFIELD’S HOTEL SPA EVENTOS ubicado en el Cantón Salinas Provincia de Santa Elena.

Esta propuesta se dará a conocer puesto que el establecimiento contiene infraestructura que no está siendo utilizada y además empleados que pasan desocupados. Sin dejar aún lado la demanda que existe en la provincia del Servicio de Catering que no es mucha, pero existen empresas que la demanda.

En el ensayo se analizarán los nueve componente del Modelo Canvas centrándose más en las actividades y recursos que estas demandarían y en específicamente en la “estructura de costos” en donde se determinará con la ayuda del componente fuentes de ingresos que esta propuesta del servicio de catering es factible para “GREENFIELD’S HOTEL SPA EVENTOS”.

Palabras Claves: Modelo Canvas, Estructura de Costos, Actividades- Recursos

ABSTRACT

The following research work, such as the test based on the Canvas model, aims to implement the Catering Service in the GREENFIELD'S HOTEL SPA EVENTS located in the Salinas Canton Province of Santa Elena.

This proposal will be announced since the establishment contains infrastructure that is not being used and also employees who are unemployed. Without leaving aside the demand that exists in the province of the Catering Service that is not much, but there are companies that demand it.

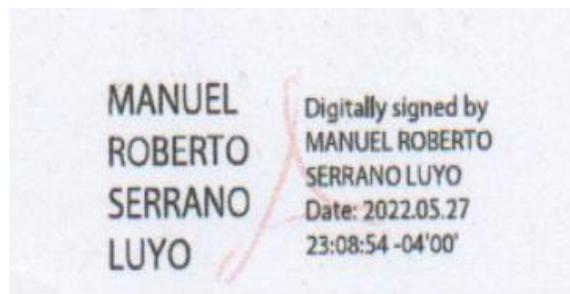
In the essay, the nine components of the Canvas Model will be analyzed, focusing more on the activities and resources that they would demand and specifically on the "cost structure" where it will be determined with the help of the revenue sources component that this catering service proposal It is feasible for "GREENFIELD'S HOTEL SPA EVENTS".

Keywords: Canvas Model, Cost Structure, Activities- Resources

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de titulación **MODELO DE NEGOCIOS CANVAS - ESTRUCTURA DE COSTOS CASO “SERVICIO DE CATERING EN EL GREENFIELD’S HOTEL SPA EVENTOS”, CANTÓN SALINAS - PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2019.** elaborado por el Sr. **Cristhian Arturo Saltos Alvia**, egresado de la Carrera de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, me permito declarar que luego de haber dirigido científicamente y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, éste cumple y se ajusta a los estándares académicos y científico, razón por la cual la apruebo en todas sus partes.

Atentamente,



MANUEL
ROBERTO
SERRANO
LUYO

Digitally signed by
MANUEL ROBERTO
SERRANO LUYO
Date: 2022.05.27
23:08:54 -04'00'

**Ing. Manuel R. Serrano Luyo, MSc.
PROFESOR TUTOR**

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, quiero agradecer a Dios por darme el don de la sabiduría y perseverancia para alcanzar una meta más en mi vida.

A mis padres y hermanos quienes son mi mayor inspiración que, a través de sus consejos, buenos valores y sobre todo el amor me ayudaron a trazar mi camino.

A la Universidad que nos abrió sus puertas para ser mejores personas y buenos profesionales y sobre todo a las autoridades y docentes por permitirme concluir con una etapa más en mi vida, gracias por la orientación y paciencia tanto en mi preparación como profesional y en el desarrollo de esta investigación.

Por último, quiero agradecer a mis compañeros ya que con ellos vivimos buenos y malos momentos que solo se viven en la universidad y que con algunos más que compañeros fuimos verdaderos amigos.

Cristhian Saltos Alvia

DEDICATORIA

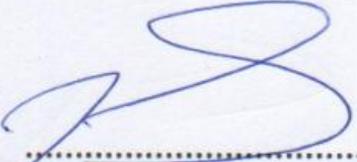
Quiero dedicar este trabajo de grado a mi Querida Madre por ser mi pilar fundamental y apoyo en mi formación académica sin dejar de lado a mi Querido Padre, me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi perseverancia y mi empeño. Y todo ello de una manera desinteresada y lleno de amor.

A mis hermanos que han sido un ejemplo y pilar fundamental de conocimientos y en la lucha para alcanzar mis metas.

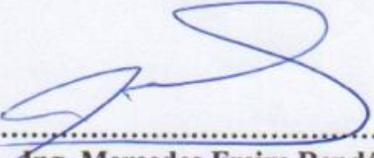
A mis sobrinos que por medio de su alegría me motivaron a seguir adelante y a todas las personas que hicieron posible este trabajo.

Cristhian Saltos Alvia

TRIBUNAL DE GRADO



.....
Ing. Mercedes Freire Rendón, M.Sc.
DECANA (E) DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

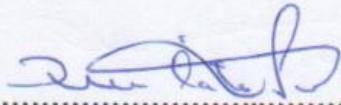


.....
Ing. Mercedes Freire Rendón, M.Sc.
DIRECTORA DE LA CARRERA DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

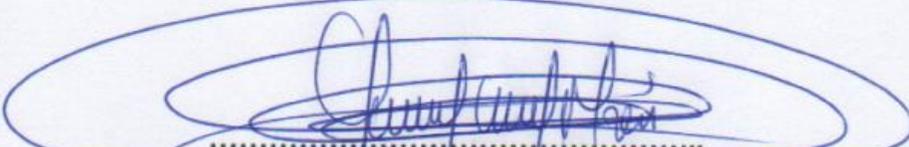
MANUEL
ROBERTO
SERRANO
LUYO

Digitally signed
by MANUEL
ROBERTO
SERRANO LUYO
Date: 2022.05.27
23:09:26 -04'00'

.....
Ing. Manuel R. Serrano Luyo, M.Sc.
COMISIÓN DE TITULACIÓN



.....
Ing. Divar Castro Loor, M.Sc.
COMISIÓN DE TITULACIÓN



.....
Abg. Lidia Villamar, M.Sc.
SECRETARIO GENERAL

ÍNDICE

<i>RESUMEN</i>	2
<i>ABSTRACT</i>	3
<i>APROBACIÓN DEL TUTOR</i>	4
<i>AGRADECIMIENTO</i>	5
<i>DEDICATORIA</i>	6
<i>TRIBUNAL DE GRADO</i>	7
<i>Introducción</i>	9
<i>Desarrollo</i>	11
<i>Conclusiones</i>	21
<i>Referencias</i>	22
<i>Anexos</i>	26

ÍNDICE DE TABLA

<i>Tabla 1 Costos e Insumo Plato "Cordon Blue "</i> (Fuente: <i>Elaboración Propia</i>).....	26
<i>Tabla 2 Costos e Insumo Plato "Chuleta de Cerdo"</i> (Fuente: <i>Elaboración Propia</i>)	26
<i>Tabla 3 Costos e Insumo Plato "Camarones al Ajillo"</i> (Fuente: <i>Elaboración Propia</i>) .	27
<i>Tabla 4 Costos de Ventas e Insumos anuales "Cordon Blue de Pollo"</i> (Fuente: <i>Elaboración Propia</i>).....	27
<i>Tabla 5 Costos de Ventas e Insumos anuales "Chuleta de Cerdo"</i> (Fuente: <i>Elaboración Propia</i>)	27
<i>Tabla 6 Costos de Ventas e Insumos anuales "Camarones al Ajillo"</i> (Fuente: <i>Elaboración Propia</i>).....	27
<i>Tabla 7 Costo por Platos</i> (Fuente: <i>Elaboración Propia</i>).....	27
<i>Tabla 8 Costo de Venta</i> (Fuente: <i>Elaboración Propia</i>).....	27

Introducción

El objetivo del presente trabajo es el desarrollo de un modelo de negocios en este caso el servicio de catering que ofrecerá el “Hotel GreenField’s”, usamos para ello una herramienta que en los presentes momentos y de gran éxito se está usando en todo el mundo y en infinidad de negocios de naturaleza y de características muy distintas entre sí; y sin embargo se puede aplicar a todos y cada uno de ellos, estoy haciendo referencia al MODELO CANVAS.

En este trabajo, se podrá encontrar una transitoria revisión de las diferentes herramientas que se utilizará en la estructura de costos. Y en la investigación de campo que se pudo interpretar en la propuesta de valor que se va implementar.

Se dará a conocer al segmento que será dirigido y en los canales que comunicará “GREENFIELD’S HOTEL SPA EVENTOS” con los clientes y posibles nuevos clientes esto con la ayuda de los canales de distribución. Es decir, que vamos a llegar a nuestros futuros clientes utilizando las redes sociales, página web y mediante los socios claves que es otro de los elementos del Canvas en donde se establecerán alianzas estratégicas.

La herramienta a utilizarse en la empresa en las relaciones con los clientes será “Customer Relationship Management”, es decir, mediante la tecnología específicamente por medio de la página web y las redes sociales permitiendo mayor conocimiento, mayor acceso a su información y así interactuar de manera más efectiva.

La estructura de costos será la esencial a trabajar para dar a empezar la propuesta de valor implementada. Ya sabiendo el segmento en que se va a dirigir y las actividades que se necesitará y por ende los recursos que estas demandará.

La “Estructura de Costos” esto implica detallar los costes que tendrá que incurrir a la puesta en marcha del negocio. Y para determinar el total de recursos a ser invertido para que el negocio comience a funcionar, se debe sumar los activos fijos, la inversión operativa y el capital de trabajo.

En las alianzas estratégicas, los socios buscan los resultados específicos que supongan el aumento de la productividad a través de mejora de capacidades como la estandarización y reducción de costos.

La estandarización será un punto importante para la puesta en marcha del modelo ya que los platos estarán normalizados para que sea más fácil la obtención del costo y precios de los platos, y estos costos serán variables de acuerdo al volumen o al número de platos solicitado. El servicio de catering del “Hotel GreenField’s” ofertará 3 platos estandarizados en la cual se necesitará mano de obra profesional del chef y meseros para realizar el servicio ofrecido.

Otro costo que se efectuará es en el traslado al momento de realizar el Servicio de Catering, y por último el gasto que se incurre es la publicidad, en la actualidad una buena parte de las operaciones de negocios actuales se efectúa a través de redes que conectan a los clientes con los negocios

Los valores se darán a conocer en el desarrollo o en los cuadros que estarán en los anexos respectivamente.

Desarrollo

Para empezar con el desarrollo del presente trabajo es fundamental conocer y tener claro lo que es un modelo de negocio, según (Palacios Preciado & Duque Oliva, 2011) “Un modelo de negocio consiste en articular la proposición de valor, identificar un segmento de mercado, definir la estructura de la cadena de valor, estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva”. Existen diferentes definiciones de lo que es un modelo de negocio, pero por lógica central de una organización es crear valor partiendo de resolver problemas o satisfaciendo las necesidades de los consumidores, de tal manera que la empresa obtenga beneficios económicos.

El Modelo de negocio se relaciona con la forma en la que se hace dinero entregando valor a los clientes, no es una receta para el cambio solo se centra en la oportunidad que el mercado le ofrece. Mientras que la estrategia que aplica la empresa y el modelo contenga un factor diferenciador le ayudará a generar ingreso y a tener éxito.

Cuando se habla de modelo de negocio se suele concretar en la forma que tiene una empresa de ganar dinero. Por lo dicho, el “HOTEL GREENFIELD’S” busca la forma de generar ingresos creando valor y el modelo de negocio “Canvas” será de gran ayuda por las herramientas que ofrece ya que nos permitirá definir con claridad que se va a ofrecer al mercado, como se irá hacer, a quienes se le va a vender y de qué forma obtener ingresos.

El Modelo Canvas según (MARTIN, 1996) “Es un sistema donde un elemento repercute sobre los demás y solo tiene sentido como un conjunto”. Es difícil captar la idea global si no se visualiza por tal razón dicho autor manifestó que el modelo es un mapa conceptual que funciona como un idioma visual con su respectiva gramática.

El Modelo Canvas propuesto por Alexander Osterwalder está dividido en nueve componentes o elementos básicos que reflejan la lógica que sigue un negocio para generar beneficios o ingresos. Estos nueve elementos cubren cuatro áreas principales de un negocio: Clientes, Oferta, Infraestructura y Viabilidad Económica.

De esta manera el “HOTEL GREENFIELD’S” buscará otro ingreso ofreciendo el servicio de catering utilizando el modelo Canvas. Catering es un servicio externo en el que se abastece de comida y bebida y todo lo necesario con el fin de ofrecer un banquete a una reunión, aniversario, integración e inclusive fiestas. (Sesmero Carrasco, 2018) nos dice que catering es “Un servicio hostelero a distancia, es decir, aunque parte de la producción y preparación de los alimentos que se van a servir se hace en las instalaciones del establecimiento, el servicio se desarrolla en un lugar facilitado o elegido habitualmente por el cliente, previo montaje de todo lo necesario para realizarlo, incluyendo los espacios usados por los asistentes y los utilizados por el personal encargado de llevarlo a cabo”. Por tal motivo se pondrá en desarrollo los nueve componente o elemento del “Modelo Canvas”.

El primer componente es el “Segmento de mercado” en donde se definen los diferentes grupos de personas o entidades a lo que se dirige un negocio. Según (Kotler & Armstrong, 2008) un segmento de mercado se define como “Un grupo de consumidores que responden que responden de forma similar a un conjunto determinado de esfuerzos de marketing” dicho autor también nos dice que el investigador lo puede dividir en etapas tales como: 1.- Periodo de Levantamiento; 2.- Periodo de Análisis y 3.- Periodo de Clasificación de perfil.

Nos permitirá una mayor adaptación del mix de marketing (Producto, Precio, Plaza, Promoción) contra el segmento identificado por la organización, ya que sus características

son similares, es decir, responden de manera similares a las acciones de la empresa en el mercado. (Ciribeli & Miquelito, 2015)

Hoy en día, la gran mayoría de las empresas están conscientes de que no pueden servir o cumplir todas las necesidades que presentan los posibles clientes que existen en un mercado determinado. Esta situación se presenta principalmente a los gustos, preferencias, capacidad de compras, ubicación que tienen los consumidores, etc. No obstante (Empresas, 2013) nos indica que “existen muchas más variable que pueden ser consideradas y si dispusiéramos de toda la información del mundo podríamos afirmar sin rubor que cuantas más variables tengamos, más cerca de nuestros posibles clientes potenciales estaremos”.

Pero nos plantearemos a lo práctico, es decir, a trabajar con unas pocas variables. Buscaremos llevar a cabo una propuesta de valor que tenga la facilidad de encontrar nuestros posibles clientes potenciales. Se ofrecerá el servicio de catering a todas las empresas públicas y privadas de la Provincia de Santa Elena, no obstante, se implementará la estrategia cruzada, la cual consiste que las personas que trabajen en dichos establecimientos sean estas de clases alta y media nos proporcione el efecto bola de nieve por la calidad del servicio que se ofrecerá.

El Segundo Elemento es “Propuesta de Valor”, en este componente se describe el conjunto productos o servicios que generan valor para un segmento específico del mercado. La propuesta de valor es el factor que hace diferenciar a una empresa de la otra, en otras palabras, la propuesta hace que una empresa sea apreciada y fidelizada por los consumidores ante la competencia.

Por otro lado (Salcedo & Modrego, 2004) nos aclara que “La importancia relativa del precio, el capital humano, el conocimiento, la comunicación y la tecnología, entre otros, son algunos de los planteamientos básicos para lograr una propuesta de valor eficaz”. Por tal motivo se tomará en cuenta dichos factores para que nuestra propuesta genere valor y que el negocio se vea beneficiado.

La propuesta de valor es ofrecer un servicio de catering de calidad teniendo como objetivo, distinguir la marca de la competencia, ofrecer una opción útil a los clientes al momento de resolver sus problemas y sobre todo ofrecer confianza al público. Pero la esencia no solo radica en dichos factores, estos autores (Papadakos, Osterwalder, Pigneur, Bernarda Alan Smith, & Papadakos, 2015) nos muestra que la propuesta de valor “Es un proceso interminable en el que se debe ajustar constantemente las propuesta de valor para que siga siendo relevantes para los clientes”. Es decir, nos invita a estar al día de las nuevas tendencias o gustos que se presenta en el mercado de los nuevos platos que requerirán los clientes.

El Tercer Elemento son los “Canales” en donde se explica el modo en que la empresa se comunicará con el segmento de mercado elegido y proporcionarle nuestra propuesta de valor. Los canales de distribución y comunicación según la (Junta de Extremadura, 2017) “Son los flujos que utilizan las empresas para hacer llegar sus propuestas de valor a los distintos segmentos de mercado”.

Entonces, para asegurar el éxito debemos determinar cuáles serán nuestros canales de comunicación, distribución y de suministro. Es decir, que para llegar a nuestros futuros clientes lo haremos utilizando las redes sociales, página web y no dejando de lado la publicidad convencional (Trípticos, Tarjeta de presentación) y por último mediante los socios claves. Actualmente las redes sociales y la web constituyen un soporte determinante entre la

empresa y los clientes. Por ejemplo, hay que vender soluciones mediante la web como Amazon, que está trabajando para la implantación de un nuevo canal para el envío de sus productos mediante los drones.

El canal de distribución se hará de forma directa pues dado la intangibilidad del servicio y la actividad de la venta según (Pérez Castro, 2016). Y el canal de suministro mediante los socios claves. (Velazquez Velazquez Elizabeth, 2012) nos indica que “La importancia del canal de distribución radica en el beneficio que se brinda a los clientes en cuando al ahorro del tiempo cuando hay que recorrer grandes distancias para satisfacer necesidades mediante un producto o servicio.”

Cuarto Elemento “Relaciones con los Clientes” en este componente se describe los diferentes medios que la empresa utilizará con el segmento de mercado elegido. En donde las relaciones con los clientes están basadas fundamentalmente en la fidelización y captación de clientes. La gestión de las relaciones con los clientes (Cabanelas Omil, Cabanelas Lorenzo, & Lorenzo Paniagua, 2007) “Es un tema candente en la realidad académica y empresarial, que ha impulsado la estrategia así como la implantación de sistemas específicos que gestionan estas relaciones”.

Por ende, la herramienta de gestión de relaciones con los clientes “Customer Relationship Management” será la que se utilizará mediante la tecnología ya que en la actualidad se usa demasiado. Estos autores (León Lara & Rodríguez Carvajal, 2014) indica que ” El CRM es básicamente la respuesta de la tecnología a la creciente necesidad de las empresas de fortalecer las relaciones con sus clientes”. La empresa tendrá relaciones con los clientes mediante la tecnología específicamente por medio de la página web y las redes sociales

permitiendo mayor conocimiento, mayor acceso a su información y así interactuar de manera más efectiva.

Quinto Elemento “Fuentes de ingresos” se refiere al flujo de caja que genera la empresa. (A. Osterwalder, 2011) “Las fuentes de ingresos constituyen principalmente el dinero en efectivo de una empresa, que se obtiene a través de la propuesta de valor ofrecida con éxito a los clientes”. Se analizará varios aspectos importantes, unos de ellos es que se buscará varias fuentes de ingresos como la venta directa, ingresos por publicidad y otros servicios.

El objetivo del flujo de caja a partir de los datos generados por la operación diaria, (Rodríguez Rocha, 2013) nos dice que estos datos detallados nos permitirá tener información de los flujos de efectivos en un periodo determinado y permitirá al gerente y administradores a tomar decisiones mediante los análisis de los flujos.

Sexto Elemento “Recursos clave” se describen los activos mas importantes para que un modelo de negocio comience a funcionar. Todo modelo incurre en recursos para crear y ofrecer la propuesta de valor, recursos para poder llegar a nuestro segmento elegido y los más importantes recursos de infraestructura y materiales.

(Camara de Comercio de Bogotá, 2011) “La propuesta de valor requiere un talento humano con conocimientos específicos en proceso de producción” Por tal motivo se requerirá de un personal capacitado en el área de cocina y de meseros, éste último se lo contratará por eventos y se firmará un contrato eventual como nos dice (Tejedo Sanz & Iglesias Prada, 2013) es el acuerdo que por el que las partes manifiestan su voluntad y se obligan entre sí, formalizando su relación laboral. En el mismo sentido también se necesita de materias primas y materiales para la elaboración de los platos.

También se analizará implementar estrategias de recursos humanos (Bravo Realza, 2012) ya que “Es un plan de enfoque global que adopta una empresa para garantizar la contribución efectiva, en otras palabras la forma de ser eficiente y eficaz del personal con el propósito de cumplir con la satisfacción de los consumidores”

Séptimo Elemento “Actividades clave” que son acciones más importantes que se debe emprender en una empresa para que su modelo de negocio funcione. Las actividades van ligadas a la forma de como los trabajadores atienden a los clientes y es donde la cultura organizacional entra en las actividades como nos dice (L. Daft, 2007) “La cultura es el conjunto de valores, normas, creencias orientadoras y entendimientos que sirven de guía y que comparten a los miembros como la manera correcta de pensar, sentir y comportarse” Por ende, las actividades de los colaboradores se realizarán de una forma correcta con respeto, empatía y amabilidad hacia los clientes.

Una de las actividades clave es el abastecimiento de los alimentos para la elaboración de los platos para esto se hará manuales de funciones en donde se especifique como y cuando se harán las compras. (Universidad del Pacifico, 2017) indica que “El manual de funciones es un instrumento de administración de personal, que refleja las funciones, competencias y perfiles establecidos para los cargos del negocio”, es una base para la evaluación y futuras capacitaciones.

Octavo Elemento “Asociaciones Clave o Socios Clave” en donde se menciona las redes de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento del modelo. En este caso los proveedores de los alimentos o insumos que tendrá el Hotel GreenField’s serán unos de los socios clave formando una alianza estratégicas entiendo por concepto según (A. Ariño, 2007) “Es un Acuerdo formal entre dos o más empresas para alcanzar un conjunto de intereses

privados y comunes a base de compartir recursos en un contexto de incertidumbre sobre los resultados” puesto a esto se busca una alianza con uno de los socios clave en este caso será una empresa distribuidora de todas clases de carne que facilite el abastecimiento de alimentos.

Las alianzas evolucionan junto a las estrategias de las empresas según (Á. Ariño & Reuer, 2004) por tanto; los cambios en la estrategia de cada uno requieren ajustes en la alianza y por ende se llevará constante conversaciones o comunicaciones para llevar a cabo renegociaciones del contrato.

Por ultimo y Noveno elemento “Estructura de Costos” esto implica detallar los costes que tendrá que incurrir a la puesta en marcha del negocio. Y para determinar el total de recursos a ser invertido para que el negocio comience a funcionar, se debe sumar los activos fijos, la inversión operativa y el capital de trabajo según nos indica (Bóveda, Oviedo, & Yakusik, 2015).

En las alianzas estratégicas, los socios buscan los resultados específicos que supongan el aumento de la productividad a través de mejora de capacidades como la estandarización y reducción de costos como nos dice (Zamarrón, 2009). La estandarización será un punto importante para la puesta en marcha del modelo ya que los platos estarán normalizados para que sea más fácil la obtención del costo y precios de los platos, y estos costos serán variables de acuerdo al volumen o al número de platos solicitado. Los costos variables son aquellos que cambian o fluctúan en relación directa a la actividad o volumen dado (Julián & Sánchez, 2016).

El servicio de catering del “Hotel GreenField’s” contará de 3 platos estandarizados: el primero plato llamado Cordon Bleu que es de pollo y tendrá un costo aproximado de \$1,25, el segundo plato es Chuletas de Cerdo en Salsa e Champiñones y tendrá un costo de \$1,75 y por último plato estandarizado en costes será el de Camarones al Ajillo con un costo de \$2.

Para estos platos se requerirá de cadenas de suministros mediante los proveedores puesto que según (Escalante & Uribe, 2014) “La administración de la cadena de suministro constituye un tema de gran relevancia en las organizaciones actuales” esto debido que la gestión de los recursos destinado a los procesos de producción, abastecimiento y distribución ha adquirido un papel importante en la materialización de la propuesta de valor.

Los subsistemas y relaciones de (Mauleón Torres, 2006) indica que la cadena de suministro va desde los proveedores hasta los clientes de acuerdo con la colaboración para simplificar y estandarizar procedimientos.

Las empresas de producción o servicios transforman las materias primas y a estos costos se los conoce como Coste de Producción. (Magallón Vázquez, 2015) da a conocer que se clasifica en: Materia Prima Directa, Mano de Obra Directa y Costos Indirectos de fabricación. En el servicio de catering el rubro en el que más se gastaría en el de materia prima o de insumos puesto que la mano de obra ya radica el hotel hablando específicamente de la mano de obra profesional del chef y en lo que sí se gastaría es en la contratación del servicio de meseros que va a variar de acuerdo al volumen del pedido, cada mesero tendrá un costo de \$30.

Otro costo en lo que se incurrirá será en el traslado para cumplir con el servicio de catering, el hotel hará una alianza estratégica con una compañía de transporte para reducir costos.

(Jaén, 2018) Nos manifiesta que “La distribución es considerada como una de las variables principales del marketing-mix que presenta característica muy definida” Ya que las ventas son imprescindibles y es difícil de controlar. El costo en que el hotel incurrirá por evento al alquilar este servicio de transporte es de \$10, este costo se minimizó gracias a que se realiza estratégica con una cooperativa de transporte llamada trans “Albarrada”.

Y Por último el gasto que se incurre es la publicidad, en la actualidad una buena parte de las operaciones de negocios actuales se efectúa a través de redes que conectan a los clientes con los negocios. (Kotler & Armstrong, 2008) Nos dice que “Las intranets son redes internas de los negocios con sus proveedores, distribuidores y otros socios externos”. El internet, es una inmensa trama pública de redes de computadores que nos vinculan con los clientes, por lo tanto, el Hotel GreenField’s trabajará muy minuciosamente en la publicidad digital mediante la página web del hotel y las redes sociales. Sin embargo, no dejará aun lado la publicidad convencional es decir con trípticos y tarjetas de presentación que tendrá un costo de \$30 mensuales.

Conclusiones

- ✚ El modelo Canvas es una herramienta muy importante para poner en marcha una propuesta de valor, contiene nueve elementos en donde se detalla minuciosamente las actividades, recursos para llegar a cabo la propuesta al segmento elegido mediante los canales y las relaciones con el cliente ya sea por redes sociales o página web. Esta propuesta de valor genera costos en que el hotel buscará reducirlo mediante la estandarización y las alianzas estratégicas con los socios clave y así obtener otras fuentes ingresos para el “Hotel GreenField’s”.

De acuerdo con el análisis de la estructura de costos se ha determinado las siguientes conclusiones:

- ✚ En la estructura de costos para el Hotel GreenField’s es muy provechoso, en que radica que los costos no son elevados, ya que la mano de obra que se utilizará en el servicio de catering la posee el establecimiento, por ende, no incurrirá en costo para poner en marcha la propuesta de valor. No obstante, los gastos que el hotel debe incurrir es la publicidad del servicio y al momento en que se solicite el servicio por el transporte y en meseros.
- ✚ Las alianzas estratégicas con empresas que son socios claves si son factibles para la reducción de los costos de insumos o alimentos, puesto que firmarán alianzas con ellas.
- ✚ Si se podrá implementar un proceso de estandarización de mejoras de capacidades al momento de establecer los costos y la preparación de los platos.

Referencias

- A. Osterwalder. (2011). *PLAN DE EMPRESA Cuaderno de Trabajo*. Retrieved from http://www.getxo.eus/DocsPublic/getxolan/Administracion/Ficheros/Emprendedores/CANVAS_Cuaderno_trabajo.pdf
- Ariño, A. (2007). Alianzas estratégicas: opciones para el crecimiento de la empresa (I). *Estrategia Financiera*, 236(I), 40–51.
- Ariño, Á., & Reuer, J. J. (2004). *Renegociar el contrato en las alianzas estratégicas*. Retrieved from <http://ebookcentral.proquest.com/lib/upsesp/detail.action?docID=3159161>
- Bóveda, J., Oviedo, A., & Yakusik, A. (2015). Guía Práctica para la Plan de Negocio. *Guía Para La Elaboración Del Plan de Negocios*, 1–65. Retrieved from https://www.jica.go.jp/paraguay/espanol/office/others/c8h0vm0000ad5gke-att/info_11_03.pdf
- Bravo Realza, Á. M. (2012). *Planeación de recursos humanos*. Retrieved from <http://ebookcentral.proquest.com/lib/upsesp/detail.action?docID=3202215>
- Cabanelas Omil, J., Cabanelas Lorenzo, P., & Lorenzo Paniagua, J. (2007). La gestión de las relaciones con los clientes como característica de la alta rentabilidad empresarial. *Revista Europea de Dirección y Economía de La Empresa*, 16(3), 133–148.
- Camara de Comercio de Bogotá. (2011). Empresa Ejemplo: Expresiones Infantiles DIBUJANDO NUESTRO MODELO DE NEGOCIOS ¿Cómo visualizar la estrategia? *Modelo de Negocios CANVAS*, (M), 1–12.

- Ciribeli, J. P., & Miquelito, S. (2015). La segmentación del mercado por el criterio psicográfico : un ensayo teórico sobre los principales enfoques psicográficos y su relación con los criterios de comportamiento Market segmentation by psychographic criteria : an essay on the main psychographic. *Visión de Futuro*, 19.
- Empresas, C. y D. de empresas. (2013). *Guía para la elaboración de estudio de Mercado*. 1–7.
- Escalante, J., & Uribe, R. (2014). *Costos logísticos*. Retrieved from <http://ebookcentral.proquest.com/lib/upsesp/detail.action?docID=4870522>
- Jaén, U. de. (2018). *Decisiones sobre distribución en planta*. 1–29. Retrieved from http://www4.ujaen.es/~osenise/tema_distribucion.pdf
- Julián, D., & Sánchez, J. (2016). *Diseño E Implementación De Una Estructura De Costos Para La Empresa “Colaciones El Manjar.”*
- Junta de Extremadura. (2017). Guía Didáctica Modelo Canvas. *Expertemprende Nevo Iniciativa*, 1(1), 112. Retrieved from http://culturaemprededora.extremaduraempresarial.es/wp-content/uploads/2012/09/Guia-Didáctica_Modelo-Canvas.pdf
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *KOTLER P. Y ARMSTRONG (2008) .Fundamentos de Marketing 8 edición/ Capítulo 5. Editorial: Pearson educación-México.*
- L. Daft, R. (2007). Teoría y diseño organizacional. In *Teoría y diseño organizacional*. Retrieved from <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a470398d881ef04626b994461fc4879b.pdf>

- León Lara, J. de D., & Rodríguez Carvajal, R. A. (2014). La Administración De La Relación De Los. *Políticas de Ciencia y Tecnología*, 81–87.
- Magallón Vázquez, R. (2015). *Costos de comercialización*. Retrieved from <http://ebookcentral.proquest.com/lib/upsesp/detail.action?docID=5308799>
- MARTIN, M. (1996). Manufacturing strategy: How to formulate and implement a winning plan by John Miltenburg. Portland, OR: Productivity Press, 1995. 372 + xix pages. \$dollar;45.00. *Journal of Product Innovation Management*, 13(2), 180–181. [https://doi.org/10.1016/s0737-6782\(96\)90159-9](https://doi.org/10.1016/s0737-6782(96)90159-9)
- Mauleón Torres, M. (2006). *Logística y costos*. Retrieved from <http://ebookcentral.proquest.com/lib/upsesp/detail.action?docID=3173410>
- Palacios Preciado, M., & Duque Oliva, E. J. (2011). Modelos de negocio: propuesta de un marco conceptual para centros de productividad. *Administración y Desarrollo*, 39(53), 23. <https://doi.org/10.22431/25005227.144>
- Papadakos, S., Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda Alan Smith, G., & Papadakos, T. (2015). *Diseñando la propuesta de valor Diseñando una mala propuesta de valor Escrito por Diseñado por*. Retrieved from http://static0.planetadelibros.com/libros_contenido_extra/30/29573_Disenando_la_propuesta_de_valor.pdf
- Pérez Castro, C. (2016). *Logística de catering. HOTR0309*. Retrieved from <http://ebookcentral.proquest.com/lib/upsesp/detail.action?docID=5635929>
- Rodríguez Rocha, J. F. (2013). Flujo de caja. Herramienta clave para la toma de decisiones en la microempresa. *Panorama*, 2(4). <https://doi.org/10.15765/pnrm.v2i4.259>

Salcedo, A., & Modrego, M. Á. (2004). *La propuesta de valor del supermercado*. Retrieved from <http://ebookcentral.proquest.com/lib/upsesp/detail.action?docID=3159221>

Sesmero Carrasco, J. L. (2018). *Aprovisionamiento y montaje para servicios de catering (2a. ed.)*. Retrieved from <http://ebookcentral.proquest.com/lib/upsesp/detail.action?docID=5810061>

Tejedo Sanz, J., & Iglesias Prada, M. Á. (2013). *Gestión de Recursos Humanos*. Retrieved from <http://ebookcentral.proquest.com/lib/upsesp/detail.action?docID=3217445>

Universidad del Pacifico. (2017). *Manual De Funciones Y Descripción De Cargos*. (08), 157. Retrieved from <http://upacifico.edu.ec/web/images/PDF/Organico-Funcional-21072017.pdf>

Velazquez Velazquez Elizabeth. (2012). *Canales de Distribucion y Logistica*.

Zamarrón, B. (2009). *Costos estándar*. Retrieved from <http://ebookcentral.proquest.com/lib/upsesp/detail.action?docID=3182803>

Anexos

Los 3 Platos a ofrecer en el servicio de catering tendrá los siguientes costos e insumos para la preparación.

CORDON BLEU DE POLLO			
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	VALOR
1	Pechuga de pollo cortada en filetes	\$ 0.50	\$ 0.50
2	Lonchas de queso tipo sandwich	\$ 0.04	\$ 0.08
1	Lonchas de jamón	\$ 0.08	\$ 0.08
1	Panadura	\$ 0.02	\$ 0.02
1	Harina	\$ 0.09	\$ 0.09
1	Huevo	\$ 0.08	\$ 0.08
1	Sal	\$ 0.01	\$ 0.01
1	Pimienta	\$ 0.02	\$ 0.02
1	Aceite	\$ 0.05	\$ 0.05
1	Porción Arroz	\$ 0.07	\$ 0.07
1	Cola Personal	\$ 0.25	\$ 0.25
<u>TOTAL</u>			<u>\$ 1.25</u>

Tabla 1 Costos e Insumo Plato "Cordon Blue" (Fuente: Elaboración Propia)

CHULETAS DE CERDO EN SALSAS DE CHAMPIÑONES			
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	VALOR
1	Chuleta	\$ 0.70	\$ 0.70
1	15 gr Mantequilla	\$ 0.05	\$ 0.05
1	1/4 Taza de Leche	\$ 0.20	\$ 0.20
1	Lata de champiñones	\$ 0.45	\$ 0.45
1	Sal	\$ 0.01	\$ 0.01
1	Pimienta	\$ 0.02	\$ 0.02
1	Porción Arroz	\$ 0.07	\$ 0.07
1	Cola Personal	\$ 0.25	\$ 0.25
<u>TOTAL</u>			<u>\$ 1.75</u>

Tabla 2 Costos e Insumo Plato "Chuleta de Cerdo" (Fuente: Elaboración Propia)

CAMARONES AL AJILLO			
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	VALOR
2	Cucharada mantequilla (30 gr)	\$ 0.05	\$ 0.10
1	dientes de ajo	\$ 0.01	\$ 0.01
1	Camarones	\$ 1.25	\$ 1.25
1	1/4 taza de vino blanco	\$ 0.06	\$ 0.06
1	1/4 taza de crema de leche	\$ 0.22	\$ 0.22
1	Sal	\$ 0.01	\$ 0.01
1	Pimienta	\$ 0.02	\$ 0.02
1	Perejil picadito o culantro	\$ 0.01	\$ 0.01
1	Porción Arroz	\$ 0.07	\$ 0.07
1	Cola Personal	\$ 0.25	\$ 0.25
	<u>TOTAL</u>		<u>\$ 2.00</u>

Tabla 3 Costos e Insumo Plato "Camarones al Ajillo" (Fuente: Elaboración Propia)

Costos de Ventas e Insumos anuales por 100 platos a la semana.

COSTOS DE INSUMOS					
PLATOS A LA CARTA - Cordon Bleu de Pollo					
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	VALOR SEMANAL	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
100	<u>Cordon Bleu de Pollo</u>	\$ 1.25	\$ 125.00	\$ 500.00	\$ 6,000.00
TOTAL COSTOS DE INSUMOS					\$ 6,000.00
COSTOS DE VENTAS					
PUBLICIDAD					
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	VALOR SEMANAL	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
100	trípticos	\$ 0.05	\$ 5.00	\$ 20.00	\$ 240.00
100	Tarjetas de presentación	\$ 0.03	\$ 2.50	\$ 10.00	\$ 120.00
1	Redes Sociales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL COSTOS DE PUBLICIDAD					\$ 360.00
COSTOS DE TRANSPORTE					
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	VALOR SEMANAL	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
1	Alquiler del vehículo	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 40.00	\$ 480.00
TOTAL COSTOS DE TRANSPORTE					\$ 480.00
COSTOS DE MESEROS					
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	VALOR SEMANAL	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
2	Contratación de meseros	\$ 30.00	\$ 60.00	\$ 240.00	\$ 2,880.00
TOTAL COSTOS DE MESEROS					\$ 1,920.00
<u>TOTAL COSTOS</u>			<u>\$ 182.50</u>	<u>\$ 730.00</u>	<u>\$ 8,760.00</u>

Tabla 4 Costos de Ventas e Insumos anuales “Cordon Blue de Pollo” (Fuente: Elaboración Propia)

COSTOS DE INSUMOS					
PLATOS A LA CARTA - Chuletas de Cerdo en Salsa de Champiñones					
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	VALOR SEMANAL	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
100	<u>Chuletas de Cerdo en Salsa de Champiñones</u>	\$ 1.75	\$ 175.00	\$ 700.00	\$ 8,400.00
		TOTAL COSTOS DE INSUMOS			\$ 8,400.00
COSTOS DE VENTAS					
PUBLICIDAD					
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	VALOR SEMANAL	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
100	trípticos	\$ 0.05	\$ 5.00	\$ 20.00	\$ 240.00
100	Tarjetas de presentación	\$ 0.03	\$ 2.50	\$ 10.00	\$ 120.00
1	Redes Sociales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
		TOTAL COSTOS DE PUBLICIDAD			\$ 360.00
COSTOS DE TRANSPORTE					
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	VALOR SEMANAL	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
1	Alquiler del vehículo	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 40.00	\$ 480.00
		TOTAL COSTOS DE TRANSPORTE			\$ 480.00
COSTOS DE MESEROS					
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	VALOR SEMANAL	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
2	Contratación de meseros	\$ 30.00	\$ 60.00	\$ 240.00	\$ 2,880.00
		TOTAL COSTOS DE MESEROS			\$ 2,880.00
<u>TOTAL COSTOS</u>			<u>\$ 252.50</u>	<u>\$ 1,010.00</u>	<u>\$ 12,120.00</u>

Tabla 5 Costos de Ventas e Insumos anuales “Chuleta de Cerdo” (Fuente: Elaboración Propia)

COSTOS DE INSUMOS					
PLATOS A LA CARTA - Camarones al Ajillo					
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	VALOR SEMANAL	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
100	<u>Camarones al Ajillo</u>	\$ 2.00	\$ 200.00	\$ 800.00	\$ 9,600.00
		TOTAL COSTOS DE INSUMOS			\$ 9,600.00
COSTOS DE VENTAS					
PUBLICIDAD					
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	VALOR SEMANAL	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
100	trípticos	\$ 0.05	\$ 5.00	\$ 20.00	\$ 240.00
100	Tarjetas de presentación	\$ 0.03	\$ 2.50	\$ 10.00	\$ 120.00
1	Redes Sociales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
		TOTAL COSTOS DE PUBLICIDAD			\$ 360.00
COSTOS DE TRANSPORTE					
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	VALOR SEMANAL	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
1	Alquiler del vehículo	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 40.00	\$ 480.00
		TOTAL COSTOS DE TRANSPORTE			\$ 480.00
COSTOS DE MESEROS					
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	VALOR SEMANAL	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
2	Contratación de meseros	\$ 30.00	\$ 60.00	\$ 240.00	\$ 2,880.00
		TOTAL COSTOS DE MESEROS			\$ 2,880.00
<u>TOTAL COSTOS</u>			\$ 277.50	\$ 1,110.00	\$ 13,320.00

Tabla 6 Costos de Ventas e Insumos anuales “Camarones al Ajillo” (Fuente: Elaboración Propia)

COSTOS POR PLATO						
Producto	Materia Prima	CIF	Mano de Obra Directa	TOTAL COSTO	PVP	COSTO POR 100 PERSONAS
CORDON BLUE	\$ 1.25	\$ 0.10	\$ 0.91	\$ 2.26	\$ 3.70	\$ 226
CERDO CHAMPIÑONES	\$ 1.75	\$ 0.10	\$ 0.91	\$ 2.76	\$ 4.25	\$ 276
CAMARONES AJILLO	\$ 2.00	\$ 0.10	\$ 0.91	\$ 3.01	\$ 4.70	\$ 301
TOTAL	\$ 5.00	\$ 0.30	\$ 2.73	\$ 8.03	\$ 12.66	\$ 802.73

Tabla 7 Costo por Platos (Fuente: Elaboración Propia)

Costo de Venta			
	Costo por 100 personas	# de Ventas	Costo de Venta por Plato
CORDON BLUE	\$ 226	17	\$ 3,840
CERDO CHAMPIÑONES	\$ 276	16	\$ 4,415
CAMARONES AJILLO	\$ 301	15	\$ 4,514
		Total	\$ 12,769

Tabla 8 Costo de Venta (Fuente: Elaboración Propia)