



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO
DE LA EMPRESA “LAS SÚPER FRITADAS ATUNTAQUI”**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de:

**INGENIERÍA COMERCIAL
MENCIÓN EN ECONOMÍA Y FINANZAS**

Profesor Guía

Dr. Manuel María Herrera Peña

Autor

Javier Bladimir Rodríguez Lima

Año

2009

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos para el adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

.....
Dr. Manuel María Herrera
1003228986

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”

.....

Javier Rodríguez

CI 100241933-9

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios sobre todas las cosas, a mi familia, especialmente a mis padres, mi esposa y mi hijo por el apoyo incondicional y su paciencia. A la Universidad y sus profesores por las enseñanzas y experiencias que me servirán para ser un profesional exitoso.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi familia, especialmente a mi hijo Sebastián que ha sido la motivación más grande para realizar y concluir este trabajo. También a todos los colaboradores y empleados, por su trabajo diario para hacer más grande la empresa.

RESUMEN

La empresa “Las Súper Fritadas Atuntaqui”, es una empresa familiar del autor del presente trabajo. Se realiza un diagnóstico de la situación actual y propone un mejoramiento estratégico en sus áreas funcionales. Se inicia en el capítulo I con el planteamiento del siguiente objetivo general: Realizar un estudio del entorno, investigación de mercado, diagnóstico empresarial para aprovechar las fortalezas y oportunidades, neutralizar las debilidades y amenazas y plantear un nuevo redireccionamiento estratégico empresarial y con la hipótesis siguiente: La empresa “Las Súper Fritadas Atuntaqui” logrará realizar sus mejoras y ampliación de sus productos y servicios en la ciudad de Quito. El capítulo II corresponde al análisis sectorial, donde se observa que la industria tiene expectativas de crecimiento del 3.7% para los próximos años, la matriz de las fuerzas competitivas de Porter indica que el mercado tiene cuatro fuerzas altas y una baja. La Investigación de Mercados en el capítulo III demuestra que el 77.75% de los encuestados prefiere consumir comida típica, especialmente el plato de fritadas con el 14.58%. En el capítulo IV se realiza el diagnóstico de las áreas de la empresa y su análisis, se puede observar que la empresa no tiene planificación estratégica; el organigrama y las funciones por área deben modificarse. En el capítulo V se expone las siguientes mejoras: diversificar los productos manteniéndose en la gastronomía típica y la implementación del servicio de catering. El capítulo VI se refiere al plan de Marketing con el relanzamiento de la empresa y la proyección de ventas para los próximos años. En el capítulo VII se realiza la evaluación financiera y la valoración de la empresa en los escenarios posibles, se obtiene una TIR del 45.67% en el escenario esperado. El capítulo VIII corresponde a posibles problemas y sus soluciones. Finalmente en el capítulo IX se hacen conclusiones y se recomienda la implementación inmediata de las mejoras propuestas.

ABSTRACT

The company “Las Súper Fritadas Atuntaqui”, is a familiar company of the author of the present work. A diagnosis of the present situation is made and proposes a strategic improvement in its functional areas. One begins in chapter I with the exposition of the following general mission: To make a study of the surroundings, investigation of market, enterprise diagnosis to take advantage of the strengths and opportunities, to neutralize the weaknesses and threats and to raise a new enterprise strategic change and with the following hypothesis: The company “Las Súper Fritadas Atuntaqui” will manage to make its improvements and extension of its products and services in the city of Quito. Chapter II corresponds to the sectorial analysis, where it is observed that the industry has expectations of growth of the 3,7% for the next years, the matrix of the competitive forces of Porter indicates that the market has four high forces and one loss. The Investigation of Markets in chapter III demonstrates that the 77,75% of the investigation people prefer to consume typical food, specially the plate of fritadas with the 14,58%. In chapter IV the diagnosis of the areas of the company is made and their analysis, can be observed that the company does not have strategic planning; the organizational chart and the functions by area must be modified. In the capitulate V exposes the following improvements: to diversify to the products staying in the typical gastronomy and the implementation of the service of catering. The chapter VI talks about to the plan of Marketing with the relaunching of the company and the projection of sales for the next years. In chapter VII the financial evaluation is made and the valuation of the company in the possible scenes, obtains a TIR of the 45,67% in the awaited scene. Chapter VIII corresponds to possible problems and their solutions. Finally in the capitulate IX become conclusions and the immediate implementation of the propose improvements is recommended.

ÌNDICE

PORTADA.....	i
DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DEDICATORIA.....	v
REUSMEN.....	vi
ABSTRACT.....	vii

CAPÍTULO I

1. ASPECTOS GENERALES.....	1
1.1 OBJETIVOS.....	1
1.1.1 Objetivo General.....	1
1.1.2 Objetivos Específicos.....	1
1.2 HIPÓTESIS.....	1

CAPÍTULO II

2. EL SECTOR Y LA INDUSTRIA.....	2
2.1 SECTOR DE SERVICIOS TURÍSTICOS.....	2
2.1.1 Antecedentes.....	2
2.1.2 Situación Actual.....	3
2.1.3 Situación Futura.....	4
2.2 INDUSTRIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS.....	5
2.2.1 Antecedentes.....	5
2.2.2 Situación Actual.....	5
2.2.3 Situación Futura.....	6

2.3 EL NEGOCIO.....	7
2.4 VARIABLES QUE AFECTAN AL NEGOCIO.....	7
2.4.1 Inflación.....	7
2.4.2 Estilo de vida.....	8
2.4.3 Crecimiento Demográfico.....	9
2.5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER.....	9
2.5.1 Amenazas de nuevos competidores.....	9
2.5.2 Poder de negociación de los proveedores.....	10
2.5.3 Amenazas de productos sustitutos.....	10
2.5.4 Rivalidad entre los competidores existentes.....	10
2.5.5 Poder de negociación de los compradores.....	10

CAPÍTULO III

3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	12
3.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	12
3.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	13
3.2.1 Objetivo General.....	13
3.2.2 Objetivos Específicos.....	13
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	14
3.3.1 Entrevista con expertos	14
3.3.1.1 Objetivo general.....	14
3.3.1.2 Objetivos específicos.....	14
3.3.1.3 Metodología.....	14
3.3.2 Grupos focales.....	14
3.3.2.1 Objetivo	15
3.3.2.2 Objetivos específicos.....	15
3.3.2.3 Metodología.....	15

3.3.3 Encuestas.....	15
3.3.3.1 Objetivo general.....	15
3.3.3.2 Objetivos específicos.....	15
3.3.3.3 Metodología.....	16
3.3.3.4 Encuesta de satisfacción del cliente.	16
3.3.3.5 Censo del clima laboral.....	16
3.3.3.6 Encuesta.....	16
3.3.3.7 Muestra.....	17
3.3.3.8 Tamaño de la muestra.....	18
3.3.3.9 Metodología.....	18
3.4 RESULTADOS DE LA INVESTIGACION CUALITATIVA	18
3.4.1 Resultados de las entrevistas a.....	18
3.4.2 Conclusiones.....	19
3.4.3 Resultados de los grupos focales.....	19
3.4.4 Conclusiones.....	19
3.5 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA..	20
3.5.1 Resultados de la encuesta de satisfacción del cliente.....	20
3.5.2 Resultados del censo del clima labora.....	20
3.5.3 Resultados de la encuesta a clientes potenciales.....	20
3.5.3.1 Nivel de consumo de los platos típicos.....	21
3.5.3.2 Frecuencia de consumo de comida típica.....	21
3.5.3.3 Precio de los platos.....	22
3.6 CONCLUSIONES.....	23
3.7 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	24

CAPÍTULO IV

4. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE LA EMPRESA

4.1 ANTECEDENTES Y DESCRIPCIÓN GENERAL.....	26
---	----

4.2 MISIÓN VISIÓN Y VALORES.....	27
4.2.1 Misión.....	27
4.2.2 Visión.....	27
4.2.3 Valores y principios corporativos.....	28
4.3 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS.....	28
4.3.1 Objetivos Generales.....	28
4.3.2 Objetivos y Estrategias por Áreas.....	28
4.4 ORGANIGRAMA.....	29
4.5 ÀREA DE RECURSOS HUMANOS.....	30
4.5.1 Reclutamiento y selección.....	30
4.5.2 Capacitación y desarrollo.....	30
4.5.3 Evaluación del desempeño.....	30
4.5.4 Remuneración, beneficios y obligaciones laborales.....	31
4.6 ÀREA DE OPERACIONES.....	31
4.6.1 Cadena de Valor.....	32
4.6.1.1 Logística de Entrada.....	32
4.6.1.2 Operaciones	32
4.6.1.3 Logística de Salida.....	32
4.6.1.4 Marketing y Ventas.....	32
4.7 ÀREA FINANCIERA.....	33
4.7.1 Capital de Trabajo.....	33
4.7.2 Costos.....	33
4.7.3 Cuentas por cobrar.....	33
4.7.4 Pagos y manejo del efectivo	33
4.7.5 Finanzas y Contabilidad.....	34
4.7.6 Ventas.....	34
4.7.7 Préstamos.....	34
4.8 ÀREA DE MARKETING.....	35

4.8.1 Precio.....	35
4.8.2 Plaza.....	35
4.8.3 Producto.....	36
4.8.4 Promoción.....	36
4.9 ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	37
4.9.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	37
4.9.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	38
4.9.3 Matriz FODA.....	40

CAPÍTULO V

5. MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO

5.1 ÀREA ADMINISTRATIVA Y RECURSOS HUMANOS....	42
5.1.1 Estructura Orgánica.....	42
5.1.1.1 Organigrama.....	42
5.1.1.2 Funciones por Área.....	42
5.1.1.3 Objetivos, Estrategias y Políticas por Área.....	44
5.1.2 Misión.....	46
5.1.3 Visión.....	46
5.1.4 Reclutamiento y selección.....	46
5.1.5 Capacitación.....	47
5.1.6 Evaluación del desempeño.....	47
5.1.7 Plan de Incentivos.....	47
5.1.8 Protocolo de familia.....	47
5.1.9 Escala Estratégica.....	48

5.1.10 Ambiente Organizacional.....	50
5.1.10.1 Cultura.....	50
5.1.10.2 Personal.....	51
5.1.10.3 Incentivos.....	51
5.1.10.4 Estructura.....	51
5.2 ÁREA DE OPERACIONES.....	51
5.2.1 Servicio de Catering.....	52
5.3 ÁREA FINANCIERA.....	52
5.3.1 Préstamos.....	52
5.4 ÁREA DE MARKETING.....	53
5.4.1 Marca y Logotipo.....	53
5.4.2 Slogan.....	53
5.4.3 Diseño de Empaques y Presentación.....	53
5.4.4 Promoción y Publicidad.....	53

CAPÍTULO VI

6. PLAN DE MARKETING

6.1 OBJETIVOS.....	54
6.1.1 Objetivo general.....	54
6.1.2 Objetivos específicos.....	54
6.2 MARKETING ESTRATÉGICO.....	54
6.2.1 Consumidor.....	54
6.2.1.1 Perfil del Consumidor.....	54

6.2.1.2 Deseos y Necesidades.....	54
6.2.1.3 Hábitos de Uso y Actitudes.....	55
6.2.1.4 Papeles de Compra.....	55
6.2.2 Mercado.....	55
6.2.2.1 Historia.....	55
6.2.2.2 Tamaño.....	55
6.2.2.3 Nivel de la Demanda.....	55
6.2.2.4 Estacionalidad.....	55
6.2.2.5 Competencia.....	56
6.3 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO.....	56
6.3.1 Criterio Geográfico.....	56
6.3.2 Criterio Sico gráfico.....	56
6.3.3 Criterio Personal.....	56
6.3.4 Criterio Socioeconómico.....	56
6.4 POSICIONAMIENTO.....	56
6.4.1 Estrategias para aumentar la tasa de compra de los clientes.	56
6.4.2 Estrategias para captar clientes de los competidores.....	56
6.4.3 Estrategias para mejorar el servicio al cliente.....	57
6.4.4 Estrategias para aumentar el nivel de ventas.....	57
6.5 MARKETING MIX.....	57
6.5.1 Producto.....	57
6.5.1.1 Características de los productos.....	57
6.5.1.2 Ciclo de vida del producto.....	57
6.5.1.3 Políticas de extensión del ciclo de vida del producto.	58

6.5.2 Precio.....	59
6.5.3 Plaza y Distribución.....	59
6.5.4 Promoción y Publicidad.....	59
6.6 PROYECCIÓN DE VENTAS.....	60
6.6.1 Proyección de escenarios.....	61
6.6.2 Ventas del año 2009.....	61
6.6.3 Supuestos.....	61
6.6.4 Escenario Esperado.....	62
6.6.5 Escenario Pesimista.....	62
6.6.6 Escenario Optimista.....	62

CAPÍTULO VII

7. ANÁLISIS FINANCIERO

7.1 SUPUESTOS FINANCIEROS.....	63
7.2 EVALUACIÓN FINANCIERA.....	64
7.2.1 Van y Tir del Proyecto.....	64
7.3 PUNTO DE EQUILIBRIO.....	65
7.4 ANALISISIDE SENSIBILIDAD.....	65

CAPÍTULO VIII

8. ACCIONES DE CONTINGENCIA, PROBLEMAS Y POSIBLES SOLUCIONES.....67

8.1 VENTAS MENORES A LAS PROYECTADAS.....	67
8.2 SOLUCIONES.....	67
8.3 DEMANDA MAYOR A LA PROYECTADA.....	67
8.4 SOLUCIONES.....	67
8.5 ENTRADA DE COMPETIDORES.....	68

8.6 SOLUCIONES.....	68
---------------------	----

CAPÍTULO IX

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	69
---	-----------

9.1 CONCLUSIONES.....	69
-----------------------	----

9.2 RECOMENDACIONES.....	70
--------------------------	----

REFERENCIAS.....	72
------------------	----

ANEXOS.....	71
-------------	----

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

La empresa “Las Súper Fritadas Atuntaqui” es un negocio familiar del autor del presente trabajo, que produce y vende el producto: “plato de fritadas” en la ciudad de Quito, de la misma forma como se prepara en la ciudad de Atuntaqui.

La particularidad de “Las Súper Fritadas Atuntaqui” es que son preparadas con receta casera, ingredientes específicos y un proceso único que ha sido transmitido de generación en generación.

Este trabajo busca un redireccionamiento estratégico que le permita a la empresa su mejoramiento y diversificación.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo General

Realizar un estudio del entorno, investigación de mercado, diagnóstico empresarial para aprovechar las fortalezas y oportunidades, neutralizar las debilidades y amenazas y plantear un nuevo redireccionamiento estratégico empresarial.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Analizar el entorno en donde actúa la empresa.
- Realizar una investigación al mercado de comida típica en Quito.
- Hacer un diagnóstico y análisis en las áreas funcionales.
- Formular propuestas de mejoramiento.
- Elaborar un plan de Mercadeo en función de las mejoras.
- Elaborar una evaluación financiera.

1.2 HIPÓTESIS

La empresa “Las Súper Fritadas Atuntaqui” logrará realizar sus mejoras y ampliación de sus productos y servicios en la ciudad de Quito.

CAPÍTULO II

EL SECTOR Y LA INDUSTRIA

2.1 SECTOR DE SERVICIOS TURÍSTICOS

2.1.1 Antecedentes

Según la legislación ecuatoriana “el turismo es el ejercicio de todas las actividades asociadas con el desplazamiento de personas hacia lugares distintos al de su residencia habitual, sin ánimo de radicarse permanentemente en ellos”¹.

Se consideran actividades turísticas las desarrolladas por personas naturales o jurídicas que se dediquen a la prestación remunerada de modo habitual a una o más de las siguientes actividades:²

- a. Alojamiento;
- b. Servicio de alimentos y bebidas;
- c. Transportación, cuando se dedica principalmente al turismo; inclusive el transporte aéreo, marítimo, terrestre, y el alquiler de vehículos para este propósito;
- d. Operación, cuando las agencias de viajes provean su propio transporte, esa actividad se considerará parte del agenciamiento;
- e. La intermediación, agencia de servicios turísticos y organizadoras de eventos, congresos y convenciones; y;
- f. Casinos, salas de juego (bingo-mecánicos) hipódromos y parques de atracciones estables.

¹Ministerio de Turismo (2009a)

² Ibídem

Una variable importante para medir la actividad turística es el número de llegadas de turistas al país, la tabla 2.1 contiene datos de los últimos años.

TABLA 2.1
LLEGADA DE TURISTAS AL PAÍS

AÑO	LLEGADA TURISTAS	VARIACIÓN %
2000	627090	
2001	640561	2,15
2002	682962	6,62
2003	760776	11,39
2004	818927	7,64
2005	859888	5,00
2006	840555	-2,25
2007	937487	11,53
2008	1005297	7,23

Fuente: Ministerio Turismo, 2009

Elaborado: El autor

Desde el año 2000 al 2005 se puede observar un importante incremento en la llegada de turistas, el año 2006 hubo un decrecimiento del 2.25%; en los años 2007 y 2008 se registró un crecimiento del 11.53% y del 7.23%, respectivamente.

En el año 2008 “el Gobierno Nacional a través del Ministerio de Turismo se fijó como meta superar el millón de turistas que ingresan al país”³, este objetivo se cumplió, ya que en dicho año llegaron 1.005.297 turistas.

2.1.2 Situación Actual

Mientras la actividad turística en el mundo se desacelera a consecuencia de la crisis económica mundial y del brote de la Gripe AH1N1 en varios países, en el Ecuador se mantiene un decrecimiento mínimo, de acuerdo con las cifras preliminares del primer semestre del 2009, entregadas por la Dirección Nacional de Migración.

La Ministra de Turismo, Verónica Sión de Josse, dio a conocer que “de enero a junio de este año, llegaron al país 473.491 turistas extranjeros, que

³Ministerio de Coordinación de Patrimonio (2009)

comparados con los 475.984 turistas que arribaron en igual período del 2008, representa apenas un decrecimiento del 0,52%.”⁴

2.1.3 Situación Futura

Desde el año 2007 se proyectó un plan estratégico hasta el año 2020, este es el Plan estratégico de desarrollo de turismo sostenible para Ecuador PLANDETUR 2020, cuyos objetivos son:

“Generar un proceso orientador que coordine los esfuerzos públicos y privados para el desarrollo del turismo sostenible.

Crear las condiciones para que el turismo sostenible sea un eje dinamizador de la economía ecuatoriana que busca mejorar la calidad de vida.

Insertar al turismo sostenible en la política de Estado y en la planificación nacional para potenciar el desarrollo integral y la racionalización de la inversión pública y privada.”⁵

Las proyecciones del PLANDETUR 2020 en cuanto a llegadas de turistas internacionales, movimiento de turismo interno, y generación de divisas, se presentan en la tabla 2.2, a continuación:

TABLA 2.2
PROYECCIONES PLANDETUR 2020

	2010	2016	2020
Llegadas visitantes internacionales	1.153.799	1.958.764	2.029.722
Generación de divisas (en miles)	683.995	1.236.309	1.837.778
Gasto por visitante internacional (por estancia)	609.92	733.13	967.68
Turismo interno	1.355.543	1.717.021	1.897.760

Fuente: Ministerio de Turismo

Elaborado: El autor

El incremento de la actividad turística en el Ecuador significará mayor inversión de capitales privados nacionales y extranjeros, aumento de ingresos por impuestos y tasas, ampliación de la infraestructura turística de servicios como alojamiento, transporte, alimentación, la creación de empleo permanente, entre otras.

⁴ Ministerio de Turismo (2009b)

⁵ Ministerio de Turismo (2009c)

2.2 INDUSTRIA DE HOTELES Y RESTAURANTES

2.2.1 Antecedentes

Para analizar el comportamiento económico de la industria en los últimos años, se examina la tabla 2.3 donde se muestra el valor del PIB de Hoteles y Restaurantes y la variación porcentual en los diferentes años.

TABLA N° 2.3
PIB HOTELES Y RESTAURANTES

AÑO	en millones de dólares del 2000	VARIACIÓN %
2000	198,91	3,11
2001	209,01	5,08
2002	224,51	7,42
2003	232,10	3,38
2004	242,96	4,68
2005	257,54	6,00
2006	276,17	7,23
2007	286,46	3,73
2008	294,98	2,97

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: El autor

A partir del año 2000, se puede observar un incremento sostenido en el PIB de Hoteles y Restaurantes, debido a la dolarización y a las políticas del gobierno para promocionar al Ecuador como destino turístico. El año 2008 presentó un crecimiento menor, debido a la crisis mundial que afectó al sector turístico a nivel mundial.

2.2.2 Situación Actual

La industria de restaurantes es muy fragmentada ya que se encuentra conformada por una gran cantidad de restaurantes medianos y pequeños, pertenecientes a diferentes categorías, con diversos niveles de especialización y enfocados a varios segmentos de consumidores. Dependiendo del tipo de restaurante, generalmente existen bajas barreras de entrada.

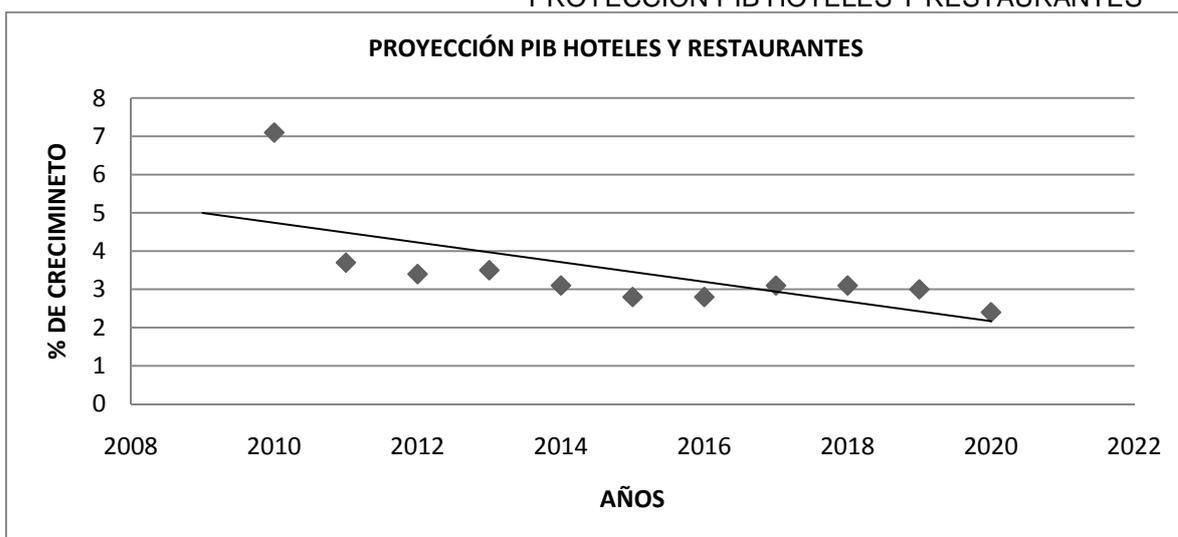
En la ciudad de Quito “existen 1598 establecimientos de alimentos y bebidas en el registro catastral turístico, con una capacidad de 26.639 mesas”⁶

La producción de hoteles y restaurantes representa el 1.25% del PIB total del año 2008. Para el 2009 se prevé un estancamiento de la actividad turística.⁷

2.2.3 Situación Futura

Para analizar el comportamiento de la industria en los próximos años, ya que no existen proyecciones oficiales, se realiza un pronóstico usando una hoja electrónica de Excel con los datos históricos de la variable PIB de Hoteles y Restaurantes. Obteniendo los resultados en la gráfico 2.1.

GRÁFICO 2.1
PROYECCIÓN PIB HOTELES Y RESTAURANTES



Fuente: Regresión Lineal, Método de Gauss

Elaborado: EL autor

Para realizar la proyección se tomó los datos históricos hasta el año 2008. De acuerdo a este pronóstico, la industria tendrá un crecimiento para el 2010 del 7.1%, y para los próximos años esta tasa varía entre el 2.4% y el 3.7%, lo cual indica un escenario favorable en el mediano plazo.

⁶ Ministerio de Turismo (2009d)

⁷ Banco Central del Ecuador (2009)

2.3 EL NEGOCIO

El negocio se encuentra en la industria de Alimentos y Bebidas, y ésta a su vez pertenece al sector de Servicios Turísticos. El negocio se define como: restaurante de comida típica ecuatoriana especializado en FRITADAS. En la figura 2.2 se puede observar el entorno en donde se desenvuelve el negocio.

FIGURA N° 2.1
ENTORNO DEL NEGOCIO



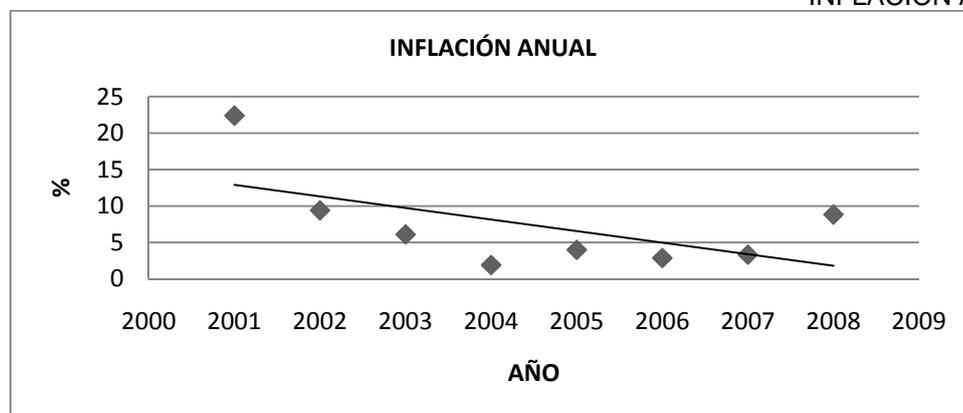
Fuente: Banco Central CIIU
Elaborado: El autor

2.4 VARIABLES QUE AFECTAN AL NEGOCIO

2.4.1 Inflación

La gráfico 2.2 muestra el comportamiento de la inflación en el Ecuador en los últimos años:

GRÁFICO 2.2
INFLACIÓN ANUAL



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado: EL autor

Desde el año 2001 hasta el 2004, la variación porcentual de la inflación presenta una tendencia a la baja debido a la estabilización de los precios. En los años 2005 y 2006 la inflación tuvo un repunte debido a la devolución de los fondos de reserva de los afiliados al IESS.

En los años 2007 y 2008 la variación porcentual de la inflación continuó con la tendencia creciente debido al incremento en el gasto público del nuevo gobierno.

Además se registró un aumento en la inflación mundial a causa del incremento de los precios de las materias primas hasta mediados del año 2008, pero en los últimos meses se registró una disminución en los precios a raíz de la crisis financiera que afectó la demanda de materias primas a nivel mundial.

Para el 2009 se prevé que los precios sigan con tendencia a la baja, debido a una disminución en la demanda de bienes y servicios y a la falta de créditos, causada por la crisis financiera mundial.

2.4.2 Estilo de vida

La compra de productos *light* se ha incrementado entre un 10% y un 15%⁸, por motivos de moda y de salud para evitar graves enfermedades por el exceso de azúcares y grasas saturadas de algunos alimentos; entonces constituye una amenaza para la comida típica que tiene carbohidratos y grasas en elevado nivel. Sin embargo el ecuatoriano y especialmente el turista prefieren la comida típica, en especial las fritadas

Los hábitos de consumo de la población se dirigen hacia comprar productos con el mayor valor agregado posible y conseguirlos con el menor esfuerzo, es decir, listos para servirse sin importar el pago de un precio adicional. Además se ha desarrollado el servicio a domicilio y el servicio de *catering*, especialmente para instituciones y oficinas.

⁸ Diario Hoy (2009)

La incorporación de la mujer al mercado laboral incentiva a la familia a comer fuera de casa; por lo tanto representa una oportunidad para toda la industria de alimentos y bebidas.

2.4.3 Crecimiento Demográfico

La población en la ciudad de Quito ha tenido un crecimiento sostenido en los últimos años, debido a la migración interna. La capital representa una mejor calidad de vida por el mejor nivel de salarios, educación, servicios básicos, mayores oportunidades laborales. Este factor representa una gran oportunidad para el negocio de restaurante, ya que representa un probable incremento en la demanda de comida típica. Ver tabla 2.4.

TABLA 2.4
INCREMENTO POBLACIÓN DE QUITO

AÑO	POBLACIÓN	VARIACIÓN %
2000	1.361.000	-
2001	1.399.000	2,79
2002	1.413.000	1,00
2003	1.429.000	1,13
2004	1.443.250	1,00
2005	1.458.122	1,03
2006	1.473.149	1,03
2007	1.488.328	1,03
2008	1.503.657	1,03

Fuente: índice Estadístico MARKOP

Elaborado: EL autor

2.5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

2.5.1 Amenazas de nuevos competidores

Las barreras de entrada son altas debido a que la inversión inicial para instalar un restaurante es alta, la industria de hoteles y restaurantes es muy fragmentada con locales de todo tipo de comida y para todos los gustos, no hay diferenciación marcada de productos, hay dificultades para crear economías de escala.

2.5.2 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores lo constituyen industrias del sector primario y secundario de la economía, es decir, empresas dedicadas a la agricultura, ganadería, pesca; industrias manufactureras de enlatados, lácteos, carnes, legumbres, hortalizas, bebidas embotelladas, entre otros.

El poder de negociación de los proveedores es bajo debido a que no hay grandes monopolios, existe una gran disponibilidad de insumos sustitutos para la industria, hay pocas amenazas de integración hacia delante

2.5.3 Amenazas de productos sustitutos

Al ser la alimentación una necesidad básica, existe una gran amenaza porque existen demasiados alimentos listos para servirse, productos pre-cocidos y enlatados; que por su facilidad de preparación y consumo son preferidos con mayor frecuencia por los consumidores.

2.5.4 Rivalidad entre los competidores existentes

Según la clasificación internacional uniforme, la industria de alimentos preparados para su consumo inmediato la conforman: cafeterías, fondas, comedores populares, bares-restaurantes, restaurantes, picanterías, cevicherías, fuentes de soda y heladerías; es decir, la rivalidad es alta.

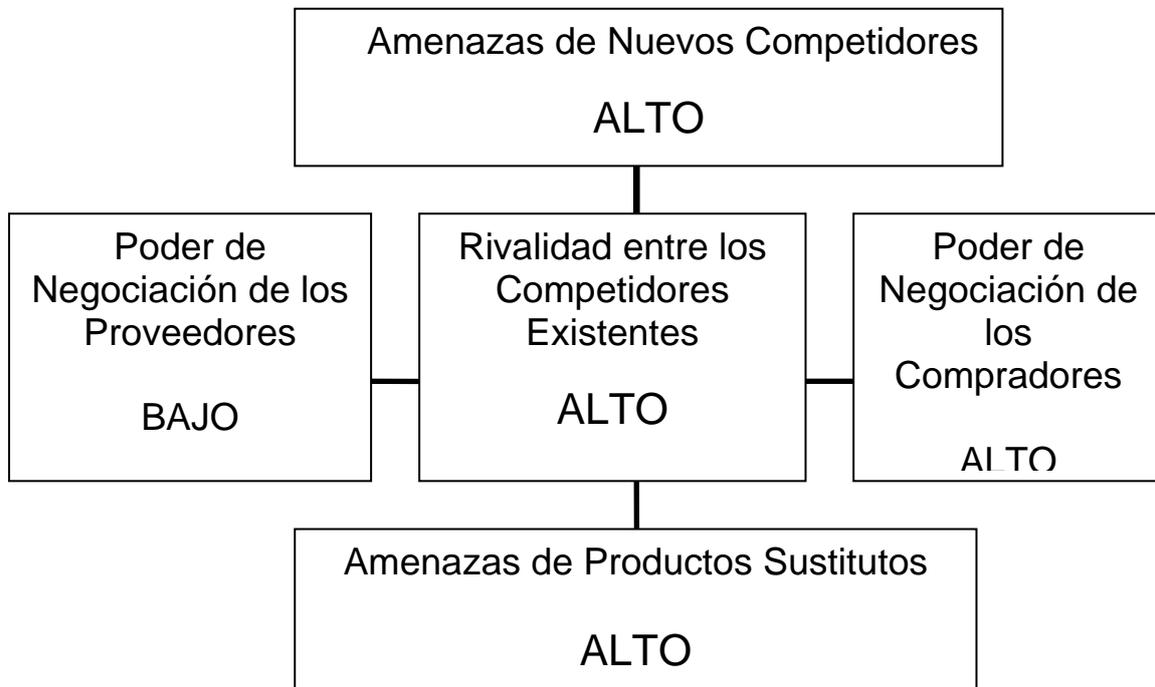
2.5.5 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación del consumidor o cliente final es muy alto debido a la gran cantidad de oferentes existentes en el mercado, además el comprador puede elegir fácilmente entre varios restaurantes en función del precio, tipo de comida, forma de servicio, ubicación del establecimiento, entre otros.

La figura 2.2 muestra la Matriz las cinco fuerzas competitivas de Porter⁹:

⁹ Porter, Estrategia Competitiva, 1982, pág. 24.

FIGURA 2.2
MODELO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS



Fuente: Estrategia Competitiva, Porter, 1982

Elaborado: El autor

CAPÍTULO III

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La Investigación se realizará para recolectar información existente en el mercado de comida típica en la ciudad de Quito, conocer el nivel de satisfacción de los clientes actuales y el clima laboral de la empresa.

3.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Para determinar el problema de decisión gerencial y el problema de investigación se realiza una lista de preguntas, hipótesis y objetivos en la tabla 3.1.

TABLA 3.1
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS	OBJETIVOS
¿Cuál es el nivel de reconocimiento de la empresa?	La empresa no es reconocida en la ciudad	Saber el nivel de reconocimiento de la empresa
¿Cuáles son los platos típicos de mayor preferencia?	Los clientes prefieren variedad de platos típicos	Conocer los platos de mayor preferencia
¿Cuál es el nivel de precios del mercado de comida típica?	Los precios están entre \$3.00 y \$5.00.	Determinar el precio que se pagan por los platos de comida típica.
¿Cuál es el segmento de mercado que más le gusta la comida típica?	El segmento de 18 a 50 años es el que más prefiere la comida típica	Determinar los segmentos de mercado que más le gusta la comida típica
¿Cuál es la frecuencia de consumo de comida típica?	La frecuencia de consumo es de una vez al mes.	Conocer la frecuencia de consumo en los diferentes segmentos de mercado.
¿Cuál es el nivel de satisfacción del cliente	Los clientes se sienten satisfechos con el	Determinar el nivel de satisfacción del cliente

actual?	servicio actual	
¿Cuál es el clima laboral de la empresa?	Los empleados si se sienten a gusto en su trabajo	Conocer el clima laboral de la empresa
¿Cuáles son los platos típicos que prefiere el turista?	El turista prefiere fritada y hornado.	Conocer las preferencias de los turistas.

Elaborado: El autor

El problema de decisión gerencial es incrementar las ventas.

El problema de investigación es recolectar información del mercado y de los consumidores para analizar la viabilidad de diversificar los productos.

3.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1 Objetivo General

Investigar el mercado de comida típica en la ciudad de Quito; y los clientes internos y externos de la empresa.

3.2.2 Objetivos Específicos

- Saber el nivel de reconocimiento de la empresa
- Conocer los platos de mayor preferencia
- Determinar el precio que se pagan por los platos de comida típica.
- Determinar los segmentos de mercado que más consumen comida típica en la ciudad de Quito.
- Conocer la frecuencia de consumo en los diferentes segmentos de mercado.
- Determinar el nivel de satisfacción del cliente
- Conocer el clima laboral de la empresa

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Los tipos de investigación que se van a utilizar son: Investigación Descriptiva Cualitativa a través de grupos de enfoque y entrevistas con expertos; y la Investigación Descriptiva Cuantitativa por medio de encuestas.

3.3.1 Entrevistas con Expertos.

Entrevistas donde la persona tiene mayor interés por su calidad de experto para cierto campo de actividad. El experto se integra en el estudio como representación de un grupo de expertos específicos.¹⁰

3.3.1.1 Objetivo general

Obtener información especializada del manejo de restaurantes de comida típica y del servicio de *catering*.

3.3.1.2 Objetivos específicos

- Conocer los factores de éxito de los restaurantes de comida típica.
- Saber el nivel de aceptación de comida típica.
- Conocer los principales clientes y proveedores.
- Conocer el manejo del servicio de *catering*.

3.3.1.3 Metodología

Se realizará entrevistas personales al propietario y al administrador de un restaurante de comida típica y de un restaurante que brinde servicio de *catering*. También a dos *chefs* de hoteles de la ciudad. El cuestionario contiene preguntas abiertas y de fácil comprensión. El modelo de la entrevista se indica en el anexo 1.

3.3.2 Grupos focales

Es una entrevista realizada por un moderador capacitado en forma no estructurada y natural con un pequeño grupo de encuestados. El moderador

¹⁰ Flick U. Introducción a la Investigación Cuantitativa, 2007. Pág.104

guía la discusión, el propósito es obtener los puntos de vista al escuchar a un grupo de personas.¹¹

3.3.2.1 Objetivo general

Conocer información sobre los gustos y preferencias acerca de la comida típica.

3.3.2.2 Objetivos específicos

- Conocer los platos típicos de mayor preferencia.
- Identificar los restaurantes de mayor asistencia.
- Conocer la frecuencia de consumo.
- Saber la preferencia del servicio de *catering*

3.3.2.3 Metodología

Se reúne a grupos de personas heterogéneas en un lugar con un ambiente físico apropiado. Se inicia la dinámica de grupo con preguntas por parte del moderador y se ayuda al grupo a que se exprese libremente en base a las preguntas planteadas. Las preguntas guía se indican en el anexo 2.

3.3.3 Encuestas

3.3.3.1 Objetivo general

Investigar el mercado y los consumidores de comida típica en la ciudad de Quito, para obtener datos confiables y representativos de la población de interés.

3.3.3.2 Objetivos específicos.

- Determinar el nivel de satisfacción de los clientes actuales de la empresa.
- Determinar el estado del clima laboral de la empresa
- Determinar los segmentos de mercado que prefieren comida típica.
- Analizar el posicionamiento de la competencia.

¹¹ Malhotra N. Investigación de Mercados, 2004. Pág. 134

- Establecer la frecuencia de asistencia a restaurantes de comida típica.
- Determinar los atributos y características buscados por los consumidores en un restaurante de comida típica.
- Determinar los platos típicos de mayor consumo.
- Determinar los precios que estarían dispuestos a pagar por los platos típicos.

3.3.3.3 Metodología

Se realiza un censo del clima laboral, una encuesta de satisfacción al cliente y una encuesta a clientes potenciales conforme a la muestra seleccionada.

3.3.3.4 Encuesta de satisfacción del cliente

Las encuestas de satisfacción se las realiza a los clientes actuales de la empresa, se escogen a 30 personas por cada local. El modelo de la encuesta de satisfacción del cliente se muestra en el anexo 3.

3.3.3.5 Censo del clima laboral

Es un cuestionario para los trabajadores de la empresa, es anónimo y ayuda a explicar los motivos porque los empleados en una organización se sienten más o menos motivados al ejercer sus obligaciones laborales. El modelo del cuestionario del clima laboral se muestra en el anexo 4.

3.3.3.6 Encuesta

El tipo de investigación que se utiliza es el de muestreo aleatorio estratificado, con la ayuda de una encuesta personalizada a clientes potenciales, para recolectar información.

El mercado potencial de la empresa está definido por: las personas que viven, trabajan o transitan frecuentemente por los locales.

Los tipos de preguntas que contiene el cuestionario son las siguientes: abiertas, cerradas, mixtas y de opción múltiple. El modelo de la encuesta a clientes potenciales se muestra en el anexo 5.

3.3.3.7 Muestra

“La muestra se define como un grupo de unidades de un grupo mayor (la población). Por el estudio de la muestra se espera obtener conclusiones sobre la población”¹²

Según el Índice Estadístico Markop, 2007; la ciudad de Quito cuenta con 2.093.458 habitantes, de las cuales 1.579.186 están en la zona urbana distribuidas en los siguientes niveles socioeconómicos: alto-medio alto (6.5%), medio (27%), medio- medio bajo (40.5%) y bajo (26%).

La población a la cual está dirigido el presente estudio son: las personas mayores de 20 años; se tomó este rango porque a partir de esa edad se considera a la población económicamente activa, es decir, ya obtienen un ingreso y pueden gastarlo personalmente. Además que pertenezcan a los siguientes niveles socioeconómicos:

- Alto y Medio alto (A B)
- Medio (C)
- Medio bajo (D)

La tabla 3.2 indica el universo o población total del presente estudio:

TABLA 3.2
POBLACIÓN TOTAL

Quito Urbano	Mayores de 20 años	Nivel AB	Nivel C	Nivel D	Población
	54.5%	6.5%	27%	40.5%	Total
1.579.186	860.656	55.943	232.377	348.565	636.885

Fuente: MARKOP 2007
Elaborado : El autor

¹² Galindo E, Estadística para la Administración y la Ingeniería, 1999. Pág. 354.

3.3.3.8 Tamaño de la muestra

El cálculo de la muestra se indica en el anexo 6. La muestra es:

- 35 encuestas a personas entre hombres y mujeres del nivel socioeconómico alto y medio-alto (AB).
- 146 encuestas a personas entre hombres y mujeres del nivel socioeconómico medio (C).
- 219 encuestas a personas entre hombres y mujeres del nivel socioeconómico medio-bajo (D).

3.3.3.9 Metodología

La encuesta se realiza en lugares de alta circulación peatonal en la ciudad, se escoge indistintamente hombres o mujeres, se hace las preguntas. Luego se tabula y presenta los resultados.

3.4 RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DESCRIPTIVA CUALITATIVA

3.4.1 Resultados de las entrevistas a expertos.

El nivel de aceptación de la comida típica es alto, con un crecimiento constante; los fines de semana son los días de mayor afluencia, el segmento de las familias es el que más consume comida típica en su mayoría. Los platos que más venden son: fritada, hornado, mote con chicharrón, caldo de gallina y yahuarlocro.

Los factores de éxito de los restaurantes son: calidad de la comida, sabor, buena ubicación, servicio al cliente y la infraestructura. La frecuencia de visita de los clientes es alta en los fines de semana.

Los administradores entrevistados si estarían dispuestos a ofrecer el servicio de *catering* de sus productos, pero realmente no saben cómo hacerlo, ni a quien ofrecerlo.

3.4.2 Conclusiones

El negocio de comida típica tiene expectativas de seguir creciendo, con un mercado diverso en el cual las familias son los principales clientes especialmente los fines de semana. El plato más vendido es el de fritada. Sin embargo el servicio de *catering* de comida típica no está desarrollado.

Este ambiente representa una oportunidad para los actuales y nuevos negocios, por el crecimiento de la industria. El servicio de *catering* sería una oportunidad para conseguir nuevos nichos de mercado.

3.4.3 Resultados de los grupos focales.

Los participantes de los grupos focales conocen varios restaurantes de comida típica, entre los principales están: El palacio del Menudo, Los Motes de la Magdalena con el Súper Fritadas SCC, Tradición, Pacífico, La Súper Fritadas Atuntaqui, La Ambateñita, El Palacio de la Fritada y Fritadas Amazonas.

Además acuden a estos restaurantes por: ser reconocidos, la calidad, el sabor, tradición familiar, asepsia de los alimentos y por el parqueadero disponible. Los fines de semana son los días más frecuentados, en compañía de su familia; los platos que más les gustan son: fritada, guatita, hornado, caldo de gallina, chicharrón, cuyes, caldo de patas, yahuarlocro y yapingachos.

Pocos participantes conocen de empresas que ofrezcan el servicio de *catering* de comida típica y la mayoría no la ha utilizado, por lo tanto no recomendarían el servicio

3.4.4 Conclusiones

Los consumidores si prefieren la comida típica, esta situación representa una oportunidad especialmente para los negocios que venden platos variados. Al servicio de *catering* le falta difusión y conocimiento para que sea aceptado por los clientes, con buenas estrategias puede ser una gran oportunidad de mercado.

3.5 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

3.5.1 Resultados de la encuesta de satisfacción del cliente

El 76.5% de los clientes encuestados se siente satisfecho de forma general por la empresa, el 83.8% considera que los platos son servidos calientes y frescos, el 90.6% piensa que la comida es excelente, el 96.7% opina que los platos son sabrosos. Además el 63.7% considera que le sirvieron rápidamente, el 88.2% opina que los empleados fueron amables y respetuosos; el 75.9 % opina que el precio pagado por el producto fue el correcto, el 98.7% opina que el exterior del restaurantes estaba limpio y el 92.7% de los encuestados considera que el interior del restaurante estaba limpio.

El 47.6% de los encuestados visita el restaurante varias veces al mes, el 45.9% visitará mas frecuentemente los locales y el 86.5% recomendaría el restaurante a un amigo. El 74.6% de los encuestados conoció el restaurante por medio de amigos y el 10.5% a través de la guía telefónica.

3.5.2 Resultados del censo del clima laboral

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 71% no se siente parte de la empresa, el 61.5% acaba cansado la jornada laboral, el 40.6% no se siente realizado en el trabajo, el 37.9% piensa que su trabajo es rutinario, el 52.6% considera que existe mucha movilidad en los puestos de la empresa, al 36.7% le gustaría cambiar de puesto y el 36.8% cree que está bien remunerado.

Sin embargo, el 95.6% considera que se lleva bien con sus compañeros, el 87.6% cree que son tratados con amabilidad por parte de sus jefes, al 80.6% le motiva recibir incentivos en su remuneración y el 68.5% considera que existe buena comunicación entre jefes y empleados.

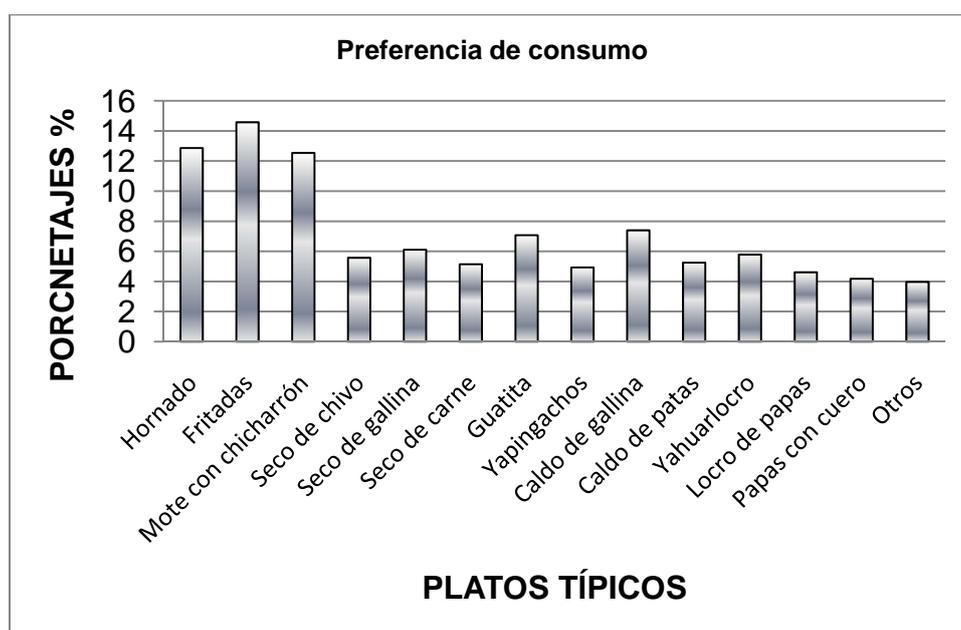
3.5.3 Resultados de la encuesta a clientes potenciales

Los resultados presentados son los considerados más importantes, el detalle de todos los resultados se indican en el anexo 7.

3.5.3.1 Nivel de consumo de los platos típicos

Los platos más preferidos son: fritada, hornado y mote con chicharrón con el 14.58%, 12.86% y 12.54%, respectivamente, luego se ubican los demás platos típicos entre los que sobresalen: caldo de gallina, guatita, seco de gallina y yahuarlocro con el 7.4%, 7.07%, 6.11% y 5.79%, respectivamente, como se puede observar en el gráfico 3.1.

GRÁFICO 3.1
PREFERENCIA DE CONSUMO

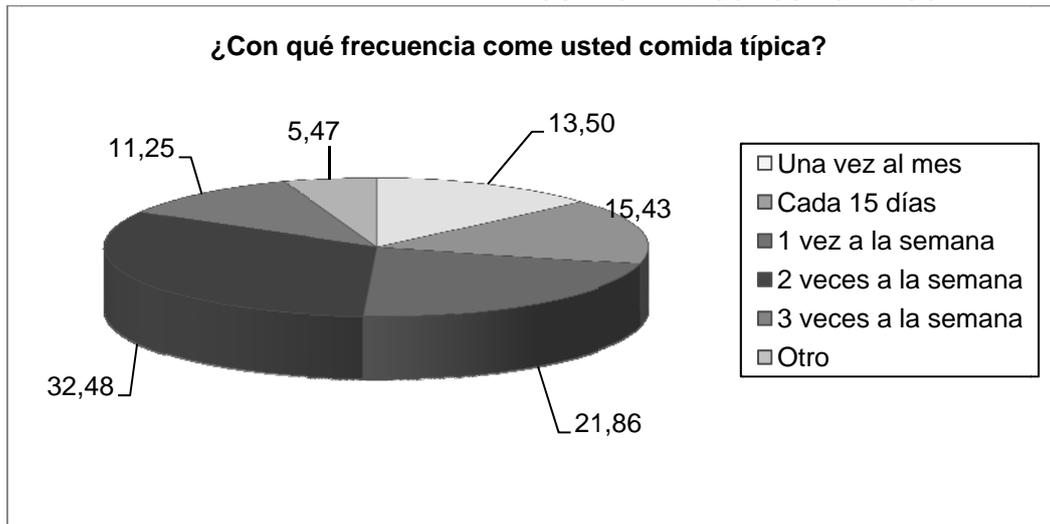


Elaborado: El Autor

3.5.3.2 Frecuencia de consumo de comida típica

Los resultados globales de la pregunta indican que el 32.48% de los encuestados consumen comida típica dos veces a la semana, seguido por el 21.86% que lo hace con una frecuencia de una vez a la semana, y por el 15.43% que consume comida típica cada 15 días, como se observa en el gráfico 3.2.

GRÁFICO 3.2
FRECUENCIA DE CONSUMO DE COMIDA TÍPICA

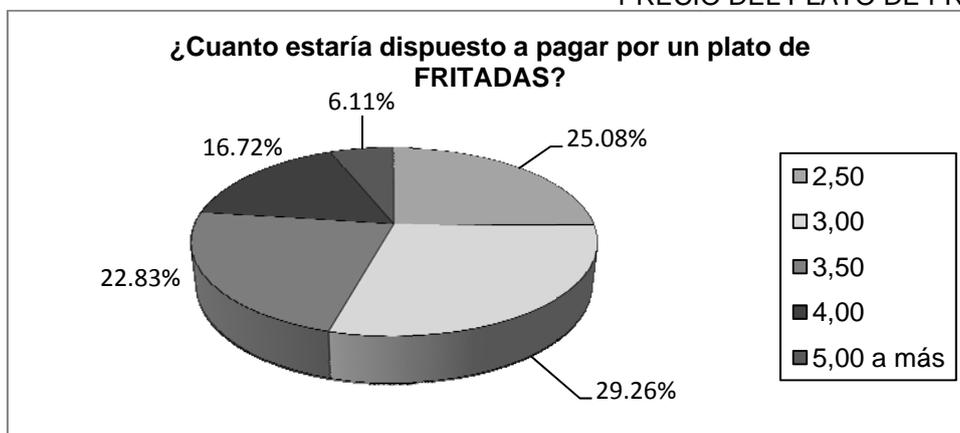


Elaborado: El Autor

3.5.3.3 Precio de los platos

El 29.26% de los encuestados estarían dispuesto a pagar \$3.00 por un plato de fritadas, el 25.08% y 22.83% pagarían \$2.50 y \$3.50, respectivamente, como se puede observar en el gráfico 3.3:

GRÁFICO 3.3
PRECIO DEL PLATO DE FRITADAS

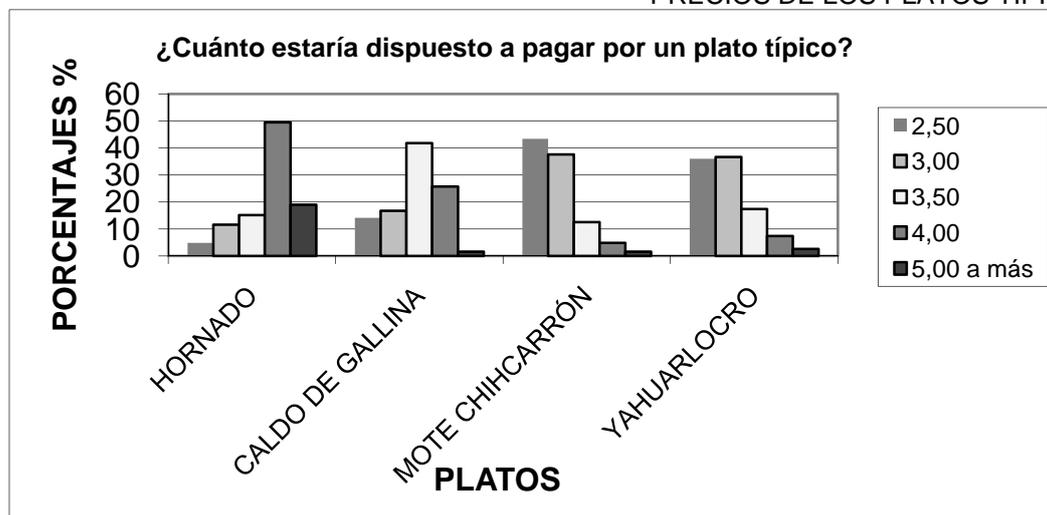


Elaborado: El Autor

Con relación al plato típico de hornado, el 49.52% de los encuestados estarían dispuestos a pagar \$4.00 y el 18.97% pagarían \$5.00 o más; con respecto al caldo de gallina, el 41.8% de los encuestados responde que pagarían \$3.50, y el 25.72% pagarían \$4.00; para el mote con chicharrón, el 43.41% responde

que pagarían \$2.50 por plato; y para el yahuarlocro el 36.66% y el 36.01% estarían dispuestos a pagar \$3.00 y \$2.50, respectivamente. Ver gráfico 3.4.

GRÁFICO 3.4
PRECIOS DE LOS PLATOS TÍPICOS



Elaborado: El autor

3.6 CONCLUSIONES

Los platos de mayor preferencia son: fritada, hornado y mote con chicharrón; con el 14.58%, 12.86% y 12.54%, respectivamente, luego se ubican: caldo de gallina, guatita, seco de gallina y yahuarlocro.

La mayor frecuencia de consumo en restaurantes es de dos y tres veces a la semana con el 34.84% y el 25.06% respectivamente, lo que representa una situación favorable para la industria.

Al 77.75% de la población le gusta la comida típica de la Sierra Ecuatoriana, representando un alto porcentaje.

El líder del mercado es Los Motes de la Magdalena con el 27.33%, a continuación se sitúa Las Súper Fritadas Atuntaqui con el 16.4% de participación, seguido por Súper Fritadas SCC y El Palacio del menudo con un porcentaje del 13.18% y 10.29%, respectivamente.

La percepción global de los principales restaurantes de comida típica es que tienen un buen servicio, son económicos, limpios; pero además que son incómodos, tienen una mala decoración y un ambiente poco agradable, no cuentan con la suficiente área de parqueo, tienen un servicio lento, empleados poco amables; pero sirven una comida muy sabrosa con una óptima temperatura.

En lo referente a la percepción de los platos típicos, el mejor calificado es la fritada porque es considerado como el de mayor consumo y el más típico, a pesar de ser considerado un plato caro, con muchas calorías y pesado.

El precio que se estaría dispuesto a pagar por un plato de fritadas está entre \$3.00 y \$3.50.

Existe un alto consumo de comida típica en la ciudad de Quito, donde en promedio de asistencia a este tipo de restaurantes es de dos veces por semana, lo que representa un alto índice para la industria. La mayor parte del consumo se lo realiza al mediodía, con una preferencia de consumo en locales independientes, acompañados generalmente por la familia.

3.7 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

El incremento de la llegada de turistas a la ciudad representa una oportunidad para toda la industria de hoteles y restaurantes especialmente para la comida típica, ya que el turista prefiere degustar de la comida ecuatoriana, es decir, vienen a probar algo nuevo.

La industria de restaurantes tuvo un crecimiento del 2.97% en el año 2008, y se prevé un crecimiento entre el 2.4% y 3.7% para los próximos 10 años, esto representa una oportunidad para las empresas que están actualmente en la industria como es el caso de Las Súper Fritadas Atuntaqui.

El estudio encuentra varios segmentos de mercado que no son atendidos correctamente por los oferentes actuales, además que la industria tiene varias debilidades que con un profundo análisis se pueden corregir y convertirse en fortalezas.

Existe gran aceptación hacia la comida típica por parte del segmento medio-medio, lo que representa una oportunidad para seguir en el negocio, ya que la empresa está dirigido a este segmento de mercado.

La familia acostumbra a comer fuera de casa; entonces aumenta la demanda de alimentos, por lo tanto representa una oportunidad para toda la industria de restaurantes.

CAPÍTULO IV

DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE LA EMPRESA

Este capítulo se determina la situación actual y el análisis de la empresa “Las Súper Fritadas Atuntaqui”.

4.1 ANTECEDENTES Y DESCRIPCIÓN GENERAL

La empresa las Súper Fritadas Atuntaqui ha venido funcionando desde 1999 en la ciudad de Quito, se dedica a la producción y venta del plato típico de fritadas preparado con una receta familiar, y se caracteriza por tener un sabor único y exquisito.

La empresa cuenta con tres locales ubicados en las siguientes direcciones:

- Local 1: Rio de Janeiro Oe2-39 y Salinas (sector El Ejido)
- Local 2: Av. De la Prensa 51-97 y Av. Del Maestro (sector Cotocollao)
- Local 3: Isla Floreana 608 y Genovesa (sector Jipijapa)

La empresa es de tipo familiar dirigida por dos personas: el gerente- propietario señor Segundo Rodríguez y el administrador - propietario señor Javier Rodríguez. La empresa no cuenta con departamentos funcionales formales, el manejo global de la empresa ha sido realizado por el gerente y el administrador de manera conjunta.

Los productos que vende son los siguientes:

- Fritadas por libras
- Platos individuales y bandejas familiares de fritadas
- Mote con chicharrón, llapingachos, habas y choclos con queso.

Para la elaboración del plato de fritadas se usa carne exclusivamente de la empresa proveedora PRONACA con su línea de productos Mr. Chancho para garantizar la calidad y sabor del plato.

En el año 2003 se realizó el registro de la marca “Las Súper Fritadas Atuntaqui” en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (ver anexo 8), con el

propósito de proteger el nombre comercial y que el consumidor no se confunda con otros negocios que ofrecen los mismos productos.

4.2 MISIÓN VISIÓN Y VALORES

4.2.1 Misión

La misión del negocio no se encuentra escrita, pero de acuerdo a la investigación realizada se puede deducir que es la siguiente: “Ofrecer el plato de fritadas de Atuntaqui a los consumidores de la ciudad de Quito durante toda la semana, evitándose el viaje a la provincia de Imbabura para degustar de este exquisito plato típico”

Análisis: La misión no tiene los elementos básicos, es decir: no incluye su filosofía, no tiene un concepto de sí misma y no es inspiradora para sentirse motivados a actuar. No tiene interés por: sus empleados, la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad. Se debe reformularla.

4.2.2 Visión

Al momento de realizar la investigación, la empresa no contaba con una visión de su negocio.

Análisis: Al no tener una visión empresarial, la empresa no tiene un futuro definido, no sabe hacia dónde ni cómo dirigirse y no podrá tener el crecimiento ni el desarrollo esperado por sus propietarios. Se debe crearla.

4.2.3 Valores y principios corporativos

El gerente es la persona que ha comunicado los valores y principios corporativos hacia los empleados y colaboradores; estos valores son los siguientes: honradez, respeto, confianza, compromiso con la empresa en todas las actividades que desempeña, lealtad, puntualidad y trabajo en equipo.

Análisis: Los valores y principios que existen en la empresa son acertados, además ayudan a conseguir un ambiente y una cultura organizacional

adecuada para el desarrollo de las actividades de la empresa. Se debe conservar los valores.

4.3 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

4.3.1 Objetivos Generales

- Ser reconocidos en la ciudad de Quito como el principal restaurante del plato típico de fritadas.
- Brindar un producto final de mayor calidad posible, utilizando materias primas de calidad.
- Brindar estabilidad laboral a los empleados, para que se sientan orgullosos de su trabajo y logren su satisfacción y crecimiento personal.
- Conseguir un margen de utilidad óptimo para que la empresa pueda mantenerse competitiva en el mercado.

4.3.2 Objetivos y Estrategias por Áreas

La empresa no cuenta con objetivos y estrategias claramente definidos, como lo explica la tabla 4.1.

TABLA 4.1
OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS POR ÁREAS

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO
1. Estrategia de diferenciación.	1. La empresa ofrece un producto de calidad en base al uso de materias primas de primera calidad.	1. Dirigirse al segmento medio de la población y cobrar un precio alto
2. Estrategia de desarrollo de mercado.	2. La empresa ha abierto dos sucursales desde su creación, en el norte de la ciudad.	2. Llegar a un mayor número de clientes, y darse a conocer en las nuevas zonas.
3. Estrategia de publicidad y promoción	3. Elaboración de hojas volantes, publicación en las páginas amarillas, auspicio en programas de televisión local.	3. Darse a conocer en la ciudad de Quito a un costo mínimo.

Elaborado: El autor

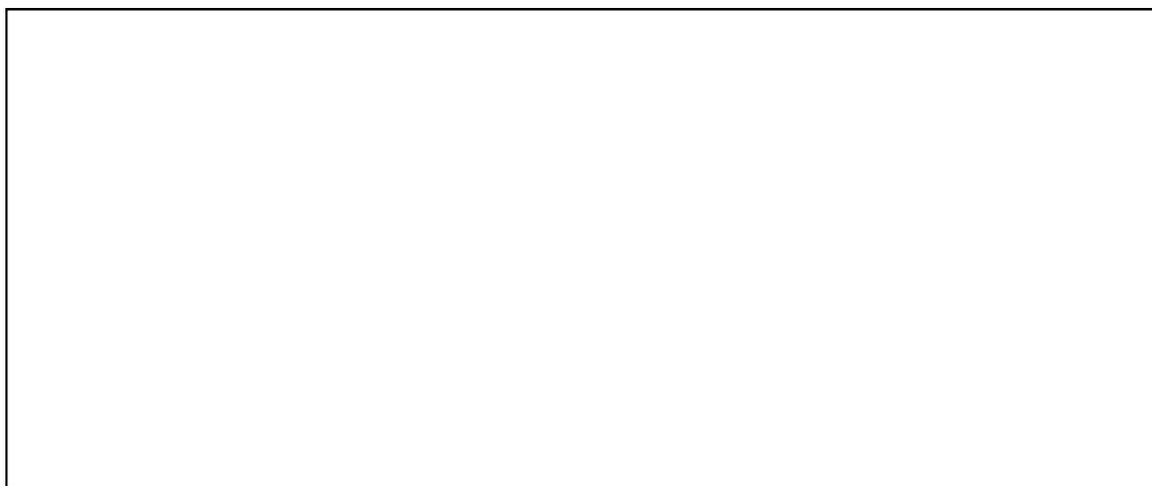
Análisis: Las estrategias no cumplen con: los objetivos, ni la misión, ni la visión empresarial. Deben existir objetivos y estrategias bien formuladas como eje fundamental de toda empresa. Se debe replantear los objetivos y las estrategias.

4.4 Organigrama

El gerente y el administrador se encargan de la parte administrativa, financiera y recursos humanos, la jefa de producción se encarga de los procesos de la cocina. La contabilidad la realiza un asesor contable una vez al mes.

La estructura de la empresa es simple y pequeña, el gerente y el administrador toman las grandes decisiones, además se da libertad a los colaboradores de tomar decisiones menores y aportar con ideas que ayuden al mejoramiento de las actividades diarias. La figura 4.1 muestra el organigrama de la empresa:

FIGURA 4.1
ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA EMPRESA



Elaborado: El autor

Análisis: El organigrama de la empresa no refleja todas las actividades que se deben desarrollar en una empresa, por más pequeña que sea, no incluye las funciones de marketing, finanzas y recursos humanos. Se debe replantear el organigrama de la empresa para tenga todas las actividades que debe tener un restaurante.

4.5 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

4.5.1 Reclutamiento y selección

Las actividades de reclutamiento y selección del personal las cumplen indistintamente el gerente, el administrador y la jefa de producción. Se coloca un anuncio en la puerta del local para que los interesados dejen su hoja de vida, luego se hace la entrevista con preguntas básicas; además de explicarles: las funciones, obligaciones, responsabilidades, el salario y los beneficios.

Análisis: La selección no está técnicamente elaborada, porque no existe un perfil ni las entrevistas con el jefe de personal, ni del jefe del área donde se requiere la persona.

4.5.2 Capacitación y desarrollo

La inducción y la capacitación interna la realiza la jefa de producción de manera empírica, solamente se hace una descripción de las actividades que va a realizar y se delega a otro empleado más antiguo la parte práctica de la capacitación.

Análisis: Para esta actividad debe existir un manual y un proceso a seguir, como esto no ocurre los nuevos empleados aprenden de los compañeros más antiguos la forma de trabajar en la empresa; con sus defectos y problemas, esto provoca que no exista una estandarización en los procesos y en la calidad del producto final. Se debe modificar la capacitación dentro de la empresa.

4.5.3 Evaluación del desempeño

En la empresa no se realizan evaluaciones del desempeño a los trabajadores.

Análisis: Si la empresa no realiza evaluaciones, entonces no sabe si los empleados están o no haciendo su trabajo de la forma correcta, además no existe una retroalimentación hacia los dirigentes. Se debe implementar un proceso de evaluación individual y grupal en función de los propósitos y objetivos de la empresa.

4.5.4 Remuneración, beneficios y obligaciones laborales

Las remuneraciones a los trabajadores son fijas y corresponden al salario básico determinado por la ley para cada puesto de trabajo. Los empleados están afiliados al IESS, pero los dirigentes no lo están.

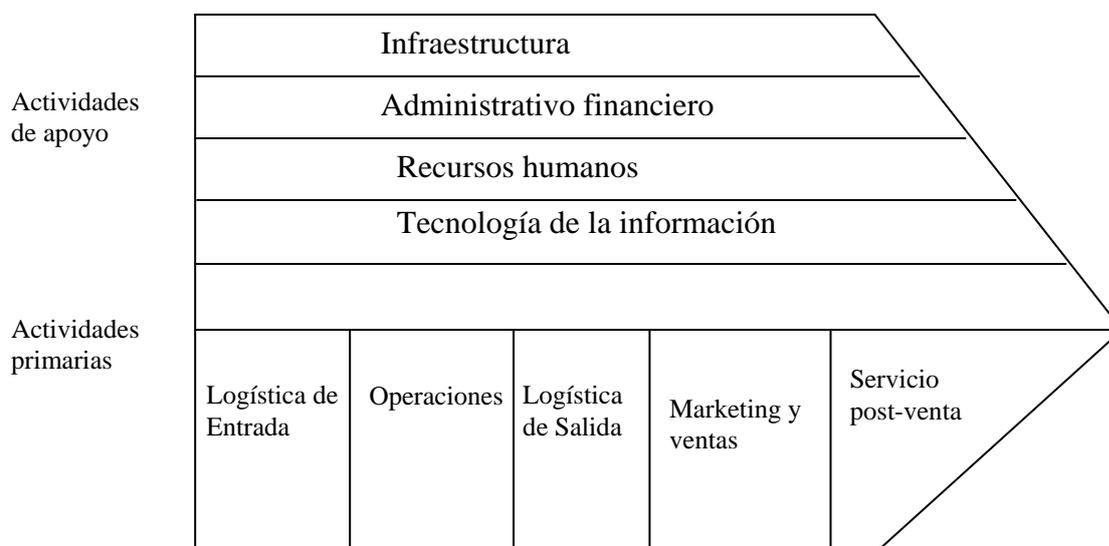
Análisis: Al ser una remuneración solamente fija, se pierde el interés del trabajador hacia incrementar el nivel de ventas, porque si trabaja más no recibirá mayor remuneración, entonces se debe implementar un plan de remuneraciones con una parte fija y una variable, para que motive al trabajador a producir y vender más cantidad. Además se debe afiliar a todas las personas que trabajan en la empresa.

4.6 ÁREA DE OPERACIONES

4.6.1 Cadena de Valor

La figura 4.2 presenta la cadena de valor genérica de Porter.

FIGURA 4.2
CADENA DE VALOR GENÉRICA DE PORTER



Fuente: PORTER, 1999, pág. 35

Elaborado: El autor

4.6.1.1 Logística de Entrada

Se inicia con la realización de los pedidos a los proveedores de materias primas y materiales necesarios para la elaboración y la venta del plato típico de fritadas. El principal proveedor es la empresa Pronaca con su línea de carne de cerdo Mr. Chanco, otras materias primas son: maíz, papas, choclos, queso amasado, plátanos maduros, aceite, cebollas, condimentos, bebidas, entre otros.

4.6.1.2 Operaciones

Una vez que llegan los productos se los lavan, clasifican y empacan; para luego pasar a la congelación o ponerlos en la bodega; para la preparación cada día se utiliza solo lo necesario, de existir algún sobrante se lo desecha al final del día.

Cabe aclarar que la preparación de la fritada se la realiza exclusivamente en el local #2, desde donde se reparte hacia los demás locales cada mañana, si durante el día se necesita más cantidad, entonces se ordena una nueva preparación.

4.6.1.3 Logística de Salida

Luego del proceso de producción, el producto final son los platos de fritadas listos para servirse.

4.6.1.4 Marketing y Ventas

Las ventas se realizan en las tres sucursales que dispone la empresa. Cuando el cliente ingresa, hace el pedido en la caja, cancela el pedido, el cajero pide los platos solicitados a la cocina y se los sirve en la mesa.

Análisis: La cadena de valor de la empresa tiene falencias, ya que algunas actividades realizadas no agregan valor. No existe un manual de operaciones con las funciones específicas para cada empleado, dando lugar a confusiones

entre empleados, causando malestar entre ellos. Se debe crear un manual de funciones.

4.7 ÁREA FINANCIERA

4.7.1 Capital de Trabajo

No existe un capital de trabajo asignado para el giro del negocio.

Análisis: El capital de trabajo es importante en toda empresa porque se tiene un mejor control sobre las actividades de la empresa. Se debe calcular y asignar un capital de trabajo para la empresa en un periodo óptimo.

4.7.2 Costos

No se realiza contabilidad de costos en la empresa.

Análisis: Al no conocer los costos de los platos, la empresa no sabe: el margen de contribución, punto de equilibrio y utilidad de cada plato. Se debe calcular los costos de los platos para tener un mejor control contable y financiero.

4.7.3 Cuentas por cobrar

La empresa no otorga crédito a los clientes porque el producto es de consumo inmediato y los montos de compra son pequeños.

Análisis: La política de no vender a crédito a los clientes es acertada y debe mantenerse.

4.7.4 Pagos y manejo del efectivo

De acuerdo a la información proporcionada, se puede decir que la parte financiera la manejan el gerente y el administrador; los pagos a proveedores se los realiza cada viernes con cheques, los pagos menores los realizan los cajeros directamente de las ventas del día, los ingresos por ventas son recibidos y verificados por el administrador, para luego ser depositados en la cuenta bancaria.

Análisis: El manejo de esta actividad no se la realiza de forma adecuada, si bien los pagos a proveedores se los realiza a través de la cuenta bancaria, los pagos menores también lo debe hacer el administrador y no el cajero para tener un mejor control de esta actividad.

4.7.5 Finanzas y Contabilidad

Los estados contables, las declaraciones de impuestos y demás obligaciones tributarias las realiza un asesor contable una vez al mes, con la información recopilada por el administrador. Los balances y estados de resultados de los años anteriores se indican en el anexo 9. No existe una proyección ni un presupuesto financiero para la empresa.

Análisis: El manejo de la parte contable la realiza el contador de manera inadecuada, debe existir una proyección y un presupuesto financiero con el cual la empresa trabaje, para que no existan desfases ni faltantes de dinero para cumplir con las obligaciones financieras.

4.7.6 Ventas

Las ventas del año 2008 fueron de \$214.856.26 y del año 2007 de \$212.396.22, es decir, hubo un aumento del 1.16%

Análisis: El aumento marginal del 1.16% del nivel de ventas podría causar problemas financieros y el incumplimiento de los pagos de los créditos contraídos. Se debe incrementar el nivel de ventas para no caer en morosidad crediticia.

4.7.7 Préstamos

En el año 2006 se realizó un préstamo para la adquisición de la propiedad donde funciona el local #1, y un departamento en la parte superior que sirve de vivienda de los propietarios por el monto de \$119.500.00. El pago de las cuotas se hace directamente del negocio.

Análisis: La adquisición de la propiedad es una buena estrategia para evitarse el pago de arriendos, sin embargo se debe diferenciar claramente la parte que sirve para el negocio y la parte particular; para realizar los pagos de acuerdo a su uso de manera diferenciada.

4.8 ÁREA DE MARKETING

De acuerdo a la investigación realizada, se puede decir que no existe un área formal de marketing en la empresa, porque nadie está asignado a esas funciones y no se han realizado investigaciones para conocer las necesidades de los clientes y poder generar estrategias.

Análisis: En toda empresa, por pequeña que sea debe tener funciones de Marketing y una persona encargada de sus actividades. Caso contrario la empresa pierde competitividad por no aprovechar las herramientas para llevar los productos hacia los clientes finales.

4.8.1 Precio

Los precios de los productos que vende la empresa están entre \$3.75 a \$4.25 por persona, incluyendo la bebida.

Análisis: Estos precios están dentro del promedio de precios de otros restaurantes de comida típica, que es de \$4.00, sin embargo no son fijados de forma correcta porque la empresa no realiza un análisis de costos.

4.8.2 Plaza

Los locales se encuentran en el sector centro-norte de la ciudad, en lugares de fácil acceso, con vías conocidas, con todos los servicios y con lugares para el estacionamiento de vehículos. Además se sitúan en lugares concurridos y de alto tráfico peatonal entre semana o los fines de semana.

Análisis: En el sector centro-norte de la ciudad trabajan o viven personas que en la mayoría pertenecen al segmento socioeconómico medio de la ciudad, y al

estar en lugares de alto tráfico facilitan su ubicación y recordación, entonces los locales se encuentran bien ubicados y deben mantenerse.

4.8.3 Producto

El producto principal que ofrece la empresa es el plato de fritadas, por libras y por bandejas, también vende: mote con chicharrón, choclos con queso, habas, entre otros complementos. Sus características y beneficios son los siguientes:

- Características: Receta casera, calidad de las materias primas y preparación igual a como se hace en Atuntaqui.
- Beneficios: Sabor diferente a las fritadas comunes, asepsia e higiene garantizadas y confianza del origen de la carne de cerdo,

Análisis: Como la empresa ofrece solamente un producto principal, corre el riesgo de perder a clientes que prefieren variedad de platos típicos, también disminuye la tasa de visitas al restaurante por los clientes saben que solo pueden servirse un solo plato principal. Debe mantenerse el producto principal y buscar la variedad de platos típicos.

4.8.4 Promoción y Publicidad.

No se han realizado promociones ni publicidad para la empresa, además hay desconocimiento de la existencia de este negocio en la ciudad.

Análisis: La falta de promoción y publicidad de la empresa provoca que sea desconocida por muchos potenciales clientes, Al no tener un área de marketing, está dejando de lado la oportunidad de permanecer en el mercado, porque no conoce los nuevos gustos y preferencias de los clientes, ni los constantes cambios del mercado. Se debe crear un plan de marketing para empresa.

4.9 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Se realiza el estudio de los factores internos y externos determinantes para el éxito del negocio, con el objetivo de encontrar fortalezas y oportunidades para combatir debilidades y amenazas que están presentes en la empresa y su entorno. Con los resultados obtenidos, en el siguiente capítulo se busca proponer o redefinir estrategias que logren el mejor funcionamiento de las actividades de la empresa en todas sus áreas.

4.9.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos

Para el análisis interno de la empresa se utiliza la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)¹³, que consiste en resumir y evaluar las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales del negocio, además de identificar y evaluar las relaciones entre las mencionadas áreas.

El tabla 4.2 presenta la matriz EFI de la empresa:

TABLA 4.2
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS			
1. Habilidades y destrezas para preparar el plato de fritadas	0.08	3	0.24
2. Obtención de la patente del nombre comercial.	0.10	4	0.4
3. Calidad y buen sabor de los platos.	0.10	4	0.4
4. Buen ambiente de trabajo	0.06	3	0.18
5. Mayor compromiso por ser una empresa familiar.	0.07	4	0.28
DEBILIDADES			
6. Publicidad mal enfocada.	0.08	1	0.08
7. Alto nivel de rotación del personal.	0.06	1	0.06
8. Falta de capacitación del personal.	0.08	2	0.16
9. Falta de un sistema administrativo eficiente.	0.10	1	0.10
10. Confusión entre la parte laboral y familiar	0.09	1	0.09
11. La misión, visión y objetivos no están bien	0.08	2	0.16

¹³ David F. Conceptos de Administración Estratégica, 1997. Pág. 184

definidos y no se los comunica correctamente.			
12. Falta de innovación en el producto final.	0.1	1	0.10
TOTAL	1.00		2.25

Elaborado: El autor

Los valores de las calificaciones son las siguientes:

1= debilidad mayor, 2= debilidad menor.

3= fuerza menor, 4= fuerza mayor.

Las principales fortalezas de la empresa es la obtención de la patente del nombre comercial y producir un plato típico de calidad, esto ha logrado tener confianza y fidelidad por parte de los clientes.

La mayor debilidad constituye la falta de un sistema administrativo eficiente, además el alto nivel de rotación del personal, sumado a la falta de capacitación provocan que la empresa no sea eficiente en los procesos y actividades que realiza.

La matriz EFI muestra que el peso ponderado es de 2.25, valor por debajo de la media y significa que es una empresa débil internamente, es decir que no aprovecha sus fortalezas para combatir sus debilidades.

4.9.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos

Para el análisis externo de la empresa se utiliza la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)¹⁴, que consiste en identificar y evaluar las oportunidades que podrían beneficiar a la empresa, así como las amenazas que se deben evitar, para lograr que la empresa pueda responder de una manera más efectiva frente a éstos factores, mediante estrategias que permitan aprovechar al máximo las oportunidades y reducir al mínimo los efectos de las amenazas.

¹⁴ David F. Conceptos de Administración Estratégica, 1997. Pág.144.

El tabla 4.3 presenta la matriz EFE de la empresa:

TABLA 4.3
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. Crecimiento de la industria.	0.20	4	0.80
2. Preferencia del servicio de <i>catering</i> .	0.12	3	0.36
3. La familia acostumbra a comer fuera de casa.	0.10	4	0.40
4. Aumento de la población en la ciudad.	0.12	3	0.36
5. Tasas de interés con tendencia a la baja.	0.10	3	0.30
AMENAZAS			
1. Crisis económica.	0.14	1	0.14
3. Preferencia del consumo de alimentos bajos en grasa y colesterol.	0.12	1	0.12
5. Los consumidores prefieren variedad en comida típica.	0.10	2	0.10
TOTAL	1.00		2.48

Elaborado: El autor

Los valores de las calificaciones son las siguientes:

1= amenaza mayor, 2= amenaza menor,
3= oportunidad menor, 4= oportunidad mayor.

Las principales oportunidades son: el crecimiento de la industria de restaurantes, y la costumbre de las familias a comer fuera de casa.

Las principales amenazas son: la crisis económica que actualmente está ocurriendo en el mundo y particularmente en el país y La preferencia del consumo de alimentos bajos en grasa y colesterol.

La matriz EFE muestra que el peso ponderado es de 2.48, valor por debajo de la media y significa que las estrategias actuales de la empresa no están aprovechando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

4.9.3 Matriz FODA

La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA); sirve para desarrollar cuatro tipos de estrategias:¹⁵

- Estrategias FO: Usar las fuerzas internas para aprovechar las oportunidades externas.
- Estrategias DO: Superar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas.
- Estrategias FA: Aprovechar las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las amenazas externas.
- Estrategias DA: Son Tácticas defensivas para disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

El tabla 4.4 presenta la matriz FODA de la empresa:

TABLA 4.4
MATRIZ FODA

	<p>FUERZAS – F</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Habilidades y destrezas para preparar las fritadas. 2. Obtención de la patente del nombre comercial. 3. Calidad y buen sabor de los platos. 4. Buen ambiente de trabajo. 5. Mayor compromiso por ser una empresa familiar. 	<p>DEBILIDADES - D</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Publicidad mal enfocada. 2. Falta de capacitación del personal. 3. Falta de un sistema administrativo eficiente 4. La misión, visión y objetivos no están bien definidos y no se los comunica correctamente. 5. Falta de innovación en el producto final.
<p>OPORTUNIDADES – O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento de la industria. 2. Preferencia del servicio de <i>catering</i>. 3. La familia acostumbra a comer fuera de casa. 4. Aumento de la población en la ciudad. 5. Tasas de interés con tendencia a la baja. 	<p>ESTRATEGIAS – FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crear el servicio de <i>catering</i> (F3,F4, O2,) 2. Abrir nuevas sucursales (F2, F5, O3,O4) 	<p>ESTRATEGIAS - DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Adquirir un sistema administrativo eficiente (D3, O1) 2. Desarrollar nuevos platos (D5, O1) 3. Invertir en capacitación y en publicidad. (D1, D2, O5)

¹⁵ David F. Conceptos de Administración Estratégica, 1997. Pág.200.

AMENAZAS - A	ESTRATEGIAS - FA	ESTRATEGIAS - DA
1. Crisis económica. 2. Preferencia del consumo de alimentos bajos en grasa y colesterol. 3. Los consumidores prefieren variedad en la comida típica.	1. Crear un plato bajo en grasas. (F3, A2) 2. Ofrecer variedad de platos típicos. (F3, A3)	1. Conseguir asesoramiento para innovar los productos.(D5,A1,A3)

Elaborado: El autor

Las estrategias generadas por la Matriz FODA son las siguientes:

1. Crear el servicio de *catering*.
2. Abrir nuevas sucursales.
3. Crear un plato bajo en grasa.
4. Ofrecer variedad de platos típicos.
5. Adquirir un sistema administrativo eficiente.
6. Invertir en capacitación y publicidad.
7. Innovar y desarrollar nuevo platos.

CAPÍTULO V

MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO

Este capítulo contiene el plan de mejoras para la empresa “Las Súper Fritadas Atuntaqui” por áreas funcionales.

5.1 ÀREA ADMINISTRATIVA Y RECURSOS HUMANOS

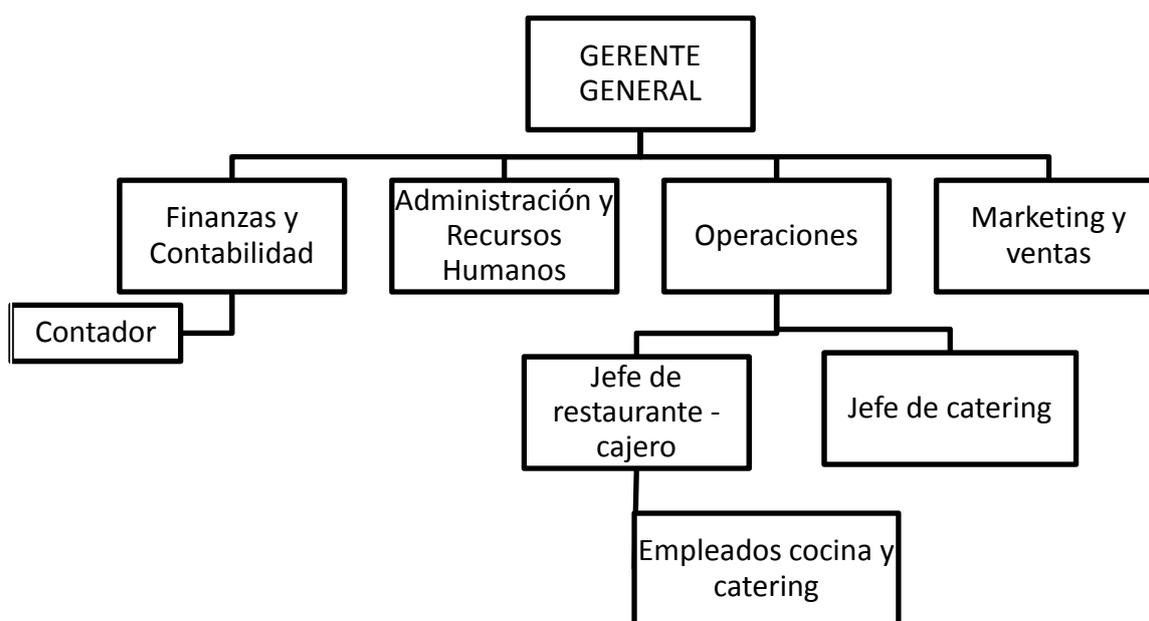
5.1.1 Estructura Orgánica

5.1.1.1 Organigrama

La figura 5.1 muestra el organigrama propuesto para la empresa.

FIGURA 5.1

ORGANIGRAMA PROPUESTO DE LA EMPRESA



Elaborado: El autor

5.1.1.2 Funciones por Área

Gerente General.

Es el encargado de dar las directrices y de tomar las decisiones más importantes en la empresa, analizar la situación financiera y los resultados para cumplir con los objetivos planteados; revisar y controlar el movimiento de los recursos financieros por medio de los estados financieros; formular y desarrollar estrategias en función de los nuevos cambios del mercado.

Administración y Recursos Humanos

Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades globales de la empresa. Responsable de la asignación de recursos humanos y físicos a los diferentes departamentos para cumplir con los objetivos de la empresa. Dirigir las actividades de: reclutamiento, selección e inducción del personal,

Finanzas y Contabilidad.

Preparar los estados financieros de la empresa, de acuerdo a las normas de contabilidad, financieras, tributarias, de seguridad social y de trabajo vigentes en la Legislación Ecuatoriana. Proporcionar y mantener actualizada la información de la situación financiera, resultados y flujos de efectivo al Gerente General. Cumplir con las obligaciones de carácter fiscal y laboral que tiene la empresa.

Manejar las finanzas de la empresa, calcular y asignar los costos, manejar el capital de trabajo, proyectar las ventas, realizar presupuestos, hacer los pagos a los proveedores y empleados, entre otros.

Marketing y Ventas

Realizar periódicamente los estudios de mercado para conocer el nivel de satisfacción y necesidades del cliente; además de realizar un seguimiento a la competencia directa y productos sustitutos para conocer las nuevas tendencias del mercado; realizar promociones para aumentar las ventas de acuerdo a las estrategias planteadas.

Operaciones

Programar, dirigir y controlar el proceso productivo cumpliendo con los requerimientos de productividad y rendimiento, asegurando los estándares de calidad exigidos y administrando eficientemente los recursos humanos y materiales según los objetivos de la organización.

Servicio de *Catering*.

Coordinar las actividades de preparación de los platos para el servicio de *catering* con los empleados de la cocina y los asistentes; hacer el presupuesto de compras y uso de recursos para cada evento del servicio de *catering*; organizar a los asistentes en los puestos y ordenar las tareas adecuadas para brindar el servicio; reportar al Jefe Administrativo las actividades y novedades ocurridas durante el evento.

5.1.1.3 Objetivos, Estrategias y Políticas por Área

Los objetivos, las estrategias, las políticas y el plazo propuesto se detallan en la tabla 5.1

TABLA 5.1
OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS POR ÁREAS

ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

Objetivo	Plazo	Estrategias	Políticas
Optimizar el sistema de reclutamiento y selección del personal	3 meses	Realizar técnicamente esta actividad. Establecer un perfil de cada puesto de trabajo	Publicación de un anuncio en un diario de mayor circulación. Recepción de las hojas de vida. Entrevista personal. Selección de los mejores prospectos para el puesto.
Capacitar el personal de la empresa y mejorar el clima laboral.	6 meses	Establecer un convenio con la Cámara de Turismo para la capacitación.	Inscribir al personal en los cursos. Dar facilidades respecto al horario. Comprobar el cumplimiento de las enseñanzas recibidas.
Conocer el desempeño de cada	3 meses	Realizar una	Contratar un

trabajador.		evaluación del desempeño.	especialista en evaluación del desempeño
Regular los conflictos entre lo laboral y lo familiar.	6 meses	Realizar un protocolo de familia	Contratar un especialista en el desarrollo del protocolo de familia.

OPERACIONES

Objetivo	Plazo	Estrategias	Políticas
Implementar el servicio de <i>catering</i>	6 meses	Crear un puesto de trabajo encargado exclusivamente del servicio de <i>catering</i>	Contratar un especialista en el servicio de <i>catering</i>
Optimizar los procesos de la empresa.	6 meses	Implementar un manual de procesos.	Contratar la implementación de la norma ISO 9001.
Perfeccionar el manejo de los desperdicios del proceso productivo.	3 meses	Buscar información sobre el manejo de desperdicios en la ciudad.	Contratar a una empresa especializada en el manejo de los desperdicios.

FINANZAS Y CONTABILIDAD

Objetivo	Plazo	Estrategias	Políticas
Elaborar los costos de los productos.	3 meses	Realizar la contabilidad de costos	Contratar un especialista en costos.
Refinanciar las deudas adquiridas.	6 meses	Buscar información en entidades financieras.	Cambiar las deudas adquiridas por otra en mejores condiciones.
Mejorar la repartición de utilidades	6 meses	Repartir las utilidades en función a los acuerdos familiares.	Reinvertir el 50% en la empresa, y el otro 50% se reparte entre la familia

MARKETING Y VENTAS

Objetivo	Plazo	Estrategias	Políticas
Incrementar las ventas	6 meses	Ofrecer nuevos platos típicos	Asesoramiento un <i>chef</i> para la preparación de nuevos platos.
Ampliar la participación del mercado.	6 meses	Implementar el servicio de <i>catering</i>	Crear un puesto exclusivamente para el servicio.
Incrementar el posicionamiento de la empresa en el mercado.	1 año	Realizar una campaña publicitaria.	Contratar publicidad en radio y diarios.

Elaborado: El autor

5.1.2 Misión

“Dar a los consumidores de la ciudad de Quito el placer de disfrutar de la especialidad del plato típico de las fritadas de Atuntaqui y además de su variedad de platos típicos, en el servicio de restaurante y el de *catering*, brindando un producto de la más alta calidad, con la ayuda y compromiso de sus colaboradores; para lograr el crecimiento y rentabilidad óptima del negocio”

5.1.3 Visión

“Ser una empresa líder y reconocida como la mejor opción de comida típica en la ciudad de Quito, brindando nuevas innovaciones culinarias pero manteniendo el concepto de comida tradicional, con trabajo en equipo que permita afrontar de la mejor manera los cambios que la industria imponga”

5.1.4 Reclutamiento y selección

Para cada puesto se debe establecer un perfil en el que hay que tomar en cuenta: el nivel de instrucción requerido, tiempo de experiencia en cargos similares, conocimientos básicos, habilidades y destrezas necesarias para el cumplimiento del cargo. El responsable la selección y contratación será el Jefe Administrativo y de Recursos Humanos, quien tendrá la responsabilidad de

realizar las entrevistas y evaluaciones para cada puesto de trabajo, de acuerdo al siguiente proceso:

- Publicación del anuncio en un diario local de mayor circulación.
- Recepción de la hoja de vida actualizada, que incluya el Certificado de Salud Ocupacional otorgado por el Ministerio de Salud.
- Entrevista personal con el solicitante, donde se analizará y se buscará su idoneidad con el puesto que necesita ser cubierto.
- Selección del mejor prospecto para cubrir el puesto que la empresa necesita.

El costo de la publicación del anuncio es de \$30.00.

5.1.5 Capacitación

La indicción y capacitación interna la realizará el jefe de recursos humanos, conjuntamente con el feje del área donde se ubicará el trabajador.

La capacitación externa se la realizará en el Centro de Capacitación de la Cámara de Turismo; con un costo de \$80.00 por trabajador. Costo total \$ 800.00.

5.1.6 Evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño la realizará un especialista en el área cada 6 meses con un costo de \$550.00.

5.1.7 Plan de Incentivos.

La motivación del personal está relacionado con incentivos que el trabajador pueda recibir, algunos son: capacitación, oportunidades de ascensos dentro de la empresa, ambiente adecuado de trabajo, contar con las herramientas necesarias, sentirse apreciado, valorar su trabajo, entre otros.

5.1.8 Protocolo de familia

Se propone el desarrollar un protocolo de familia para evitar conflictos entre los miembros de la familia. Lo realizará un especialista con un costo de \$5.000.

5.1.9 Escala Estratégica¹⁶

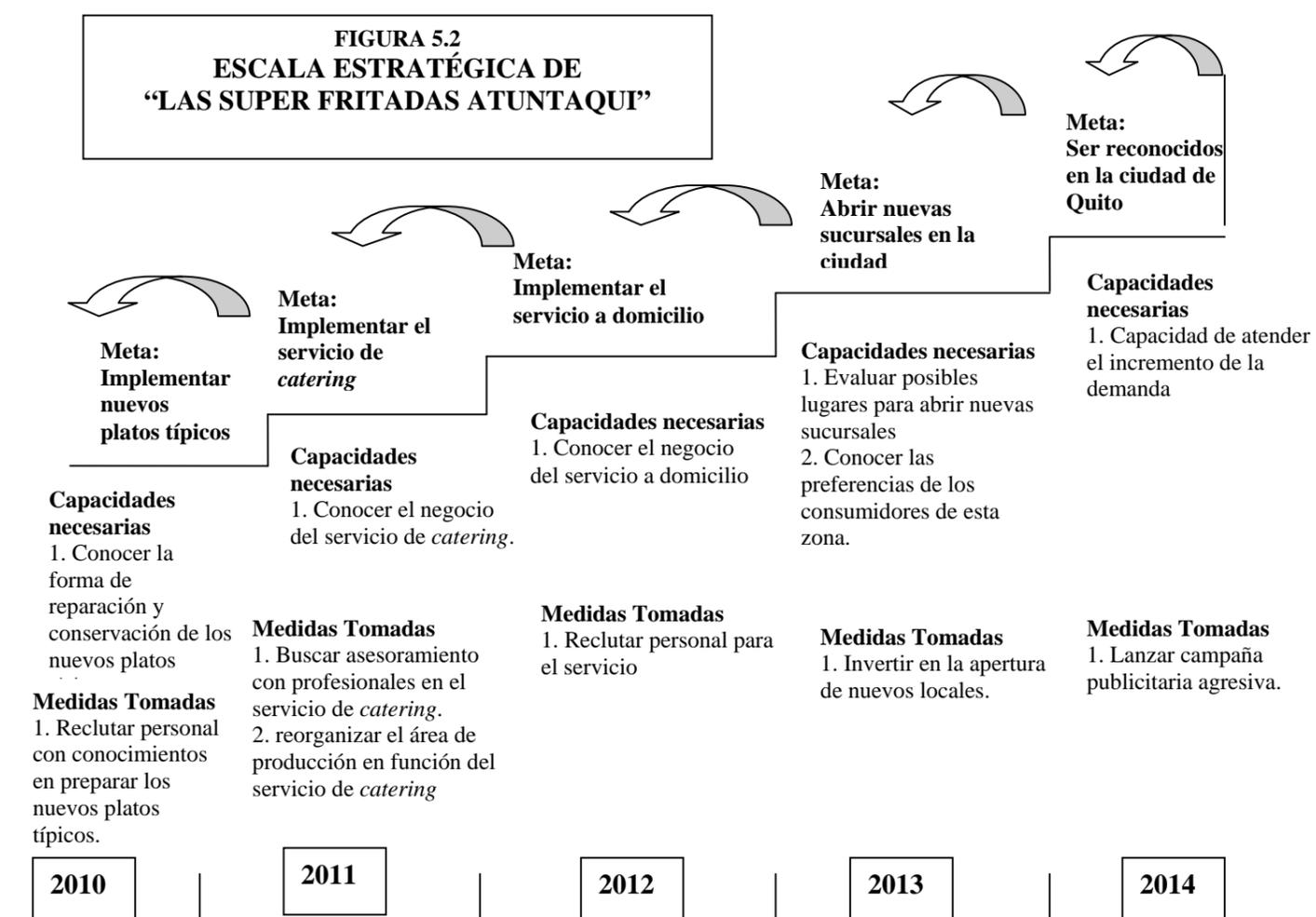
La escala estratégica servirá a la empresa a desarrollar nuevos activos estratégicos y permitirá el desarrollo de las capacidades necesarias para lograr los objetivos. El costo de la planeación estratégica será de \$6.000.

El objetivo estratégico para la empresa se plantea de la siguiente manera:

“Ser el líder del mercado de comida típica de la Sierra Ecuatoriana en la ciudad de Quito”.

La figura 5.2 indica la escala estratégica de la empresa.

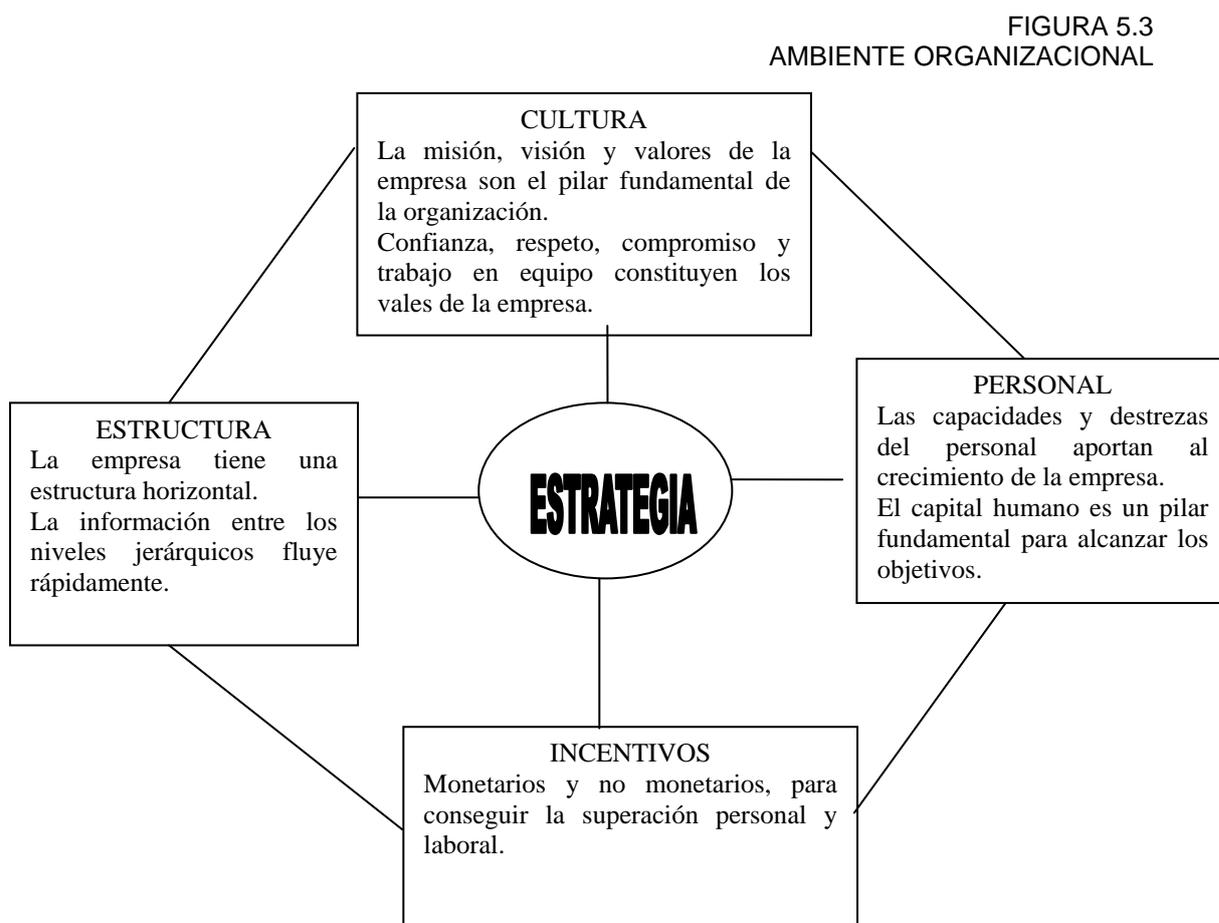
¹⁶ Markides C. En la Estrategia está el Éxito. 2000. Pág. 142



Elaborado: El autor

5.1.10 Ambiente Organizacional

El ambiente organizacional óptimo, ayuda al desarrollo de las actividades de la empresa y eleva la productividad en todas sus áreas. La figura 5.3¹⁷ muestra las recomendaciones para el ambiente organizacional de la empresa.



Elaborado: El autor

5.1.10.1 Cultura

La cultura de la empresa debe promover los valores y principios que permite mantener un ambiente adecuado y de cordialidad, la empresa debe considerar las siguientes recomendaciones para mejorar la cultura.

- Fortalecer los valores de la empresa.
- Logar un mayor compromiso de parte de los trabajadores.

¹⁷ Markides C. En la Estrategia está el Éxito. 2000. Pág. 164

- Establecer un código de conducta para regular actuaciones poco éticas y morales.

5.1.10.2 Personal

El personal con sus destrezas y capacidades aporta al crecimiento y al desarrollo de la empresa, en la actualidad capital humano se considera un activo intangible de la empresa, que al ser desarrollado de un manera eficiente se convierte en un pilar fundamental para alcanzar los objetivos planteados.

5.1.10.3 Incentivos

Los incentivos ofrecidos deben ser con el objetivo de lograr el compromiso del empleado para con la empresa, pero además que logre la superación laboral, personal y familiar.

5.1.10.4 Estructura

La estructura horizontal es óptima para la empresa, porque ayuda a que la información fluya rápidamente. Las áreas funcionales son las necesarias para la implementación de las estrategias.

“Es la combinación de estos cuatro elementos o que crea el ambiente organizacional que a su vez sostiene y promueve la estrategia de la empresa”¹⁸

5.2 AREA DE OPERACIONES.

Para la implementación del servicio de *catering* se contratará permanentemente un especialista en este servicio, con un costo de \$350.00 mensuales más los beneficios de ley; incluido en la nómina.

Para optimizar los procesos de la empresa se implementará un manual de procesos ISO 9001, con un costo de \$5.600.

¹⁸ Markides C. En la Estrategia está el Éxito. 2000. Pág. 164

5.2.1 Servicio de *Catering*

Se denomina *catering* servicio de alimentación institucional o alimentación colectiva que provee una cantidad de comida y bebida en fiestas, eventos y presentaciones de diversa índole.¹⁹

La preparación y los costos se presentan en el anexo 10.

Para la implementación de nuevos platos típicos se requiere del asesoramiento de un *chef* especializado en comida típica, con un costo de \$500.00

5.3 AREA FINANCIERA

Se contratará de forma permanente un especialista financiero para que realice: la contabilidad de costos, optimice el proceso de inventarios, asignación de costos y elabore presupuestos para la empresa. El costo es de \$450.00 más beneficios, incluido en la nómina.

5.3.1 Préstamos.

El crédito contraído para la adquisición del bien inmueble donde funciona el local # 1 debe pagárselo de forma proporcional. La tabla 5.2 indica la división de la propiedad en la parte del negocio y la particular.

TABLA 5.2
DIVISIÒN DE LA PROPIEDAD

	%	VALOR
LOCAL COMERCIAL	80%	95600
DEPARTAMENTO	20%	23900
total	100%	119500

Elaborado: El autor

El negocio genera los recursos para el pago de las cuotas, sin embargo, el pago del local comercial (80%) debe constar en los costos del negocio; y el pago del departamento (20%) debe constar como un egreso de los sueldos y utilidades pagados a los propietarios.

¹⁹ Scholar Google, Concepto *catering*

5.4 AREA DE MARKETING

5.4.1 Marca y Logotipo

Se mantiene la marca con la que se ha venido trabajando, ya que las palabras: Fritadas Atuntaqui, están en la mente de los consumidores. Se rediseña logotipo manteniendo las mencionadas palabras y agregándole colores y formas que se identifiquen con un producto típico, además que indique que es un restaurante de comida típica con variedad de platos y con el servicio de *catering*. El nuevo logotipo se indica en el anexo 11.

5.4.2 Slogan

El slogan de la nueva imagen es: “Deliciosamente Tradicional”. Releja las características del producto que se quiere comunicar.

5.4.3 Diseño de Empaques y Presentación

La presentación de los platos es fundamental en un restaurante, ya que es la primera impresión la que determina la compra.

La presentación del plato debe estar en armonía con el concepto de **comida típica** con el que se trabaja. En el servicio para llevar, se usa empaques apropiados para comida con la impresión del logotipo y las direcciones de los locales, además de usar fundas con el logotipo de la empresa para que se diferencie de la competencia.

5.4.4 Promoción y Publicidad

Para realizar la campaña publicitaria de la empresa se contratará a una agencia publicitaria, con un costo de \$5.402.22

CAPÍTULO VI

PLAN DE MARKETING

Este capítulo contiene el plan táctico de mercadeo para la empresa “Las Súper Fritadas Atuntaqui”

6.1 OBJETIVOS

6.1.1 Objetivo general

Desarrollar un plan de mercadeo para relanzar y presentar los productos y servicios que ofrece la empresa.

6.1.2 Objetivos específicos

- Dar a conocer servicio de *catering* de comida típica que ofrece la empresa.
- Aumentar el nivel de ventas en un 5% los próximos 5 años, a partir del año 2010,
- Captar nuevos clientes para los platos típicos.
- Mejorar la imagen de la empresa, rediseñar el logotipo y eslogan de acuerdo a los nuevos platos típicos y al servicio de *catering*.
- Conseguir la fidelidad de los clientes.
- Aumentar el índice de recordación de la marca “Las Súper Fritadas Atuntaqui”

6.2 MARKETING ESTRATÉGICO

6.2.1 Consumidor

6.2.1.1 Perfil del Consumidor

El consumidor debe ser una persona que le guste la comida típica de la Sierra Ecuatoriana, grupos o familias que acostumbren comer algo típico. Género indistinto y de edad mayor a 20 años.

6.2.1.2 Deseos y Necesidades

Deseo de consumir comida típica y de disfrutar momentos en familia. Satisfacer la necesidad de alimentarse con alimentos de calidad y con buen sabor.

6.2.1.3 Hábitos de Uso y Actitudes

Consumidores que prefieran el servicio en la mesa, para llevar o servicio de *catering*. La decisión de compra es personal, impulsado por la percepción hacia el producto. Prefieren comprar en locales independientes.

6.2.1.4 Papeles de Compra.

La influencia de la compra la ejerce la costumbre de comer comida típica. En el caso de las familias la influencia es del integrante familiar al que le gusta la gastronomía típica

6.2.2 Mercado

6.2.2.1 Historia

La comida típica ha sido creada y desarrollada desde la colonización española en el Ecuador, mezcla ingredientes nativos y traídos de otras regiones. Este conocimiento ha sido transmitido de generación en generación. En la actualidad se puede encontrar recetas caseras en restaurantes de comida típica.

6.2.2.2 Tamaño

El tamaño del mercado de comida típica no está disponible en cifras oficiales. Sin embargo la cifra del PIB de Hoteles y Restaurantes que elabora el Banco Central del Ecuador es de \$294.980.000. en el año 2008.

6.2.2.3 Nivel de la Demanda.

La demanda se encuentra en la fase de madurez.

6.2.2.4 Estacionalidad.

El volumen de ventas de la empresa es de 5.983 platos promedio al mes, con un valor de \$17.904.70. Los meses de mayores ventas son noviembre y diciembre con un promedio de \$20.638. Los meses de menores ventas son: julio y agosto con un promedio de \$15.892. Los otros meses tienen una tendencia estable.

6.2.2.5 Competencia

Los competidores son restaurantes que ofrecen comida típica o el servicio de *catering*, entre los más importantes están: Los Motes de la Magdalena, El palacio del Menudo, Supe Fritadas SCC, Los Adobes y Barlovento.

6.3 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

6.3.1 Criterio Geográfico

Personas que viven, trabajan o transitan en los sectores centro y norte de la ciudad de Quito.

6.3.2 Criterio Sico gráfico

Personas que les guste la comida típica y con personalidad consumista.

6.3.3 Criterio Personal

Rango de edad de: 20 a 50 años; hombres y mujeres.

6.3.4 Criterio Socioeconómico

De clase social media y media - baja.

Profesión u ocupación indistinta.

6.4 POSICIONAMIENTO

6.4.1 Estrategias para aumentar la tasa de compra de los clientes

Para conseguir que los clientes incrementen su frecuencia de consumo se debe realizar promociones especiales en días y horas de menor consumo, es decir, ofrecer dos platos por uno o dar el segundo plato a mitad de precio, con esto se incrementaría la frecuencia de consumo y se ocuparía al personal en horarios de menor demanda.

6.4.2 Estrategias para captar clientes de los competidores

En la publicidad se debe resaltar los atributos de los productos, como por ejemplo: sabor, calidad, asepsia, servicio, entre otros. Para que el consumidor compare y perciba la diferencia con los productos de la competencia.

6.4.3 Estrategias para mejorar el servicio al cliente

Habilitar un buzón de sugerencias o reclamos para que sea una forma de comunicación entre los clientes y la administración para solucionar sus requerimientos; además el personal debe informar a su superior cualquier novedad relacionada con la atención al cliente.

6.4.4 Estrategias para aumentar el nivel de ventas

Ofrecer nuevos platos típicos, implementar el servicio de catering de los productos.

6.5 MARKETING MIX

6.5.1 Producto

El producto principal es el plato típico de fritadas, otros platos típicos son: mote con chicharrón, caldo de gallina y yahuarlocro. También se ofrece el servicio de *catering* de comida típica para grupos e instituciones.

6.5.1.1 Características de los productos

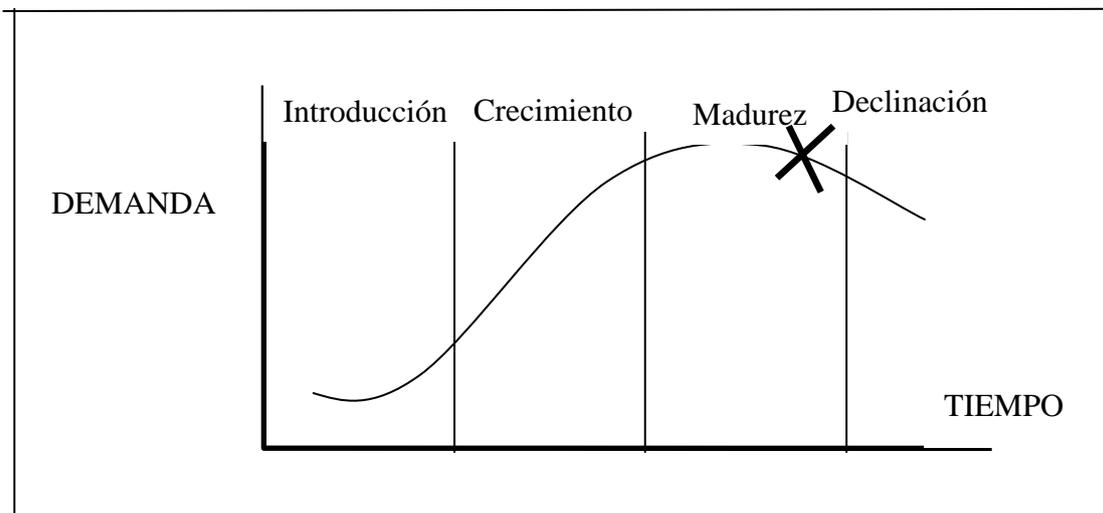
El plato típico de fritadas es preparado con una receta casera, de manera general se usa: carne de cerdo Mr. Chanco, manteca de choncho, cebollas, ajo y otros condimentos. Se prepara en pailas de bronce y con leña. El sabor de las fritadas es único y diferente en comparación a las fritadas que se venden en la ciudad.

En los otros platos se usa recetas caseras, con materias primas seleccionadas para garantizar la calidad del producto final.

6.5.1.2 Ciclo de vida del producto

La figura 6.1 muestra la etapa del ciclo de vida donde se encuentra el producto:

FIGURA 6.1
CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO



Elaborado: El autor

El producto se encuentra en la etapa de madurez, por debajo del punto más alto de demanda, es decir empieza su declinación. Las características de esta etapa son: estancamiento de las ventas, intensa competencia, las líneas de productos se alargan y competencia de precios. El servicio y la atención al cliente son importantes para atraer y retener al cliente.

6.5.1.3 Políticas de extensión del ciclo de vida del producto

Si un producto se encuentra al final de la fase de madurez o en la etapa de declive, se debe decidir si es más conveniente abandonar el producto o lanzarlo nuevamente con una serie de modificaciones, se recomienda relanzar el producto potenciando las ventas a través de las siguientes políticas:

- Aumentar las visitas de los clientes.
- Incitar a que el cliente consuma no solo en el almuerzo, sino en otros momentos del día.
- Crear promociones y combos de temporada, por ejemplo: dos platos por uno, el segundo a mitad de precio, combo de vacaciones, combo estudiantil, combo familiar, entre otros.
- Crear un combo especial para niños que incluya ingredientes que más les guste, por ejemplo: fritada, tortillas, mote, queso y gaseosa; además

se recomienda incluir en este plato infantil algo que les guste como salchichas, salsa de tomate, mayonesa y helado.

6.5.2 Precio

El precio es un variable del marketing que sintetiza en muchos casos la política comercial de la empresa, se fija en función de variables internas y externas como: los costos, objetivos de la empresa, valor del producto ante los clientes, la elasticidad de la demanda y la competencia. Los precios de los platos son fijados de acuerdo a los costos y se indican en el anexo 12.

Al ser un producto de consumo inmediato no se aplicaría la política de ventas a crédito, solamente se vende en efectivo y con de tarjetas de crédito.

6.5.3 Plaza y Distribución

La ubicación actual de los locales cumple las condiciones del segmento del mercado al cual está dirigido el producto; los sectores centro y norte de la ciudad.

La distribución directa en los locales han dado buenos resultados con el servicio de restaurante y para llevar. Con la implementación del servicio de *catering* se incrementarían los canales de distribución para llegar más fácilmente a clientes actuales y nuevos.

Además se debe evaluar la implementación en un futuro cercano el servicio a domicilio, por ser un servicio usado por algunos restaurantes. La apertura de nuevas sucursales o la creación de franquicias podrían ser una buena alternativa de crecimiento en los próximos años.

6.5.4 Promoción y Publicidad

Se realizará un relanzamiento de la empresa se invitará a amigos y clientes especiales, para que degusten de nuevos platos.

La publicidad en radio se la realizará en Radio Canela, por ser la de mayor audiencia, el anuncio publicitario en el periódico se lo hará en el diario Últimas

Noticias. La publicidad en Internet se la realizará en páginas especializadas en restaurantes de la ciudad y por medio del envío de *e-mails*.

El presupuesto se detalla en la tabla 6.1.

TABLA 6.1
PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD

MEDIO	COSTO
Hojas volantes	\$ 600,00
Relanzamiento	\$ 850,00
Radio	\$ 1.170,00
Periódicos	\$ 1.394,22
Páginas Amarillas	\$ 890,00
Internet	\$ 500,00
TOTAL	\$ 5.404,22

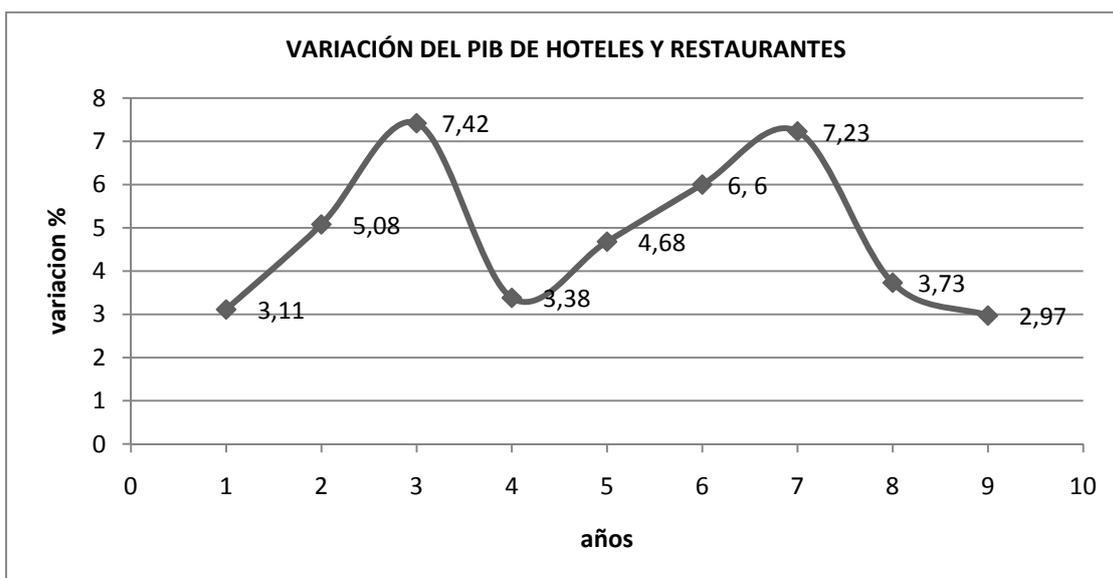
Elaborado: El autor

6.6 PROYECCIÓN DE VENTAS

6.6.1 Proyección de escenarios

Para hacer la proyección se usan los datos de la variación del PIB de la industria de Hoteles y Restaurantes de los últimos 10 años, luego el pico más alto será el escenario optimista; el más bajo el escenario pesimista y el promedio ponderado será el escenario esperado. Ver gráfico 6.1.

GRÁFICO 6.1
VARIACIÓN DEL PIB DE HOTELES Y RESTAURANTES



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: El autor

- Escenario optimista: crecimiento del 7.42%
- Escenario pesimista: crecimiento del 2.97%
- Escenario esperado: crecimiento del 4.84%

6.6.2 Ventas del año 2009

Las ventas de todos los productos para el año 2009 se detallan en la tabla 6.2.

TABLA 6.2
PROYECCIÓN DE VENTAS 2009

	PRECIO	CANTIDAD	TOTAL
Bandeja Individual	\$ 3,39	6833	\$ 23.146,79
Bandeja Mediana	\$ 6,83	4312	\$ 29.429,40
Bandeja Atuntaqui	\$ 13,09	1739	\$ 22.759,16
Súper Bandeja	\$ 15,43	2240	\$ 34.552,00
Fritada con tortillas	\$ 3,49	7798	\$ 27.195,53
Fritada con choclo	\$ 3,41	4454	\$ 15.199,28
Mote - chicharrón	\$ 2,29	4648	\$ 10.632,30
Libra de fritada	\$ 9,18	2916	\$ 26.754,30
Caldo gallina	\$ 2,89	422	\$ 1.218,53
Yahuarlocro	\$ 2,81	204	\$ 573,75
Combo infantil	\$ 1,94	185	\$ 358,44
Servicio <i>catering</i>	\$ 29,50	119	\$ 3.510,50
Bebidas	\$ 0,30	42403	\$ 12.720,90
Otros	\$ 0,98	6980	\$ 6.805,50
TOTAL			\$ 214.856,36

Elaborado: El autor

6.6.3 Supuestos

- El incremento de ventas sin la aplicación del presente trabajo es del 1.66%. calculado en el anexo 13.
- En el escenario esperado las ventas se incrementan en el 5%.
- En el escenario pesimista el incremento es de 2%.
- En el escenario optimista el incremento es de 8%.
- El horizonte del proyecto es de 5 años a partir del año 2010.

6.6.4 Escenario Esperado

La proyección de ventas se indica en la tabla 6.3.

TABLA 6.3
PROYECCIÓN DE VENTAS ESCENARIO ESPERADO

Incremento anual del 5%

2009	2010	2011	2012	2013	2014
\$ 214.856,36	\$ 225.599,18	\$ 236.879,14	\$ 248.723,10	\$ 261.159,25	\$ 274.217,21

Elaborado: El autor

6.6.5 Escenario Pesimista

La proyección de ventas se indica en la tabla 6.4.

TABLA 6.4
PROYECCIÓN DE VENTAS ESCENARIO PESIMISTA

Incremento anual del 2%

2009	2010	2011	2012	2013	2014
\$ 214.856,36	\$ 219.153,49	\$ 223.536,56	\$ 228.007,29	\$ 232.567,44	\$ 237.218,79

Elaborado: El autor

6.6.6 Escenario Optimista

La proyección de ventas se indica en la tabla 6.5

TABLA 6.5
PROYECCIÓN DE VENTAS ESCENARIO OPTIMISTA

Incremento anual del 8%

2009	2010	2011	2012	2013	2014
\$ 214.856,36	\$ 232.044,87	\$ 250.608,46	\$ 270.657,14	\$ 292.309,71	\$ 315.694,49

Elaborado: El autor

CAPÍTULO VII ANÁLISIS FINANCIERO

En este capítulo se desarrolla los costos, gastos, ingresos, egresos y las fuentes de financiamiento para el mejoramiento propuesto. Se realizará el análisis comparativo de los flujos de caja proyectados sin y con las mejoras, para conocer su impacto en el desempeño de la empresa.

7.1 SUPUESTOS FINANCIEROS

1. El horizonte de evaluación será de 5 años a partir del año 2010. La moneda que se utiliza es el Dólar de los Estados Unidos de Norteamérica.
2. La inversión en las mejoras será de \$45.724.86; incluyendo \$14.774.64 de capital de trabajo. El detalle se indica en el anexo 14.
3. La nómina de la empresa está calculada de acuerdo a las leyes vigentes. Se muestra en el anexo 15.
4. Se realizan 3 escenarios: normal con el 5% de crecimiento de las ventas, optimista con el 8%, y pesimista con el 2%
5. El financiamiento se realizará con una tasa de interés del 16.3%. La tabla de amortización se indica en el anexo 16.
6. Los costos de los platos se detallan en el anexo 17.
7. En los gastos administrativos se incluye un incremento del 5% correspondiente a la inflación.
8. La depreciación se calcula con el método de línea recta. Ver anexo 18.
9. Las amortizaciones para 5 años. Ver anexo 18.

10. Costo de oportunidad es de 23.04% y representa la rentabilidad que se le exige al proyecto para no usar los recursos en otra inversión con similar riesgo. Esta tasa se calculó en función de las condiciones del país en el mes de agosto 2009. Ver anexo 19.

11. El valor de rescate es de \$ 72.741,81. Este es el valor remanente que podría tener la inversión en un horizonte de cinco años. Este valor es aceptable porque es mayor al plan de inversiones de las mejoras. Ver anexo 20.

12. Flujo de caja en 3 escenarios: esperado, optimista y pesimista. Con apalancamiento y sin apalancamiento. Ver anexo 21

7.2 EVALUACIÓN FINANCIERA

7.2.1 VAN y TIR del Proyecto.

El VAN y la TIR del escenario apalancado se detalla en la tabla 7.1.

TABLA 7.1

	ESCENARIO APALANCADO		
	PESIMISTA	NORMAL	OPTIMISTA
Incremento de Ventas	2%	5%	10%
VAN	12.509,52	17.503,57	22.766,35
TIR	39,59%	45,67%	51,74%

Elaboración: El autor

El VAN y la TIR del escenario no apalancado se detalla en la tabla 7.2.

TABLA 7.2

	ESCENARIO NO APALANCADO		
	PESIMISTA	NORMAL	OPTIMISTA
Incremento de Ventas	2%	5%	10%
VAN	5.245,46	10.239,51	15.502,29
TIR	26,82%	30,23%	33,64%

Elaboración: El autor

En el escenario apalancado normal, el VAN es de 17.503.57, mayor que cero. La TIR es de 45.67%, mayor al costo de oportunidad del 23.04%. Por lo tanto el proyecto de mejoras si es viable financieramente para la empresa.

7.3 PUNTO DE EQUILIBRIO

Es el nivel de actividad en que la empresa ni gana ni pierde dinero, su beneficio es cero; por debajo de ese nivel la empresa tendría perdidas y por encima la empresa obtendría beneficios. Para calcular el punto de equilibrio se necesita la siguiente información: costos fijos, costos variables y ventas.

La tabla 7.3 muestra el punto de equilibrio proyectado:

TABLA 7.3
PUNTO DE EQUILIBRIO

AÑO	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES	VENTAS	EQUILIBRIO EN \$
2010	\$ 44.460,42	\$ 161.850,73	\$ 225.599,18	\$ 157.340,82
2011	\$ 43.582,69	\$ 165.815,40	\$ 236.879,14	\$ 145.275,62
2012	\$ 42.203,79	\$ 174.106,17	\$ 248.723,10	\$ 140.679,29
2013	\$ 40.999,18	\$ 182.811,48	\$ 261.159,25	\$ 136.663,95
2014	\$ 40.887,97	\$ 191.952,05	\$ 274.217,21	\$ 136.293,24

Elaborado: El autor

7.4 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de Sensibilidad permite conocer de forma exacta la magnitud en que cambiará La TIR y el VAN como respuesta a un cambio dado en una variable manteniéndose constante todo lo demás.

La tabla 7.4 presenta la sensibilidad de las ventas.

TABLA 7.4
SENSIBILIDAD DE LAS VENTAS

VENTAS	VAN	TIR	TASA DESCUENTO
5%	\$ 26.148,82	61,69	23,04%
0%	\$ 17.503,57	45,67	23,04%
-5%	\$ 8.858,33	33,23	23,04%
-10%	\$ 213,09	23,26%	23,04%
-15%	-\$ 8.432,16	15,04%	23,04%

Elaboración: El autor

La sensibilidad de los costos se presenta en la tabla 7.5

TABLA 7.5
SENSIBILIDAD DE LOS COSTOS

COSTOS	VAN	TIR	TASA DESCUENTO
10%	-\$ 7.489,73	14,89%	23,04%
8%	-\$ 2.491,07	20,24%	23,04%
5%	\$ 5.006,92	28,96%	23,04%
0%	\$ 17.503,57	45,67%	23,04%
-5%	\$ 30.000,22	65,60%	23,04%

Elaborado: El autor

La sensibilidad de las ventas indica qué si estas caen hasta un 10%, la TIR es del 23.26%, mayor que la tasa de descuento (23.04%), es decir el proyecto sigue manteniéndose viable.

La sensibilidad de los costos indica que si estos aumentan hasta 5%, la TIR es del 28.26%, mayor que la tasa de descuento (23.04%) es decir el proyecto se mantiene viable.

CAPÍTULO VIII

ACCIONES DE CONTINGENCIA, PROBLEMAS Y POSIBLES SOLUCIONES

8.1 Ventas menores a las proyectadas

Un posible problema sería las ventas menores a las esperadas, lo que causaría menor ingreso, menor tasa de ocupación de los locales y probablemente genere pérdidas

8.2 Soluciones

Se debe identificar y evaluar la causa de las ventas menores, que pueden ser, un plan de marketing que no cumple los objetivos, el producto no cumple con las expectativas del consumidor, los medios publicitarios no son los adecuados para el segmento que se dirige la empresa, entre otros. La posible solución sería incrementar las actividades de Marketing para recobrar las ventas esperadas.

8.3 Demanda mayor a la proyectada

Las consecuencias de tener una mayor demanda que la pronosticada serían las siguientes:

- Sobreutilización de los recursos materiales de la empresa con la consecuente disminución de su vida útil.
- Disminución de la calidad de servicio por tener que atender a más clientes.
- Realizar nuevas inversiones de ampliación del local y del área de cocina, con la ayuda más de créditos bancarios.

8.4 Soluciones

Aumentar el personal de la cocina y servicio para ofrecer una mejor atención a los clientes y lograr satisfacer a los clientes que acuden en horas de alta

demanda. Buscar fuentes de financiamiento o nuevos que inviertan en la ampliación del negocio.

Crear un modelo de franquicia para el negocio, con lo cual no se tiene que pedir nuevos créditos, y se atendería de una mejor manera al incremento de la demanda.

8.5 Entrada de competidores

Pueden entrar nuevos competidores que ofrezcan las fritadas que se preparan en la ciudad de Atuntaqui, ya que la receta no se encuentra patentada y en esa ciudad existen varios negocios que ofrecen productos similares.

Las consecuencias de la entrada de nuevos competidores son:

- Se puede confundir a los clientes al ofrecer un producto idéntico.
- Los clientes prefieran el producto de la nueva competencia, en perjuicio de la demanda de la empresa.
- Disminución de los precios de venta al público.

8.6 Soluciones

Para evitar que exista confusión de identificación de productos, la empresa debe aprovechar que tiene registrado el nombre comercial y la marca “Las Súper Fritadas Atuntaqui”, a través de su difusión y lograr que los nuevos competidores no usen la palabra “Atuntaqui” en sus logotipos.

Conseguir que los clientes identifiquen al restaurante que está presente en la ciudad de Quito desde 1999, por medio de anuncios que hagan hincapié en las fortalezas que tiene el negocio.

Ofrecer mayor calidad en todas las materias primas que usarían los nuevos competidores, para que el cliente aprecie la diferencia y no prefiera los productos de los competidores a menor precio.

CAPÍTULO IX CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1 CONCLUSIONES

- El presente trabajo tiene varias propuestas de mejoramiento, que de ser bien aplicadas y cumplidas totalmente, la empresa podría salir de los problemas internos y financieros que ha presentado últimamente.

- Basándose en el estudio del sector y de la industria se puede determinar que en el año 2008 hubo un crecimiento del 2.97%, impulsado por el turismo externo e interno, apoyado por políticas públicas y privadas que favorecen al sector.

- Al ser la alimentación una necesidad básica, la industria puede mantenerse en el futuro con un aporte importante al desarrollo del país. La industria de restaurantes podría seguir creciendo entre el 2.4% y el 3.7%

- En el Ecuador existe una tendencia de consumo hacia la comida *light*. Sin embargo el ecuatoriano y especialmente el turista prefieren la comida típica, en especial las fritadas, el caldo de gallina y el yahuarlocro.

- Los consumidores prefieren comprar productos con el mayor valor agregado posible y conseguirlos con el menor esfuerzo. El servicio a domicilio y el servicio de *catering*, especialmente para instituciones y oficinas tienen buenas expectativas.

- La familia acostumbra a comer fuera de casa; por lo tanto representa una oportunidad para toda la industria de restaurantes.

- De acuerdo a las Fuerzas Competitivas de Porter, la industria tiene cuatro fuerzas altas: rivalidad existente, amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos y el poder de los compradores. Una fuerza baja: el poder de los proveedores.
- De acuerdo a la investigación de mercado, la comida típica de la Sierra Ecuatoriana es preferida por el 77.75% de la población de la ciudad de Quito, especialmente el plato de fritadas con el 14.58%.
- El segmento de mercado que más consume el plato típico de fritadas es el comprendido entre 30 a 49 años que pertenecen al segmento socioeconómico medio.
- El líder del mercado es Los Motes de La Magdalena con el 27.33%. Las Súper fritadas Atuntaqui tiene el 16.4% de participación.
- Las principales fortalezas que tiene la empresa son: la patente del nombre comercial, las habilidades y destrezas para preparar comida típica y la calidad y el buen sabor de los platos.
- Usando las estrategias de Marketing planteadas se puede cumplir con las proyecciones de ventas.
- El proyecto de mejoramiento es financieramente factible con apalancamiento, el VAN es de \$17.503.57 y la TIR del 45.67%

9.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda aplicar el presente plan de mejoras inmediatamente, para que la empresa continúe en el mercado y genere beneficios para los propietarios y la sociedad.
- Implementar las estrategias desarrolladas, especialmente la producción de nuevos platos y la oferta del servicio de *catering*.

- Se recomienda realizar la campaña publicitaria y el relanzamiento propuestos en el presente trabajo.
- Los propietarios de la empresa no deben tener miedo de contraer más obligaciones financieras para poner en marcha el plan de mejoras, porque está comprobado financieramente que se pueden cumplir todos los pagos y además obtener utilidades.
- Se recomienda emplear un sistema de control continuo para monitorear el cumplimiento de las estrategias y los objetivos.

REFERENCIAS

LIBROS

- David F. (1997) Conceptos de Administración Estratégica. Editorial Pearson Educación. 5ª Edición. México.
- Flick, U, (2007) Introducción a la Investigación Cuantitativa. Editorial Morata. 2ª Edición. Madrid, España.
- Galindo, E (1999) Estadística para la Administración y la Ingeniería. Editorial Graficas Mediavilla Hnos. 1ª Edición. Quito, Ecuador.
- Malhotra N. (2004) Investigación de Mercados. Editorial Pearson Educación. 4ª Edición. México.
- Markides C. (2000) En la Estrategia está el Éxito. Editorial Norma. 1ª Edición. Colombia.
- Porter, M (1982), Estrategia Competitiva. Editorial CECSA. 1ª Edición. México
- Sapag N. (2008) Preparación y Evaluación de Proyectos. Editorial Mc Graw Hill. 5ª Edición. México.

INTERNET

- Ministerio de Turismo (2009a) Legislación de Turismo. URL:
<http://www.turismoaustro.gov.ec/descargas/Legislacion%20de%20Turismo.pdf>. Descargado 10/01/09.
- Ministerio de Turismo (2009b) El Turismo en el mundo se desacelera; en Ecuador se mantiene estable. URL:
http://www.turismo.gov.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=1335&Itemid=59 Descargado 02/08/09.
- Ministerio de Turismo (2009c) Plan estratégico de desarrollo de turismo sostenible para Ecuador . URL:
http://www.turismo.gov.ec/documentos/plandetur_2020.pdf. Descargado 10/01/09

Ministerio Coordinación de Patrimonio (2009) Turistas en el Ecuador. URL:
http://www.ministeriopatrimonio.gov.ec/index.php?option=com_repository&Itemid=307&func=startdown&id=41 Descargado 10/01/09.

Ministerio de Turismo (2009d) Registro Catastral. URL:
<http://registro.turismo.gov.ec/>. Descargado 11/01/09

Banco Central del Ecuador (2009). Boletín Mensual. URL:
<https://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorFiscal/InversionesSP/bcee0109.pdf>. Descargado 10/03/09.

Diario Hoy (2009). Alimentos light ganan terrenos. URL:
<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/alimentos-light-ganan-terreno-luego-de-seis-meses-347375.html>. Descargado 06/07/09

INSTITUCIONES

- CÁMARA DE TURISMO DE PICHINCHA (CAPTUR)
- ESTADÍSTICAS DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR (BCE)
- INSTITUTO ECUATORIANO DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS (INEC)
- INSTITUTO ECUATORIANO DE PROPIEDAD INTELECTUAL (IEPI)
- SERVICIO DE RENTAS INTERNAS (SRI)

ANEXO 1

ENTREVISTA A EXPERTOS

- 1.- ¿Cómo empezó el negocio, con cuánta gente, con qué capacidad, cuál fue la idea del negocio?
- 2.- ¿Cuál es el nivel de aceptación de la comida típica?
- 3.- ¿Cuáles son los días de mayor afluencia de clientes?
- 4.- ¿Por qué eligió esta ubicación y cuál es el horario de atención?
- 5.- ¿Cuáles son los principales proveedores?
- 6.- ¿Cuáles son los principales clientes?
- 7.- ¿Qué platos se venden más?
- 8.- ¿Cuáles son los factores de éxito del restaurante?
- 9.- ¿Qué le preocupa más al consumidor: la calidad, el precio, la ubicación?
- 10.- ¿Cuál es la frecuencia de visita al restaurante?
- 11.- ¿Quiénes son su competencia?
- 12.- ¿En qué se diferencia de la competencia?
- 13.- ¿Cree usted que podría brindar el servicio de catering de comida típica?
- 14.- ¿Cómo lo manejaría?
- 15.- ¿Qué productos vendería?
- 16.- ¿A quién vendería?

ANEXO 2

PREGUNTAS GRUPOS FOCALES

- 1.- ¿Qué establecimientos de comida típica conocen?
- 2.- ¿A cuáles han asistido?
- 3.- ¿Por qué acuden a este tipo de restaurantes?
- 4.- ¿Con qué frecuencia y qué días asisten a este tipo de restaurantes?
- 5.- ¿Qué platos típicos les gusta más?
- 6.- ¿Cuánto pagan por un plato típico?
- 7.- ¿Se fijan en el precio o la calidad al momento de comprar un plato típico?
- 8.- ¿Conoce alguna empresa que ofrezca comida típica con el servicio de catering?
- 9.- ¿Le gustaría un servicio de catering de comida típica?
- 10.- ¿Por qué?
- 11.- ¿Qué platos consumiría con el servicio de catering?

ANEXO 3

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Por favor, dedique un momento a completar esta pequeña encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para mejorar nuestro servicio.

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación llevada a cabo por "LAS SUPER FRITADAS ATUNTAQUI" Esta encuesta dura aproximadamente 3 minutos.

1. ¿Cuál es su grado de satisfacción general con "Las Súper Fritadas Atuntaqui"?

- Completamente satisfecho
- Satisfecho
- Normal
- Insatisfecho
- Completamente insatisfecho

2. Si no está satisfecho, ¿podría decirnos la razón?

3. Por favor, indíquenos su grado de satisfacción con los siguientes atributos:

	Completamente satisfecho	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho	Completamente insatisfecho
Los platos son servidos calientes y frescos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El menú tiene una amplia variedad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La calidad de la comida es excelente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los platos son sabrosos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le sirvieron rápidamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los empleados fueron amables y respetuosos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El precio por el producto fue correcto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El exterior del restaurante estaba limpio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El interior del restaurante estaba limpio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. ¿Con qué frecuencia visita el restaurante?

Diariamente

Varias veces a la semana

Una vez a la semana

Varias veces al mes

Una vez al mes

Es la primera vez

5. ¿Basándose en su experiencia, visitará el restaurante más frecuentemente?

SI NO

6. ¿Recomendaría Las Súper Fritadas Atuntaqui a un amigo?

SI NO

7. Género

Hombre Mujer

8. Edad _____

9. ¿Por cuál medio nos ha conocido?

Prensa

Radio

Guía telefónica

Amigos

Sugerencias

10. ¿Hay alguna cosa que le gustaría decirnos que no le hayamos preguntado en esta encuesta? Si es así, por favor, díganos de que se trata:

La encuesta ha concluido

Muchas gracias por su colaboración.

ANEXO 4

CUESTIONARIO DE MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL

A cada pregunta responda con una de las siguientes puntuaciones:

- 1: SI sin duda alguna
- 2: SI con alguna duda
- 3: SI/NO ambas son válidas
- 4: NO con alguna duda
- 5: NO sin duda alguna

- 1) ¿Está satisfecho con su trayectoria en la empresa?
- 2) ¿De haber sabido cómo iban a ser las cosas en su empresa, hubiera ingresado en ella?
- 3) ¿Le gusta su empresa?
- 4) ¿Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa actual?
- 5) ¿Se siente integrado en la empresa?
- 6) ¿La considera un poco “como suya”, como algo propio?
- 7) ¿Conoce bien que aporta su trabajo al conjunto de la empresa?
- 8) ¿Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de remuneraciones, la dejaría?
- 9) ¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?
- 10) ¿Acaba la jornada cansado a consecuencia de su puesto de trabajo?
- 11) ¿Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo?
- 12) ¿Desearía disponer de un puesto de trabajo mejor diseñado, más amplio y cómodo?
- 13) ¿Se ha ocupado alguno de sus jefes o mandos intermedios, en alguna ocasión, por el diseño de su puesto de trabajo?
- 14) ¿Tiene suficiente luz en su puesto o lugar de trabajo?
- 15) ¿Hace normalmente o con frecuencia calor?
- 16) ¿Hace normalmente o con frecuencia frío?
- 26) ¿Los servicios y aseos están limpios?
- 29) ¿Existe un nivel de ruido molesto en su puesto de trabajo?
- 30) ¿Hay música ambiental o hilo musical?
- 31) ¿Considera Ud. que dispone de bastante capacidad de iniciativa en su trabajo?
- 32) ¿Depende por completo, habitualmente, para hacer su trabajo de lo que le dicen que haga o le mandan su jefe o jefes?

- 33) ¿Prefiere cumplir órdenes siempre a tomar iniciativas y responsabilidades?
- 34) ¿Prefiere disponer de iniciativas, con sus responsabilidades consiguientes, a obedecer siempre instrucciones?
- 35) ¿Se siente realizado en su trabajo?
- 36) ¿Le atrae más el trabajo que hacen los compañeros que le rodean?
- 37) ¿Piensa Ud. que le dan los peores trabajos o los más pesados o rutinarios?
- 38) ¿Considera Ud. que es muy rutinario su trabajo?
- 39) ¿Se lleva Ud. bien con sus compañeros de trabajo?
- 40) ¿Tiene problemas con alguno o algunos de ellos?
- 41) ¿Si dejase la empresa para ir a otra, lo sentiría por sus compañeros?
- 42) ¿Le ayudaron, cuando entró en la empresa, alguno o algunos de sus compañeros en sus primeros días?
- 43) ¿Considera que tiene un entorno de amigos entre sus compañeros de trabajo?
- 44) ¿Se producen discusiones, en algunas ocasiones, entre compañeros suyos de trabajo?
- 45) ¿Existe mucha movilidad y cambio de puestos de trabajo en sus compañeros en la empresa?
- 46) ¿Su jefe o jefes le tratan normalmente bien, con amabilidad?
- 47) ¿Su jefe o jefes son demasiado exigentes, a su juicio, con Ud. en su trabajo?
- 48) ¿Siente que existe falta de comprensión hacia Ud. por parte de su jefe o jefes?
- 49) ¿Considera a su jefe autoritario?
- 50) ¿Considera a su jefe participativo?
- 51) ¿Trabaja con su jefe y compañeros, a su juicio, en auténtico equipo?
- 52) ¿Se considera vigilado continuamente por su jefe o jefes?
- 53) ¿Cree que su jefe suele hacer caso a rumores o informaciones que algunos le transmiten interesadamente sobre Ud. o sus compañeros?
- 54) ¿Considera que tiene Ud. un jefe ecuánime y con personalidad?
- 55) ¿Considera que tiene Ud. un jefe distante y con el que no tiene comunicación alguna?
- 56) ¿Considera que su trabajo, en el puesto que actualmente ocupa, está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o jefes?

- 57) ¿Considera que hace Ud., en su puesto de trabajo, más cosas o tiene más funciones que los compañeros de su entorno, ganando lo mismo?
- 58) ¿Le gustaría cambiar de puesto de trabajo dentro de su actual empresa?
- 59) ¿Considera que ese cambio es posible, que existen posibilidades de movilidad en su empresa?
- 60) ¿Considera que está bien remunerado su trabajo?
- 61) ¿De acuerdo con los sueldos que existen en su empresa, cree que debería de ganar más?
- 62) ¿Considera que entre sus compañeros y Ud. no hay proporcionalidad entre trabajo efectuado y remuneración percibida?
- 63) ¿Si percibe incentivos en su remuneración, le motivan a trabajar más?
- 64) ¿Considera que está su remuneración por encima del promedio en su entorno social, fuera de la empresa?
- 65) ¿Le retiene en la búsqueda de mejor remuneración, fuera de su empresa, la dificultad que cree existe de encontrar trabajo?
- 66) ¿Cree Ud. que no sería difícil mejorar en otra empresa sus condiciones salariales actuales?
- 67) ¿Piensa que la remuneración no lo es todo y que existen otros factores en su actual empresa o puesto de trabajo que le compensan?
- 68) ¿Cree que su nivel salarial y el de sus compañeros está en consonancia con la situación y marcha económica de la empresa?
- 69) ¿Considera que existe igualdad, a la hora de ocupar puestos de trabajo en su empresa, entre hombres y mujeres?
- 70) ¿Considera que existe igualdad, en la remuneración percibida en trabajos similares dentro de su empresa, entre hombres y mujeres?
- 71) ¿Cree que existe buena comunicación de arriba a abajo, en su empresa, entre jefes y subordinados?
- 72) ¿Considera que en su empresa su jefe o jefes escuchan las sugerencias de los empleados y tienen en consideración sus iniciativas personales?
- 73) ¿Considera Ud. que realiza un trabajo útil en la empresa, lo siente así?
- 74) ¿Considera Ud. que tiene un cierto nivel de seguridad en su puesto de trabajo, de cara al futuro?

ANEXO 5



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS
COMIDA TÍPICA

Buenos días/tardes, mi nombre es....., soy estudiante de la UDLA y quisiera pedirle unos cinco minutos de su tiempo para llenar una encuesta. Toda la información que me dé es confidencial y solo sirve para fines de investigación. Le agradezco de antemano por su participación.

¿De qué equipo es hincha?

Liga de Quito
Deportivo Quito

El Nacional
Barcelona

Otro _____
Ninguno

1.- ¿Con qué frecuencia come usted fuera de casa?

1 vez al mes
1 vez a la semana
2 veces a la semana
3 veces a la semana
Otra Especificar _____

2.- ¿Le gusta la comida típica de la Sierra Ecuatoriana?

SI NO (si responde NO, muchas gracias)

3.- ¿Ha asistido a un restaurante especializado en comida típica de la Sierra Ecuatoriana en la ciudad de Quito?

SI NO (si responde NO, pase a la pregunta # 6)

4.- ¿Cuál es el principal restaurante de comida típica al que ha asistido?

5.- ¿Cómo calificaría usted al restaurante antes mencionado, de acuerdo a las siguientes características? De 1 a 5 siendo:

- Muy satisfecho = 5
- Satisfecho = 4
- Indiferente = 3
- Insatisfecho = 2
- Muy insatisfecho = 1

(Escriba de 1 a 5)

Calidad del servicio	
Precios	
Limpieza	
Comodidad	
Decoración del local	
Ambiente	
Parqueadero	
Rapidez del servicio	
Amabilidad de los empleados	
Sabor de la comida	
Temperatura de la comida	

6.- De los platos típicos de la Sierra. ¿Cuáles son los 3 que más le gustan?
(Marcar con una X)

- | | | | |
|---------------------|--------------------------|--------------------|--------------------------|
| Hornado | <input type="checkbox"/> | Caldo de gallina | <input type="checkbox"/> |
| Fritadas | <input type="checkbox"/> | Caldo de patas | <input type="checkbox"/> |
| Mote con chicharrón | <input type="checkbox"/> | Yahuarlocro | <input type="checkbox"/> |
| Seco de chivo | <input type="checkbox"/> | Locro de papas | <input type="checkbox"/> |
| Seco de gallina | <input type="checkbox"/> | Papas con cuero | <input type="checkbox"/> |
| Seco de carne | <input type="checkbox"/> | Otros, especificar | <input type="checkbox"/> |
| Guatita | <input type="checkbox"/> | _____ | |
| Yapingachos | <input type="checkbox"/> | _____ | |

7.- Le voy a leer ciertos atributos y usted me va a decir a cuál de estos platos típicos se aplica mejor, según su criterio. (ENTREGAR TARJETA “A” Marcar con una X las respuestas)

PLATO TÍPICO	EL QUE TIENE MÁS CALORIAS	EL QUE TIENE MENOS CALORIAS	EL MÁS PESADO	EL MENOS PESADO	EL MÁS CARO	EL MÁS BARATO	EL DE MAYOR CONSUMO	EL DE MENOR CONSUMO	EL MÁS TÍPICO	EL MENOS TÍPICO
FRITADAS										
HORNADO										
CALDO DE GALLINA										
MOTE CHICHARRÓN										
YAHUARLOCRO										

8.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un plato de?:

- Fritadas \$ 2.50 \$ 3.00 \$ 3.50 \$ 4.00 \$ 5.00 o más.
- Hornado \$ 2.50 \$ 3.00 \$ 3.50 \$ 4.00 \$ 5.00 o más.
- Calo de Gallina \$ 2.50 \$ 3.00 \$ 3.50 \$ 4.00 \$ 5.00 o más.
- Mote con chicharrón \$ 2.50 \$ 3.00 \$ 3.50 \$ 4.00 \$ 5.00 o más.
- Yahuarlocro \$ 2.50 \$ 3.00 \$ 3.50 \$ 4.00 \$ 5.00 o más.

9.- ¿Con qué frecuencia come usted comida típica?

- Una vez al mes
- Cada 15 días
- 1 vez a la semana
- 2 veces a la semana
- 3 veces a la semana
- Otra, especificar _____

10.- Por lo general, ¿en qué momento del día usted consume comida típica?

Mañana

Mediodía

Tarde

Noche

11.- Por lo general, ¿dónde usted prefiere comprar platos típicos?

Centro comercial

Local independiente

En la calle

12.- Por lo general, ¿con quién usted acude a un local de comida típica?

Familia

Amigos

Compañeros de Trabajo

Solo

Muchas gracias por su colaboración, para finalizar le voy a pedir de favor que me ayude con algunos datos.

GÉNERO: Masculino Femenino

Lugar de residencia (Sector o barrio): _____

EDAD: 20 a 29 30 a 39 40 a 49 de 50 a más

INGRESO FAMILIAR: A \$3001 en adelante
B \$1001 a \$3000
C \$ 501 a \$1000
D \$ 300 a \$ 500

TARJETA "A"

FRITADAS

HORNADO

CALDO DE GALLINA

ANEXO 6

CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

La fórmula para el cálculo de la muestra se hará con una población infinita, con un nivel de confianza del 95.5%, un error establecido del 5%, la probabilidad a favor y probabilidad en contra con un porcentaje del 50% en ambos casos ya que no se han realizado investigaciones anteriores.

La fórmula es la siguiente:¹

$$\eta = \frac{z_{\alpha/2}^2 N \hat{p} \hat{q}}{NE^2 + z_{\alpha/2}^2 \hat{p} \hat{q}}$$

Donde:

η = Tamaño de la muestra.

$z_{\alpha/2}$ = Nivel de confianza.

\hat{p} = Probabilidad a favor.

\hat{q} = Probabilidad en contra.

E = Margen de error.

N = Población total.

Luego:

$$\eta = \frac{(2)^2 (636.885)(0.5)(0.5)}{(636.885)(0.05)^2 + (2)^2 (0.5)(0.5)} = 400$$

El tamaño de la muestra es de 400 personas.

Los estratos a utilizarse están en función del nivel socioeconómico de la siguiente manera:

- Estrato # 1: Nivel socioeconómico AB.
- Estrato # 2: Nivel socioeconómico C.
- Estrato # 3: Nivel socioeconómico D.

¹ Estadística para la Administración y la Ingeniería. EDWIN GALINDO. Paq.360.

Las fórmulas para calcular el tamaño de las sub-muestras se detalla a continuación:

$$\eta_1 = \frac{\eta}{N} \times N_1 \qquad \eta_2 = \frac{\eta}{N} \times N_2 \qquad \eta_3 = \frac{\eta}{N} \times N_3$$

Donde:

η = Tamaño de la muestra.

N = Población total.

η_1 = Tamaño de la sub-muestra del estrato #1

N_1 = Población del estrato #1

η_2 = Tamaño de la sub-muestra del estrato #2

N_2 = Población del estrato #2

η_3 = Tamaño de la sub-muestra del estrato #3

N_3 = Población del estrato #3

Entonces:

$$\eta_1 = \frac{400}{636.885} \times 55.943 \qquad \eta_2 = \frac{400}{636.885} \times 232.377 \qquad \eta_3 = \frac{400}{636.885} \times 348.565$$

$$\eta_1 = 35$$

$$\eta_2 = 146$$

$$\eta_3 = 219$$

- Se deben realizar 35 encuestas a personas entre hombres y mujeres del nivel socioeconómico alto y medio-alto (AB).
- Se deben realizar 146 encuestas a personas entre hombres y mujeres del nivel socioeconómico medio (C).
- Se deben realizar 219 encuestas a personas entre hombres y mujeres del nivel socioeconómico medio-bajo (D).

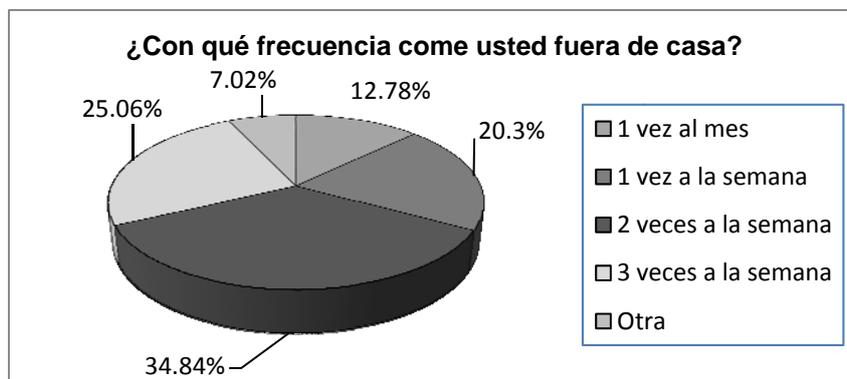
ANEXO 7

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A CLIENTES POTENCIALES

1.- Frecuencia de consumo de alimentos fuera de casa

La frecuencia de consumo de alimentos en restaurantes es de dos y tres veces a la semana con el 34.84% y el 25.06% respectivamente, tal como se observa en el siguiente gráfico:

GRÁFICO 1

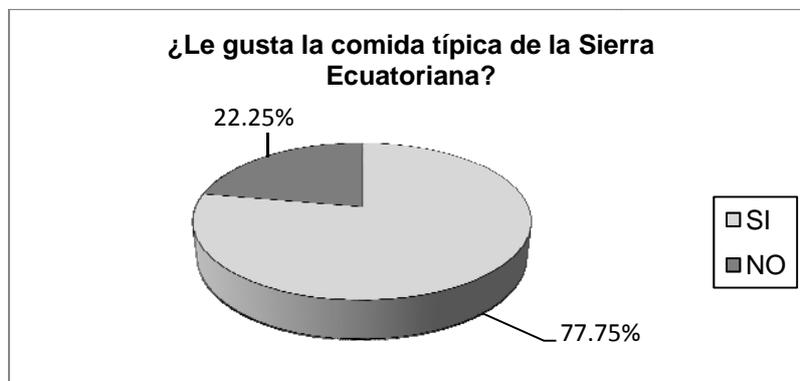


Elaborado: El autor

2.- Nivel de preferencia a consumir comida típica de la Sierra Ecuatoriana

El 77.75% de los encuestados prefiere la comida típica, es decir que tres de cada cuatro encuestados les gusta la gastronomía típica de la Sierra Ecuatoriana como se puede observar en el siguiente gráfico:

GRÁFICO 2

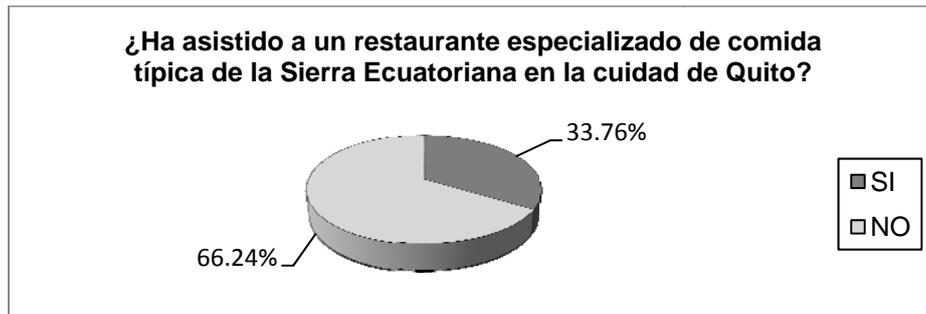


Elaborado: El autor

3.- Nivel de asistencia a restaurantes especializados en comida típica de la Sierra Ecuatoriana en la ciudad de Quito

El 66.24% de los encuestados, no han asistido a un restaurante especializado en comida típica, como se puede observar en el siguiente gráfico:

GRÁFICO 3

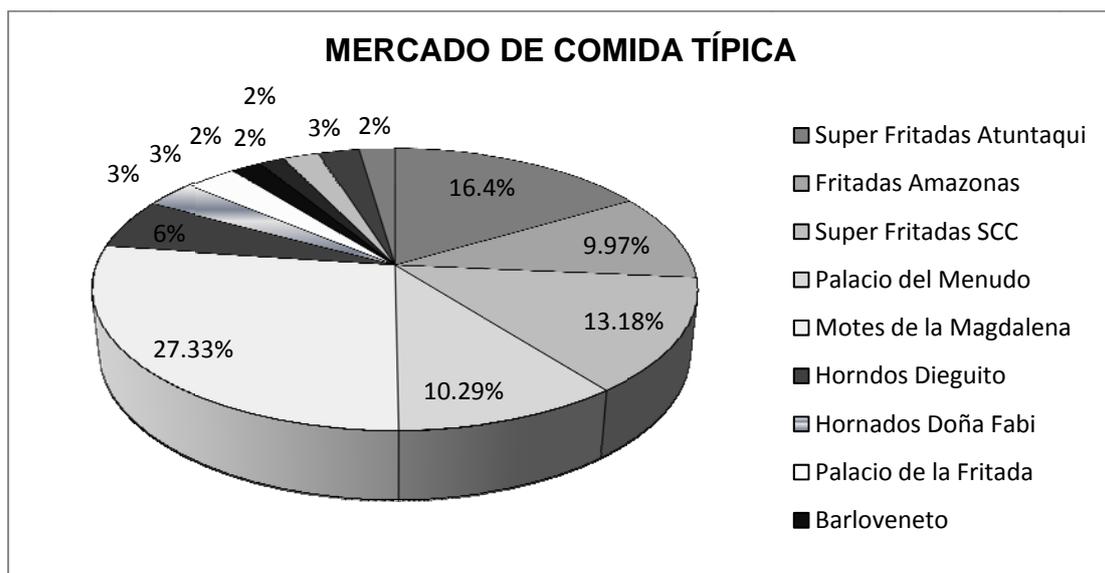


Elaborado: El autor

4.- Participación del mercado de comida típica de la ciudad de Quito

El líder del mercado es Los Motes de la Magdalena con el 27.33%, a continuación se sitúa Las Súper Fritadas Atuntaqui con el 16.4% de participación, seguido por Súper Fritadas SCC y El Palacio del menudo con un porcentaje del 13.18% y 10.29%, respectivamente, como se puede observar en el siguiente gráfico:

GRÁFICO 4

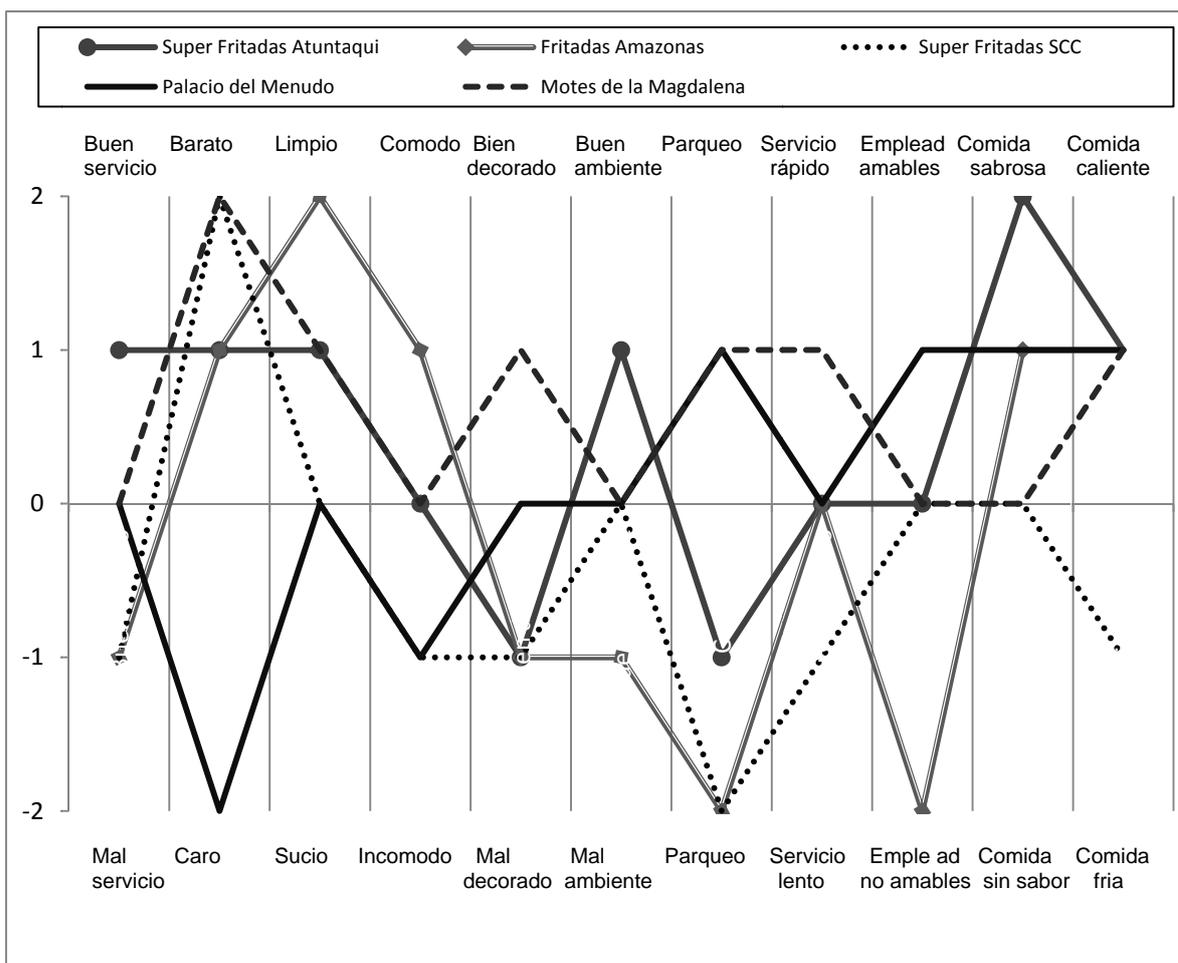


Elaborado: El autor

5.- Percepción de los principales restaurantes de comida típica

Para obtener la información necesaria, se hace la pregunta sobre las características principales que debe tener un restaurante y en función de las respuestas se realiza una escala bipolar, es decir, calificación positiva o negativa de las características; así se construye el siguiente gráfico con las respuestas globales de los encuestados.

GRÁFICO 5



Elaborado: El autor

En el gráfico se puede ver que la percepción de los restaurantes de comida típica en función de las principales características es la siguiente:

En el servicio, Las Súper Fritadas Atuntaqui fue calificado como bueno; los locales: Motes de la Magdalena, Fritadas Amazonas, y Súper Fritadas SCC, tienen una calificación de mal servicio.

En el caso del atributo precio, todos los restaurantes tienen la calificación de barato a excepción del Palacio del Menudo que es considerado el más caro.

Para el atributo de limpieza, todos los restaurantes están por encima del nivel de calificación cero, es decir, tienen la percepción de ser limpios.

Para el aspecto de la comodidad, Fritadas Amazonas tiene una calificación de cómodo, mientras que El Palacio del Menudo y Súper Fritadas SCC son considerados restaurantes incómodos.

En el atributo de la decoración del restaurante, Los Motes de la Magdalena es calificado como bien decorado; los locales de: Fritadas Amazonas, Las Súper Fritadas Atuntaqui y Súper Fritadas SCC son calificados como mal decorados; y la decoración es calificada como indiferente en el local del Palacio del Menudo.

Para el atributo del ambiente del local, el restaurante Las Súper Fritadas Atuntaqui es percibido con un buen ambiente; Fritadas Amazonas con un mal ambiente y los demás son calificados con un ambiente indiferente.

En el aspecto del parqueadero, Las Súper Fritadas Atuntaqui y el Palacio del Menudo son calificados con un buen parqueadero; los demás son calificados con un mal parqueadero.

En el aspecto de la rapidez del servicio, tienen una calificación indiferente los restaurantes: Fritadas Amazonas, Palacio del Menudo y Las Súper Fritadas Atuntaqui; por otra parte Los Motes de la Magdalena tiene una percepción de tener un servicio rápido y Súper Fritadas SCC de un servicio lento.

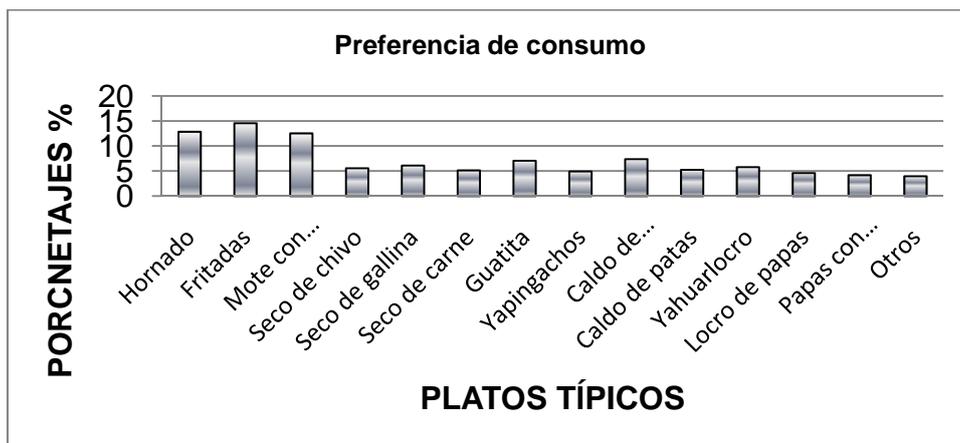
Para el aspecto de la amabilidad de los empleados Fritadas Amazonas tiene una mala calificación, los demás tienen una calificación aceptable.

Todos los restaurantes tienen una calificación alta en lo que respecta al sabor de la comida, y en el aspecto de la temperatura, solo Súper Fritadas SCC, tiene una mala calificación.

6.- Nivel de consumo de los platos típicos

La población tiene las primeras preferencias a los platos de: fritada, hornado y mote con chicharrón con el 14.58%, 12.86% y 12.54%, respectivamente, más abajo se ubican los demás platos típicos entre los que sobresalen: el caldo de gallina, la guatita, el seco de gallina y el yahuarloco con el 7.4%, 7.07%, 6.11% y 5.79%, respectivamente, como se puede observar en el siguiente gráfico:

GRÁFICO 6

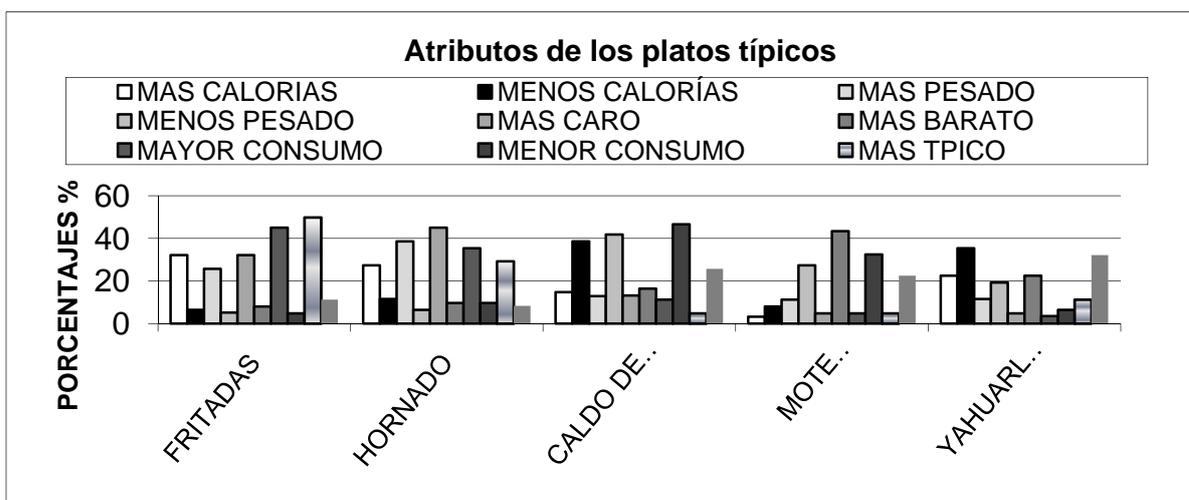


Elaborado: El autor

7.- Percepción de los platos típicos

El resultado global sobre la percepción de las características de los platos típicos es el siguiente:

GRÁFICO 7



Elaborado: El autor

Con respecto al plato típico de fritada, los encuestados responden que es el plato más típico, el de mayor consumo, el que tiene más calorías, además que es caro y pesado.

En relación al plato de hornado, los encuestados responden que es el más caro, el más pesado, además que tiene un alto consumo, es típico y tiene calorías. Los encuestados consideran al caldo de gallina como el plato típico de menor consumo, el menos pesado y el que tiene menos calorías, además es barato y poco típico. El mote con chicharrón es percibido como el más barato, además de ser el menos consumido, no ser pesado, con pocas calorías y no ser típico.

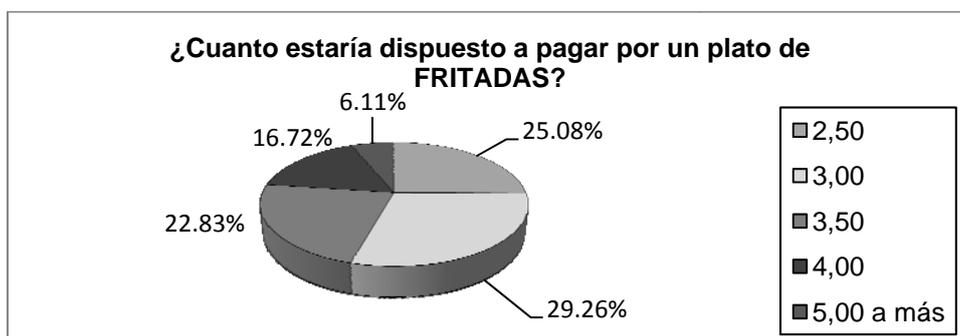
Y el yahuarlocro es considerado como el plato menos típico, con pocas calorías, no ser pesado, barato, de menor consumo y poco típico.

En conclusión el plato típico de fritadas tiene un percepción global favorable en lo respecta a ser el de mayor consumo y el más típico; aun que sea considerado como el que tiene más calorías, además de ser caro y pesado

8.- Nivel de precios de los platos típicos.

Con respecto al plato de fritadas, el 29.26% de los encuestados estarían dispuesto a pagar \$3.00 por un plato de fritadas, pero además existe un porcentaje del 25.08% y 22.83% que pagarían \$2.50 y \$3.50, respectivamente, como se presenta en el siguiente gráfico:

GRÁFICO 8

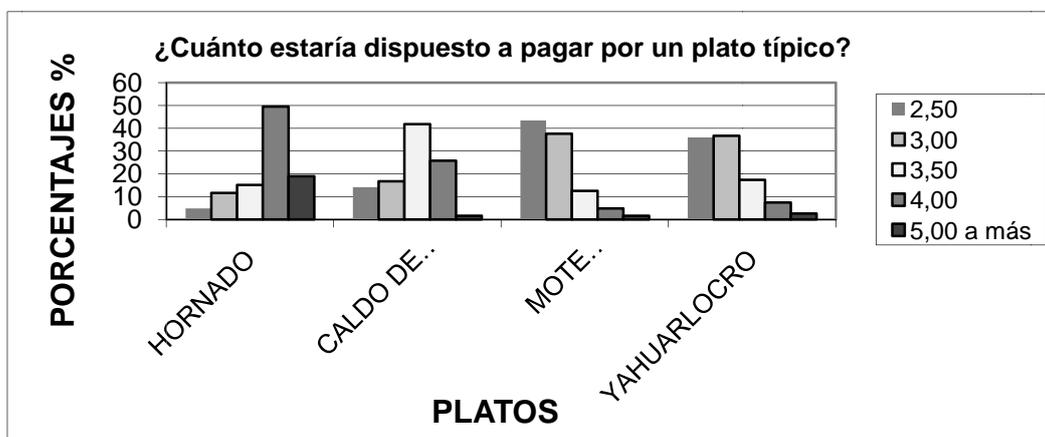


Elaborado: El autor

Con relación al plato de hornado, el 49.52% de los encuestados estarían dispuestos a pagar \$4.00 y el 18.97% pagarían \$5.00 o más. Con respecto al caldo de gallina, el 41.8% de los encuestados responde que pagarían \$3.50, y el 25.72% pagarían \$4.00.

Para el mote con chicharrón, el 43.41% responde que pagarían \$2.50 por plato; y para el yahuarlocro el 36.66% y el 36.01% estarían dispuestos a pagar \$3.00 y \$2.50, respectivamente. Como se ve en el siguiente gráfico:

GRÁFICO 9

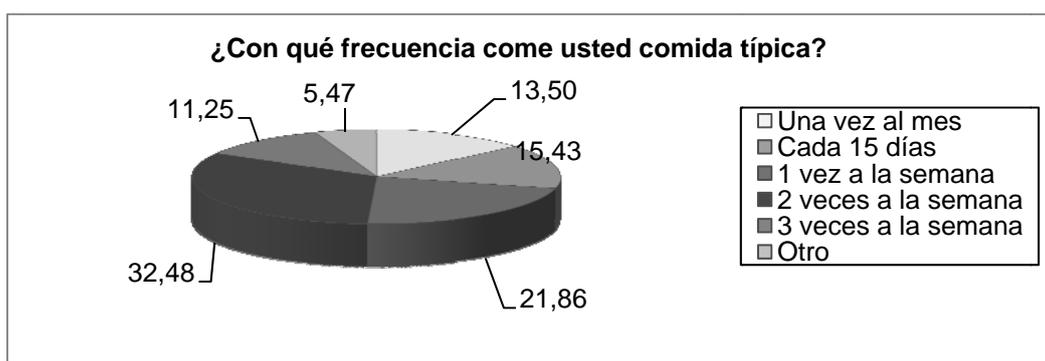


Elaborado: El autor

9.- Frecuencia de consumo de comida típica

El 32.48% de los encuestados consumen comida típica dos veces a la semana, seguido por el 21.86% que lo hace con una frecuencia de una vez a la semana, y por el 15.43% que consume comida típica cada 15 días, como se detalla en el siguiente gráfico:

GRÁFICO 10

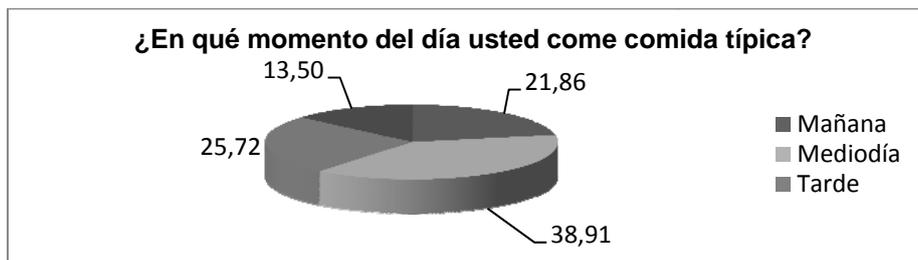


Elaborado: El autor

10.- Horario de preferencia para consumir comida típica

El 38.91% de los encuestados consume comida típica al mediodía, seguido por el 25.72% que prefiere hacerlo en la tarde como se muestra en el siguiente gráfico:

GRÁFICO 11

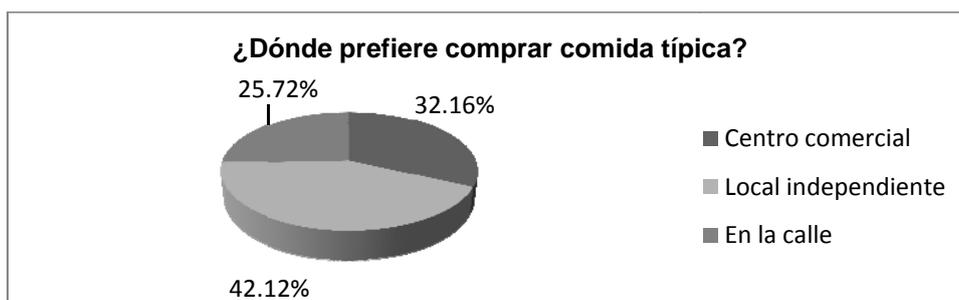


Elaborado: El autor

11.- Ubicación del restaurante para comprar comida típica

Los encuestados prefieren comprar comida típica en un local independiente con el 42.12%, seguido por el 32.16% y el 25.72% que prefiere comprar en un centro comercial y en la calle, respectivamente, como se observa en el siguiente gráfico:

GRÁFICO 12

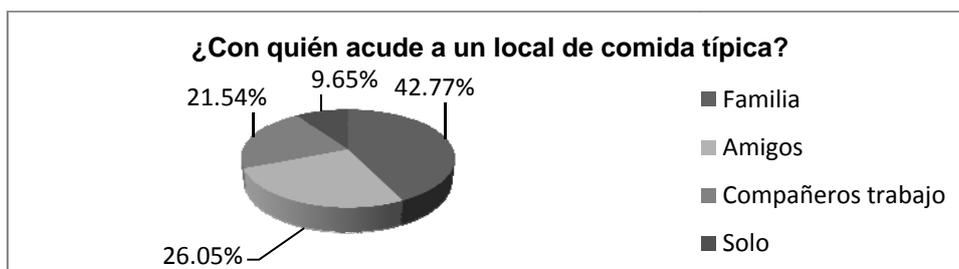


Elaborado: El autor

12.- Grupos de personas con quienes acude a consumir comida típica

El 42.77% de los encuestados prefiere ir a consumir comida típica acompañado por la familia, mientras que el 26.05% prefiere hacerlo con los amigos y el 21.54% va acompañado por sus amigos, como se observa en el siguiente gráfico:

GRÁFICO 12



Elaborado: El autor

ANEXO 8

REGISTRO DE LA MARCA

Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual



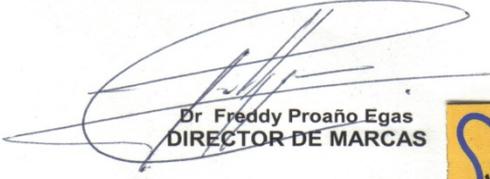
Dirección Nacional de Propiedad Industrial

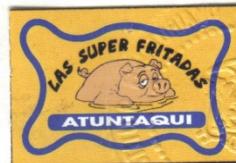
Título N° 8317

En cumplimiento a lo dispuesto en la Resolución N° 28545 de 24 de junio de 2003, y en virtud de la delegación de funciones que consta en la Resolución N°. 03-01-DNPI-IEPI, de 11 de febrero de 2003, publicada en el Registro Oficial N°. 28 de 24 de febrero de 2003, se procede a **OTORGAR** el título que acredita el registro de la MARCA DE SERVICIO, trámite número 132006, de marzo 12 de 2003.

DENOMINACIÓN	LAS SUPER FRITADAS ATUNTAQUÍ + DIBUJO
PRODUCTOS O SERVICIOS QUE PROTEGE	Todos los servicios de restaurante especialmente, fritada, papas, mote, tostado, choclo, queso, maduro, tortillas y bebidas gaseosas. CLASE INTERNACIONAL:43
DESCRIPCIÓN DEL SIGNO	Igual a la etiqueta adjunta con todas las reservas que sobre ella se hacen.
VENCIMIENTO	24 de junio de 2013
TITULAR	RODRIGUEZ LIMA, JAVIER BLADIMIR
DOMICILIO	RÍO DE JANEIRO 222 Y JUAN SALINAS, QUITO, ECUADOR

Quito D.M., 14 de agosto de 2003


Dr. Freddy Proaño Egas
DIRECTOR DE MARCAS



ANEXO 10

PREPARACIÓN Y COSTOS DE LOS NUEVOS PLATOS

PLATO: CALDO DE GALLINA

INGREDIENTES:

- Una Gallina (8 presas)
- 2 zanahorias
- 2 cebollas
- ¼ de libra de arroz
- ½ libra de vainitas
- 2 papanabos
- 2 libras de papas peladas
- Ajinomoto, cilantro, apio y sal al gusto.

PREPARACIÓN

Poner la gallina en agua hirviendo, cocinar por quince minutos, luego adicionar: cebolla, zanahoria, papanabo, vainita, arroz y los condimentos; dejar cocinar por media hora, para finalmente agregar el apio. Cocinar Las papas peladas enteras por separado hasta que estén suaves. Sírvese con cebolla larga y cilantro finamente picado.

Tiempo de preparación: 1 hora

Porciones: 8

COSTO:

Cant.	detalle	costo
1	gallina	8,60
2	zanahorias	0,10
2	cebollas	0,10
1/4	libra de arroz	0,10
1/2	libra de vainitas	0,15
2	papanabo	0,20
2	libras de papas	0,70
1	condimentos	0,50
	SUBTOTAL	10,45
	CIF	2,09
	MOD	5,95
	TOTAL	18,49
	COSTO UNITARIO	2,31

PLATO: YAHUARLOCRO

INGREDIENTES:

- 1 libra de menudo de borrego picado finamente
- 2 zanahoria
- 2 cebollas larga
- 3 cebollas paiteña
- 2 tomates riñón
- ¼ de libra de maní
- ¼ de litro de leche
- 8 libras de papa picadas en cuadros
- 2 aguacates.
- Sal, ajinomoto al gusto.

PREPARACIÓN

Calentar el agua, agregar: zanahoria, cebolla larga, cebolla paiteña, tomate riñón y los condimentos; cocinar por una media hora, luego adicionar las papas, el menudo y agregar maní, leche y dejar cocinar. La sangre del menudo prepararla por separado en un sartén, colocar un poco de aceite y refreír con cebolla larga picada. Servir con una rodaja de tomate riñón, aguacate, cebolla paiteña picada y la sangre en un plato separado.

Tiempo de preparación: 1 hora

Porciones: 8

COSTO:

Cant.	detalle	costo
1	libra de menudo de borrego	3,20
2	zanahorias	0,10
2	cebollas larga	0,25
2	cebollas	0,10
2	tomate riñon	0,25
1/4	libra de maní	0,50
1/4	litro leche	0,20
8	libras de papas	2,00
2	aguacates	0,60
1	condimentos	0,5
	SUBTOTAL	7,70
	CIF	1,54
	MOD	8,75
	TOTAL	17,99
	COSTO UNITARIO	2,25

ANEXO 11

LOGOTIPO



Tradicionalmente delicioso

ANEXO 19

COSTO DE OPORTUNIDAD

EL costo del capital es la tasa exigida por los socios, se calcula utilizando el Modelo de Valoración de Activos de Capital (Capital Asset Pricing Model), para obtener una tasa que considere el riesgo del proyecto: La ecuación adaptada del modelo es la siguiente:

$$R_{k=} R_f + \beta (R_m - R_f) + R_{país}$$

Donde:

$R_{k=}$ Tasa exigida por el inversionista

R_f = Tasa libre de riesgo de los bonos de deuda interna del gobierno de los Estados Unidos de Norteamérica

β = Es el beta de una empresa de restaurantes

R_m = Rentabilidad del mercado (S&P 500)

$(R_m - R_f)$ = Es la prima por riesgo promedio

$R_{país}$ = Riesgo país del Ecuador promedio de los 12 meses anteriores

Entonces:

$$R_{k=} 3.45 + 1.26 (-0.321 -3.45) +24.34$$

$$R_{k=} 23.04\%$$

La tasa exigida por los inversionistas es del 23.04%

ANEXO 9
BALANCES Y ESTADOS DE RESULTADOS

BALANCE GENERAL	AÑO 2004	AÑO 2005	AÑO 2006	AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2009(pr)
ACTIVOS						
Corriente						
Caja	\$ 4.695,26	\$ 9.293,93	\$ 5.544,54	\$ 5.552,06	\$ 2.450,56	\$ 2.456,38
Inventarios	\$ 5.268,79	\$ 14.692,56	\$ 5.096,57	\$ 9.953,21	\$ 6.450,63	\$ 5.638,97
Equipos y Herramientas	\$ 23.897,76	\$ 44.965,28	\$ 31.368,59	\$ 26.861,63	\$ 33.777,74	\$ 31.638,13
Dep. Acum. Equipos y Herra.	\$ (2.659,89)	\$ (4.693,25)	\$ (6.329,58)	\$ (8.998,18)	\$ (12.462,56)	\$ (13.968,45)
Vehiculos	\$ 21.635,00	\$ 21.635,00	\$ 52.067,25	\$ 30.432,25	\$ 30.432,25	\$ 30.432,25
Dep. Acum.Vehiculos	\$ (12.981,00)	\$ (17.308,00)	\$ (21.635,00)	\$ (5.743,00)	\$ (11.486,00)	\$ (17.229,00)
Edificios	\$ -	\$ -	\$ 29.387,08	\$ 28.391,25	\$ 26.887,50	\$ 26.887,50
Dep. Edificios	\$ -	\$ -	\$ (497,92)	\$ (1.493,75)	\$ (2.987,50)	\$ (4.481,25)
Terrenos	\$ -	\$ -	\$ 65.725,00	\$ 65.725,00	\$ 65.725,00	\$ 65.725,00
TOTAL ACTIVOS	\$ 39.855,92	\$ 68.585,52	\$ 160.726,53	\$ 150.680,47	\$ 138.787,62	\$ 127.099,53
PASIVO						
Cuentas por pagar	\$ 3.865,58	\$ 531,47	\$ 4.365,28	\$ 2.863,56	\$ 2.011,96	\$ 3.268,54
Crédito	-	\$ 24.254,77	\$ 19.472,72	\$ 13.921,94	\$ 7.478,85	-
Hipoteca	-	-	\$ 93.383,18	\$ 83.823,49	\$ 73.051,40	\$ 60.913,14
TOTAL PASIVO	\$ 3.865,58	\$ 24.786,24	\$ 117.221,18	\$ 100.608,99	\$ 82.542,21	\$ 64.181,68
PATRIMONIO						
Capital	\$ 22.860,54	\$ 35.990,34	\$ 43.799,29	\$ 43.505,36	\$ 50.071,48	\$ 56.245,41
Utilidad	\$ 13.129,80	\$ 7.808,95	\$ (293,93)	\$ 6.566,12	\$ 6.173,93	\$ 6.672,44
TOTAL CAPITAL	\$ 35.990,34	\$ 43.799,29	\$ 43.505,36	\$ 50.071,48	\$ 56.245,41	\$ 62.917,85
TOTAL PASIVO + CAPITAL	\$ 39.855,92	\$ 68.585,52	\$ 160.726,53	\$ 150.680,47	\$ 138.787,62	\$ 127.099,53

	AÑO 2004	AÑO 2005	AÑO 2006	AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2009(pr)
ESTADO DE RESULTADOS						
Ventas	\$ 198.374,31	\$ 207.563,00	\$ 205.369,58	\$ 212.396,22	\$ 214.856,26	\$ 218.637,73
Costo de ventas	\$ (168.822,92)	\$ (180.369,54)	\$ (184.635,97)	\$ (176.255,33)	\$ (179.635,29)	\$ (182.636,79)
Utilidad bruta	\$ 29.551,39	\$ 27.193,46	\$ 20.733,61	\$ 36.140,89	\$ 35.220,97	\$ 36.000,94
Gastos adminis. y de ventas	\$ (8.955,63)	\$ (10.963,56)	\$ (14.863,26)	\$ (12.600,00)	\$ (14.400,00)	\$ (14.399,00)
Utilidad antes de int. e imp.	\$ 20.595,76	\$ 16.229,90	\$ 5.870,35	\$ 23.540,89	\$ 20.820,97	\$ 21.601,94
Intereses	\$ -	\$ (3.980,57)	\$ (6.164,28)	\$ (13.241,09)	\$ (11.136,37)	\$ (11.135,37)
Utilidad antes de part trab	\$ 20.595,76	\$ 12.249,33	\$ (293,93)	\$ 10.299,80	\$ 9.684,60	\$ 10.466,57
Part trabajadores	\$ (3.089,36)	\$ (1.837,40)	\$ -	\$ (1.544,97)	\$ (1.452,69)	\$ (1.569,99)
Utilidad antes impuestos	\$ 17.506,40	\$ 10.411,93	\$ -	\$ 8.754,83	\$ 8.231,91	\$ 8.896,58
Impuestos	\$ (4.376,60)	\$ (2.602,98)	\$ -	\$ (2.188,71)	\$ (2.057,98)	\$ (2.224,15)
UTILIDAD NETA	\$ 13.129,80	\$ 7.808,95	\$ (293,93)	\$ 6.566,12	\$ 6.173,93	\$ 6.672,44