



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**“PLAN DE NEGOCIOS DE MEJORAMIENTO ESTRATEGICO DEL RESTAURANTE
LUCIA PIE HOUSE & GRILL UBICADO EN LA CUIDAD DE QUITO”**

**Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniera Comercial
mención Administración de Empresas**

Profesor Guía:

Juan Carlos Pérez Cordovez

Autora:

Cristina Villagómez Berrizbeitía

Año

2012

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

Juan Carlos Pérez Cordovez
MBA Tec Monterrey
C.C. 1705691051

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”

Cristina Villagómez Berrizbeitía

C.C. 171167675-7

AGRADECIMIENTO

A todas las personas que colaboraron en la realización de este trabajo. A mi familia y amigos que con paciencia y cariño me apoyaron cuando más los necesitaba.

Quisiera agradecer al Sr. Juan Carlos Pérez y de en forma especial al Ing. Cattón Guerrero Muñoz, profesional a quien tengo alta consideración y estima.

DEDICATORIA

A mi familia y amigos, por su comprensión y ayuda en todos los momentos de mi vida universitaria y a lo largo de esta investigación.

Por último, al mismo restaurante Lucia Pie House & Grill, donde no solo me he desarrollado profesionalmente, sino que también se ha convertido en mi segunda casa estos dos últimos años.

RESUMEN

En el trabajo propuesto se analiza y estudia el restaurante Lucia Pie House & Grill de cocina clásica estadounidense, ubicado en Cumbayá en la calle Francisco de Orellana 595, siendo este el único local de la compañía como representante legal la Sra. Lucia Vinueza.

El restaurante inicio sus actividades el 13 de marzo del año 2010 teniendo un notable crecimiento gracias a la gran acogida, es por este motivo este trabajo de titulación se relaciona en un mejoramiento estratégico partiendo desde estructurar la misión y visión, establecer objetivos a mediano y largo plazo, organizar y estandarizar los procesos productivos repartiendo responsabilidades, para así poder generar parámetros de productividad.

Un sistema organizado va ayudar al control minucioso y visión global de las compras, ventas, inventarios, producción diaria, limpieza, personal, clientes, pagos, cuentas bancarias, seguro social, entre muchos más. Por otro lado la necesidad de impulsar y mejorar al restaurante es de vital importancia para el crecimiento del mismo.

ABSTRACT

The restaurant Lucia Pie House & Grill, of classical American food, located in Cumbayá on Francisco de Orellana street #595, is studied and analyzed in this proposed thesis, being this the only of the company whose legal representative is Mrs. Lucia Vinueza.

The restaurant opened its doors on March 13th of 2010, having a notorious growth rate thanks to the great acceptance it has had among the community. This is why this thesis relates the strategically bettering of it with the structuring of its mission and vision, establishing clear medium and long term objectives, and standardizing the production processes, delegating responsibilities in order to generate productivity bench marks.

An organized system will help to keep a tight control and global vision of the shopping, sales, inventories, daily production, hygiene, employees, clients, payments, bank accounts, social security, among many other factors. On the other hand, the need to keep bettering the restaurant in order to catapult it to a new level is of vital importance for its growth

ÍNDICE

CAPITULO I.....	1
LA INDUSTRIA, LA COMPAÑIA y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS.....	1
1.1. La Compañía.....	1
1.1.1. Concepto de Negocio.....	1
1.1.2. Estructura Legal de la Empresa.....	4
1.1.3. Misión (concepto).....	4
1.1.4. Visión (concepto).....	5
1.1.5. Valores Corporativos.....	5
1.1.6. Objetivos.....	5
1.1.6.1. Económicos.....	5
1.1.6.2. Estratégicos.....	6
1.2. Exploración Externa.....	6
1.2.1. Identificación de la Industria.....	6
1.2.2. Estructura de la Industria.....	6
1.2.3. Análisis de la Competencia.....	8
1.2.4. Matriz del Perfil Competitivo.....	11
1.3. Análisis PEST.....	13
1.3.1. Factores Económicos.....	13
1.4. Inflación.....	14
1.4.1. Factores Sociales.....	18
1.4.2. Factores Políticos.....	19
1.4.3. Factores Tecnológicos.....	20
1.5. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	21
1.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	21
1.5.2. Poder negociación de los consumidores.....	22
1.5.3. Amenaza de posibles sustitutos.....	22
1.5.4. Rivalidad entre competidores existentes.....	22
1.5.5. Amenaza de Posibles entrantes.....	23
1.5.6. Evaluación global de la industria.....	23
1.6. Análisis FODA.....	25
1.7. MATRIZ DAFO.....	27
CAPITULO II.....	28
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	28
2.1. Objetivo de la investigación.....	28
2.1.1. ¿Qué es lo que deseamos investigar en el mercado?.....	28

2.1.2. Hipótesis de Investigación de Mercados.....	28
2.2. Investigación Mercados.....	29
2.2.1. Investigación Cualitativa.....	29
2.2.1.1. Focus Group.....	29
2.2.1.2. Entrevistas.....	31
2.2.2. Investigación Cuantitativa.....	33
2.2.2.1. Segmentación de Mercados.....	33
2.2.2.2. Obtención de la Muestra.....	34
2.2.3. Encuestas.....	34
2.2.3.1. Segmentación.....	34
2.2.3.2. Resultados Encuestas.....	35
2.2.3.3. Conclusiones.....	45
2.2.3.4. Análisis Oportunidades de Mercado.....	46
2.3. Tamaño de Mercado.....	48
2.4. La competencia y sus ventajas.....	48

CAPITULO III..... 52

PLAN DE MARKETING..... 52

3.1. Estrategia general de marketing.....	52
3.2. Política de precios.....	53
3.3. Táctica de ventas.....	54
3.4. Política de servicio al cliente y garantías.....	55
3.5. Promoción y Publicidad.....	56
3.6. Publicidad.....	57
3.6.1. Relaciones públicas.....	57
3.6.2. Promoción de ventas.....	58
3.7. Distribución.....	59
3.8. Plaza.....	60

CAPITULO IV..... 61

PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN..... 61

4.1. Estrategia de operaciones.....	61
4.1.1. Cadena de Valor.....	61
4.1.2. Descripción de responsabilidades y procesos de la cadena de Valor.....	63
4.1.3. Costos de Producción.....	64
4.2. Ciclo de operaciones.....	66
4.2.1. Flujo de procesos de Abastecimiento y Preproducción.....	66

4.2.2. Flujograma de procesos de Atención al Cliente.....	67
4.3. Requerimiento de equipos y herramientas.....	69
4.4. Instalaciones y mejoras.....	71
4.4.1. Planos Instalaciones Actuales.....	72
4.4.2. Restaurante.....	72
4.5. Localización geográfica y requerimientos de espacio físico.....	73
4.6. Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios.....	73
4.7. Aspectos regulatorios y legales.....	75
CAPITULO V.....	76
EQUIPO GERENCIAL.....	76
5.1. Estructura Organizacional.....	76
5.1.1. Organigrama.....	76
5.1.2. Personal administrativo clave y sus responsabilidades	76
5.1.3. Equipo de trabajo.....	82
5.2. Compensación a administradores y propietarios.....	84
5.3. Política de empleo y beneficios.....	84
5.4. Derechos y restricciones de accionistas e inversores	85
CAPITULO VI.....	87
CRONOGRAMA GENERAL.....	87
6.1. Actividades necesarias para implementar las mejoras.	87
6.2. Diagrama.....	90
6.3. Riesgos e imprevistos.....	91
CAPITULO VII.....	93
RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS.....	93
7.1. Supuestos y criterios utilizados.....	93
7.2. Riesgos y problemas principales.....	94

CAPITULO VIII.....	96
PLAN FINANCIERO.....	96
8.1. Inversión Inicial.....	96
8.1.1. Fuentes de ingresos.....	96
8.2. Costos Fijos, Variables y SemivARIABLES.....	96
8.2.1. Costos variables.....	96
8.2.2. Costos fijos.....	97
8.3. Margen bruto y margen operativo.....	98
8.4. Estado de resultados actual y proyectado.....	98
8.5. Balance General actual.....	100
8.6. Estado de flujo de efectivo actual y proyectado.....	102
8.7. Punto de equilibrio.....	102
8.8. Control de costos importantes.....	104
8.9. Índices Financieros.....	104
8.9.1. Liquidez.....	104
8.9.2. Rentabilidad.....	105
8.9.3. Desempeño.....	107
8.10. Valuación.....	107
CAPITULO IX.....	108
PROPUESTA DE NEGOCIO.....	108
9.1. Financiamiento deseado.....	108
9.2. Estructura de capital y deuda buscada.....	108
9.3. Capitalización.....	108
9.4. Uso de fondos.....	109
9.5. Retorno para el inversionista.....	109
9.5.1. Tasa de descuento utilizada.....	110
9.5.2. Valor Actual Neto (VAN).....	110
9.5.3. Tasa interna de retorno (TIR).....	110
CAPITULO X.....	112
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	112
10.1. CONCLUSIONES.....	112
10.2. RECOMENDACIONES.....	114

BIBLIOGRAFIA.....	115
ANEXOS.....	117

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1.	Áreas de negocio y resumen de interdependencia del giro del negocio.....	3
Tabla 1.2	Clasificación Industrial.....	6
Tabla 1.3	Matriz del Perfil Competitivo.....	11
Tabla 1.4	Crecimiento PIB del Ecuador.....	13
Tabla 1.5	Inflación Histórica Ecuador.....	15
Tabla 1.6	Poder Negociación Proveedores.....	21
Tabla 1.7	Poder Negociación Consumidores.....	22
Tabla 1.8	Amenaza Sustitutos.....	22
Tabla 1.9	Rivalidad entre Competidores.....	22
Tabla 1.10	Amenaza Posibles Entrantes.....	23
Tabla 1.11	Evaluación Global Matriz de las Fuerzas de Porter.....	23
Tabla 1.12	Análisis Barreas de Entrada y Salida de la Matriz de Porter.....	25
Tabla 1.13	Matriz FODA.....	25
Tabla 1.14	Matriz DAFO.....	28
Tabla 2.1	Población Ecuador.....	34
Tabla 2.2	Población Área Urbana Quito.....	34
Tabla 2.3	Cálculo demanda Potencial.....	49
Tabla 2.4	Cálculo Reconocimiento de Marca.....	49
Tabla 2.5	Estrategias de T.G.I. Friday's.....	50
Tabla 2.6	Estrategias de Sport's Planet.....	50
Tabla 2.7	Estrategias de Tony Roma's.....	51
Tabla 2.8	Estrategias de Lucia Pie House & Grill.....	51
Tabla 4.1	Costos Producción Lucia Pie House & Grill	66
Tabla 4.2	Requerimiento de Equipo y Capacidades Lucia Pie House & Grill.....	71
Tabla 5.1	Remuneraciones Personal Administrativo.....	85
Tabla 5.2	Remuneraciones del Personal Operativo.....	86
Tabla 6.1	Planes de Acción Descriptivos.....	89

Tabla 8.1	Descripción de tipo de Costos.....	100
Tabla 8.2	Margen Bruto y Margen Operativo.....	101
Tabla 8.3	Estado de Pérdidas y Ganancias.....	102
Tabla 8.4	Proyección Estado de Resultados.....	103
Tabla 8.5	Balance General Actual y Proyectado.....	103
Tabla 8.6	Índice de Solvencia Corriente.....	107
Tabla 8.7	Índice de Prueba Ácida.....	107
Tabla 8.8	Índice de Rentabilidad sobre las Ventas actuales y proyectado.....	108
Tabla 8.9	Índice ROA.....	108
Tabla 8.10	Índice ROE.....	108
Tabla 8.11	Retorno sobre la Inversión Actual y Proyectado.....	109
Tabla 8.12	Índice de Desempeño.....	109
Tabla 8.13	Valuación del Proyecto por Escenario.....	110
Tabla 9.1	Cuadro de Socios.....	111
Tabla 9.2	Inversión Mejoramiento.....	112
Tabla 9.3	Estado de Flujo de Efectivo Inversionista.....	112

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1	Número de Hoteles y Restaurantes en el Ecuador.....	7
Gráfico 1.2	Ventas de la Industria de Hoteles y Restaurantes en el Ecuador.....	7
Gráfico 1.3	Producción de las Provincias de Mayor Participación en Restaurantes.....	8
Gráfico 1.4	Histórico PIB del Ecuador.....	13
Gráfico 1.5	Contribución de las Industrias al PIB Ecuador.....	14
Gráfico 1.6	Tendencia Inflación Ecuador.....	15
Gráfico 1.7	Aporte Inflación por divisiones de Artículos.....	16
Gráfico 1.8	Inflación Anual por Divisiones con mayor incidencia....	17
Gráfico 1.9	Recaudación efectiva del IVA por Rama de Actividad....	17
Gráfico 1.10	Distribución Población Económicamente Activa del Ecuador.....	19
Gráfico 1.11	Las Cinco Fuerzas de Porter.....	21
Gráfico 2.1	Resultado de Encuestas. Pregunta #1.....	36
Gráfico 2.2	Resultado de Encuestas. Pregunta #2.....	37
Gráfico 2.3	Resultado de Encuestas. Pregunta #3.....	37
Gráfico 2.4	Resultado de Encuestas. Pregunta #4.....	38
Gráfico 2.5	Resultado de Encuestas. Pregunta #5.....	38
Gráfico 2.6	Resultado de Encuestas. Pregunta #6.....	39
Gráfico 2.7	Resultado de Encuestas. Pregunta #7.....	39
Grafico 2.8	Resultado de Encuestas. Pregunta #8.....	40
Grafico 2.9	Resultado de Encuestas. Pregunta #9.....	40
Grafico 2.10	Resultado de Encuestas. Pregunta #10.....	41
Grafico 2.11	Resultado de Encuestas. Pregunta #11.....	41
Grafico 2.12	Resultado de Encuestas. Pregunta #12.....	42
Grafico 2.13	Resultado de Encuestas. Pregunta #13.....	42
Grafico 2.14	Resultado de Encuestas. Pregunta #14.....	43
Grafico 2.15	Resultado de Encuestas. Pregunta #15.....	43
Grafico 2.16	Resultado de Encuestas. Pregunta #16.....	44

Grafico 2.17	Resultado de Encuestas. Pregunta #17.....	44
Grafico 2.18	Resultado de Encuestas. Pregunta #18.....	45
Grafico 2.19	Resultado de Encuestas. Pregunta #19.....	45
Gráfico 4.1	Cadena de Valor Lucia Pie House & Grill.....	68
Gráfico 4.2	Flujograma Abastecimiento y Preproducción.....	69
Gráfico 4.3	Flujograma Atención al Cliente.....	70
Gráfico 4.4	Estructura física Área de Preproducción.....	74
Gráfico 4.5	Estructura física Restaurante.....	74
Gráfico 5.1	Organigrama Lucia Pie House & Grill.....	78
Gráfico 6.1	Diagrama de Gantt según plan de Acción.....	93
Grafico 8.1	Punto de Equilibrio.....	106

ÍNDICE ANEXOS

ANEXO# 1.1	Descripción Productos Lucia Pie House & Grill.....	120
ANEXO# 2.1	Encuesta Investigación de Mercados.....	121
ANEXO# 3.1	Encuesta Satisfacción al Cliente.....	124
ANEXO 4.1	Listado Proveedores.....	125
ANEXO # 4.2	Estructuración ventas por Platos.....	128
ANEXO # 4.3	Gasto Mano de Obra.....	130
ANEXO # 4.4	Fichas de Kardex Insumos.....	131
ANEXO # 4.5	Permisos para el Funcionamiento.....	132
ANEXO #5.1	Manual de Meseros.....	133
ANEXO # 8.1	Flujo de Efectivo Normal.....	136
ANEXO # 8.2	Flujo de Efectivo Pesimista.....	137
ANEXO # 8.3	Flujo de Efectivo Optimista.....	138
ANEXO # 8.4	Composición de Costos y Punto de Equilibrio.....	139
ANEXO # 8.5	Cálculo del CAPM.....	140
ANEXO # 9.1	Cálculo del CPPC.....	141

CAPITULO I

LA INDUSTRIA, LA COMPAÑIA y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

1.1 La Compañía

1.1.1 Concepto de Negocio

Lucia Pie House & Grill es un restaurante familiar, casual y divertido de cocina clásica estadounidense. La decoración del local se inspira en lo industrial y artesanal para evocar una fábrica de pasteles, utilizando elementos modernos como nostálgicos. El resultado es un local abierto, alegre, lleno de luz natural durante el día y acogedor además de “chic” por las noches. Uno de los atractivos adicionales es la música y la calidad del sonido.

El negocio se compone de tres áreas:

- a) la venta directa de platos a la carta como restaurante;
- b) atención como cafetería, ambos funcionan con servicio domicilio, y
- c) venta de productos tipo conservas elaborados bajo su propia marca.

- **Análisis del producto:**

Lucia Pie House & Grill produce y vende comida estilo estadounidense y una amplia variedad de pies (tartaletas) que le distinguen dentro del segmento de mercado meta determinado a continuación. (Ver Anexo # 1.1 tabla de productos)

Todos los productos son elaborados con los mejores ingredientes que se obtiene en el mercado; la calidad de los productos sin duda, es un factor determinante para un crecimiento sostenido que ha experimentado y el pretendido a largo plazo.

Lo anterior se puede afirmar, de los resultados obtenidos en la investigación de mercado realizada, en la que adicionalmente, se aprecia que existe recordación de marca.

- **El mercado y la segmentación de la demanda**

Cumbayá es un valle cercano a Quito (27.886 habitantes), se caracteriza por ser una zona residencial de la clase media – alta. En los últimos años se ha desarrollado comercialmente, se observa que cada día aparecen oficinas de profesionales destacados, adicionalmente, ahí se localizan los campus de importantes universidades y algunos destacados colegios que desde hace más de 15 años han sido factores del crecimiento de este codiciados sector de la ciudad.

Se caracteriza por sus campos verdes, es una ciudad joven y divertida, por lo que atrae a un target con las mismas particularidades.

En los últimos años la ciudad ha experimentado una tasa de crecimiento poblacional del 6.9% anual¹ desplazando a la zona rural por una zona comercial y de alto movimiento.

Estas importantes y atractivas características, lo vuelven como el sitio ideal para una serie de negocios que tengan relación con un mercado especial constituido por una población con las siguientes características demográficas:

- ✓ Jóvenes de hasta los 18 años provenientes de los colegios de la zona.
- ✓ Jóvenes de 18-24 años universitarios en su mayoría.
- ✓ Profesionales 25-45 años, ya sean del área del valle, o provenientes de la ciudad de Quito.
- ✓ Familias residentes de la zona, constituidas por 4 o 5 miembros²
- ✓ Adultos mayores (residentes en la zona)

¹ (Diario El Hoy),

Para lograr asociar las áreas de negocio con el consumidor objetivo por manera de simplicidad y claridad expositiva se aprecia a continuación una tabla donde se analiza la comprensión de las necesidades y actitudes del mercado objetivo, a través de una rápida descripción de las variables demográfica, socioeconómicas y psicográficas, que darán paso para plantear las estrategias según las exigencias y prioridades de cada área.

Tabla 1.1. Áreas de negocio y resumen de interdependencia del giro del negocio.

Canales de Venta	Perfil Consumidor	Sectorización del Mercado	Acceso del Mercado	Motivación de Compra	Producto	Frecuencia de Compra y Franja Horaria
Restaurante y Cafetería	Jóvenes hasta los 18 años	Colegios del sector	Cerca del área residencial	Impulso	Postres y entradas	Jueves y Viernes 3:30p.m a 6:30p.m.
	Jóvenes de 18-24	Campus Universitario a 300 metros.	Fuerte tráfico peatonal por los estudiantes	Amistad /Compañía/ Identidad étnica.	Platos de la Carta.	Miércoles a Viernes 1p.m. a 5p.m., y 8p.m. a 11p.m.
	Profesionales 25-45	Presencia de oficinas en el sector, o en las cercanías de Quito	Cerca del área residencial	Tiempo libre/ Horarios de almuerzo oficina/ Identidad étnica / Amistad / Tiempo Libre	Platos de la Carta, Postres y Licores.	Lunes a Viernes 12p.m. a 11 p.m.
	Familia	Área Residencial	Abundante tráfico vehicular de poca velocidad, permite visualizar el restaurante.	Recreación / Compartir / Tiempo Libre	Platos de la Carta, Postres, Licores	Viernes a Domingo 12p.m. a – 12 a.m.
	Adultos mayores	Área Residencial	Cercanía Área Residencial y Asilos de Ancianos cerca	Compañía / Amistad/ Ocio	Platos a la Carta y en su gran mayoría postres	Toda la semana 12p.m. – 6p.m.
Ventas al Detall (Conservas y Pasteles)	Profesionales 25-45 / Familia/ Ancianos	Área Residencial	Cercanía Área Residencial y Parqueadero	Servicio / Identidad Étnica / Regalos para reuniones sociales	Postres enteros, Conservas	Toda la semana 12p.m. a 10 p.m.

Elaborado por: Autora

Fuente: Antonio Borello, 2000.

Una vez descrito las características principales del negocio, y comprendido el funcionamiento del mismo, se procederá a determinar las estrategias a ser implementadas bajo los lineamientos previamente expuestos.

1.1.2 Estructura Legal de la Empresa

Razón Social: Lucia Vinueza CIA LTDA.

RUC: 1792270456001

La Sra. Lucia Vinueza posee el 99% de participaciones, el Sr. José Monge tiene el 1% del capital.

Bajo la razón social Lucía Vinueza Cía Ltda, funciona Lucia Pie House &Grill, con la figura jurídica de Nombre Comercial³, amparado en lo dispuesto en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador.

1.1.3 Misión (concepto)

“La declaración de la misión, una declaración duradera sobre el propósito que distingue a una empresa de otra similar es la declaración de la “razón de ser” de una empresa. Responde a la pregunta clave “¿cuál es nuestro negocio? Revela lo que la empresa desea ser y a quién servir. La misión de una empresa es el fundamento de prioridades, estrategias, planes y tareas; es el punto de partida para el diseño de trabajos de gerencia y sobre todo para el diseño de estructura de dirección.” (Fred R. David, 2003, Pág.: 59)

Misión de Lucia Pie House & Grill

Somos un restaurante de comida norte americana dedicada a desarrollar una marca exclusiva de productos y servicios, lograremos un alto reconocimiento

³LWYR DE PRPIEDAD INTELECTUAL ECUADOR (REGISTRO OFICIAL 320) CAPITULO VII NOMBRES COMERCIALES

Art. 229. Se entenderá por nombre comercial al signo o denominación que identifica un negocio o actividad económica de una persona natural o jurídica.

Art. 230. El nombre comercial será protegido sin obligación de registro.

El derecho al uso exclusivo de un nombre comercial nace de su uso público y continuo y de buena fé en el comercio, por al menos seis meses.

que permita forjar un crecimiento sostenido, elevando permanentemente los estándares de calidad en la industria en el Ecuador.

1.1.4 Visión (concepto)

“Una declaración de visión principal que la empresa intenta hacer realidad a largo plazo. Una declaración de la visión debe responder a la pregunta básica “¿qué queremos llegar a ser?” Una visión definida proporciona el fundamento para crear una declaración de visión integral. Muchas empresas poseen tanto la declaración de la visión como la misión, pero la declaración de la visión debe establecerse en primer lugar. La declaración de la visión debe ser corta, formada de preferencia en una oración y desarrollada por tantos gerentes como sea posible.” (Fred R. David, 2003, Pág.: 56)

Visión de Lucia Pie House & Grill

Llegar a ser en los próximos 10 años a nivel latinoamericano, el restaurante ecuatoriano con mayor prestigio, disponer de una amplia línea de productos bajo nuestra marca, lo que permitirá la concesión de franquicias a nivel nacional e internacional.

1.1.5 Valores Corporativos:

- El respeto (Atención, consideración)
- Honradez (No mentir, no robar)
- Calidad (Productos frescos y distinguidos en el mercado)
- Trabajo en equipo (que permita la mejora continua)
- Innovación (Nunca estancarse)

1.1.6 Objetivos

1.1.6.1 Económicos

1. Incrementar 20% anual los clientes actuales.
2. Determinar procesos productivos que optimicen la utilización de recursos y reducción de desperdicios en un rango mínimo del 2 al 5% anual.
3. Incrementar la venta de conservas y licores para aumentar un 8% de ingresos por venta.

1.1.6.2 Estratégicos

1. Lograr mayor posicionamiento de marca (para a largo plazo consolidarnos como líderes de mercado nacional)
2. Mejorar estructura organizacional interna, (para que ésta sea más eficiente) y la información fluya de manera adecuada.
3. Tener siempre motivación interna, para generar sentimiento de pertenencia con la compañía por parte de los colaboradores.
4. Lograr fidelizar a los clientes.
5. Buscar alianzas estratégicas que impulsen la marca y nuestros productos.

1.2 Exploración Externa

1.2.1 Identificación de la Industria

Según la clasificación industrial internacional uniforme (CIIU) Lucia Pie House & Grill pertenece a la rama de hoteles y restaurantes. A continuación tabla descriptiva.

**Tabla 1.2 Clasificación Industrial.
CIIU 3**

Actividad Industrial	H	HOTELES Y RESTAURANTES
Sección	55	HOTELES Y RESTAURANTES
División	552	RESTAURANTES, BARES Y CANTINAS
Grupo	5520	RESTAURANTES, BARES Y CANTINAS
Clase	5520	VENTA DE COMIDAS Y BEBIDAS PARA SU CONSUMO INMEDIATO.
Subclase	5520.02	VENTA DE COMIDAS Y BEBIDAS EN BARES-RESTAURANTES, PICANTERIAS, CEVICHERIAS, PARA SU CONSUMO INMEDIATO

Fuente: Servicio de Rentas Internas - Elaborado por: Autora

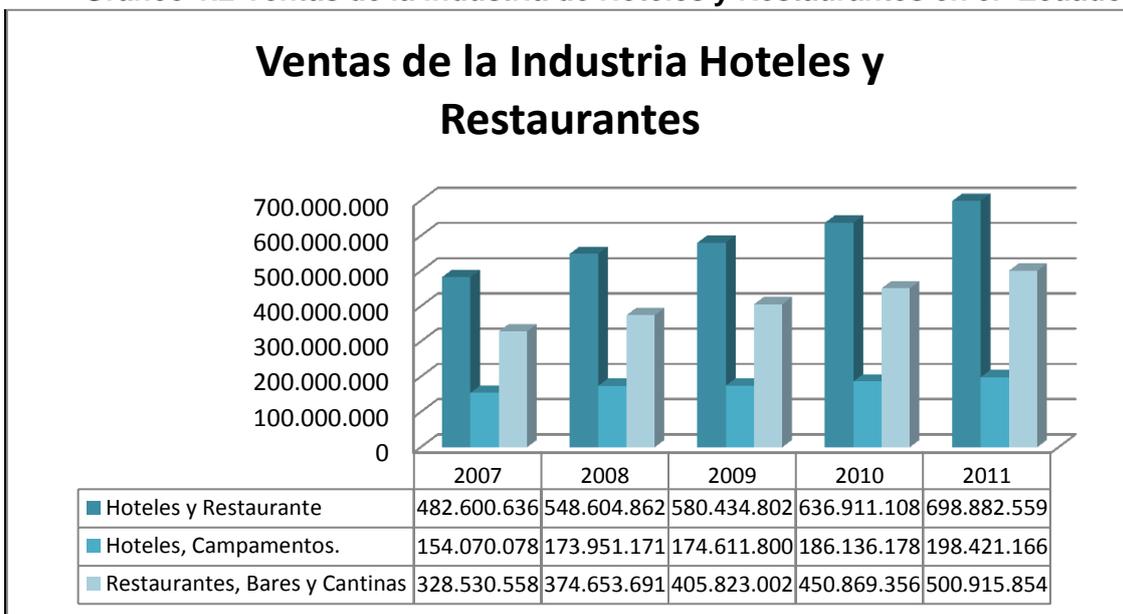
1.2.2 Estructura de la Industria

Hasta el 2009, en el Ecuador se han registrado 590 compañías en el sector de hoteles y restaurantes. El sector ha experimentado un crecimiento del 5.47% en los últimos 5 años (2005-2009). Se estima que para el año 2011 existirán 638 compañías.

Gráfico 1.1 Número de Hoteles y Restaurantes en el Ecuador.

Fuente: Superintendencia de Compañías.
Elaborado por: Autora.

La mayor cantidad de negocios formales de este tipo se encuentran en Quito con aproximadamente 360 restaurantes, en Guayaquil más de 300, y en Cuenca aproximadamente 45. (Superintendencia de Compañías e Infoempresas 2010)

Gráfico 1.2 Ventas de la Industria de Hoteles y Restaurantes en el Ecuador.

Fuente: Superintendencia de Compañías -Elaborado por: Autora

A pesar de tener un leve crecimiento en los años, en el año 2009, se generaron ventas de alrededor de \$580 millones de dólares de los cuales \$ 406 millones corresponde a restaurantes, bares y cantinas, consideramos a este un rubro bastante elevado para cantidad de compañías inscritas en este sector industrial. (Superintendencia de Compañías, 2009)

Se ha calculado un crecimiento promedio en los valores del 11,11% anual, por lo que para el año 2011 esta actividad económica produciría algo más de 500 millones de dólares.

Se puede observar en el siguiente gráfico que en la provincia de Pichincha es la de mayor producción en esta industria con el 77%, seguido Guayas con el 19% y el resto de provincias en un 4%. (Instituto Nacional de Estadísticas)

Gráfico 1.3 Producción de las Provincias de Mayor Participación en Restaurantes



Fuente: INEC
Elaborado por: Autora.

1.2.3 Análisis de la Competencia

En el valle de Cumbayá existen alrededor 25 restaurantes.

A continuación para el análisis del sector se mencionará la competencia de Lucia Pie House & Grill en la zona.

El perfil de la competencia se lo ha determinado a través de la similitud de la demanda que se ataca, según las características del producto como precio y calidad, segmento de mercado, localización física de los restaurantes y servicios que ofrecen.

- NOE Sushi Bar

Posee cinco establecimientos en la ciudad de Quito, y uno en Cumbayá. Se dedican a la comida tradicional japonesa. Cuenta con un amplio menú, el cual es creado por un 70% por el creador de la marca NOE. Se caracterizan por ser innovadores y atraer a un segmento de mercado de clase media- alta. La decoración del local es bastante básica sin dejar de ser vanguardista. Los precios son altos. Los horarios de atención son extendidos, siendo el único local que atiende la noche el día domingo en la zona.

- Luiggis

Con un único local en Cumbayá se caracteriza por la comida norte americana, sánduches, hotdogs, ensaladas y hamburguesas. Cuentan con dos áreas de negocios adicionales, heladería al estilo italiano y un delicatessen/ mini mercado. La decoración es casual y al mismo tiempo rustica, evoca a una casa de campo, no tienen ningún tipo de música, y su carta no es muy amplia. Los precios están por debajo de Lucia Pie House & Grill, pero no cuentan con la misma calidad. Los horarios de atención son únicamente hasta las 8 de la noche.

- Los Choris

Restaurante de comida rápida argentina, tienen 6 locales en la ciudad de Quito y 1 en Cumbayá, tan solo tiene 4 años de operar en el mercado. Consta con un muy corto menú en donde ofrecen choripanes, sánduches de pollo y carne, y lomos finos. Los precios son bajos debido a la naturaleza del local pero con excelentes calidades, no cuentan con línea de postres. La decoración es rustica e intenta hacer referencia a las calles de Argentina. Se enfocan en un mercado objetivo de jóvenes.

- El Forno

Genuina pizzería Italiana con dos locales en la ciudad de Quito, y 1 en Cumbayá. Constan con más de 50 tipos de pizzas que en contraste con sus locales amplios y con una decoración muy italiana atraen a una gran cantidad de demanda, se enfocan en un mercado objetivo de clase media a alto, con

precios bastante accesibles para el mercado, conservan las mejores calidades y tienen 6 años en el mercado.

- Irish Pub

Restaurante estilo inglés que sirve comida norte americana, hamburguesas, alitas, varios tipos de carnes entre otras. Se enfoca en mantener una imagen de bar donde la gente pueda ir a beber whisky y otro tipo de licores conjuntamente con comida. Su mercado objetivo son profesionales de clase media a alta que busquen diversión nocturna, por lo que sus horarios de frecuencia de clientela son en la noche. Los precios son altos.

- Bambú

Único establecimiento de comida típica ecuatoriana, tiene una decoración muy rudimentaria que refleja las casas antiguas de la ciudad de Quito. Los precios son altos y se enfocan en un mercado de personas adultas a ancianos.

- Chipote Chillón

Cuenta con 2 restaurantes, Quito y Cumbayá, son comida típica mexicana con precios medios, la calidad no es lo primordial, se enfocan en crear un ambiente donde la gente pueda ir a sociabilizar, por lo que están enfocados en un target de gente joven y profesionales.

- Taconazo

Muy similar al restaurante Chipote Chillón a diferencia que están enfocados a los estudiantes universitarios y los precios son superiores a su competencia.

- **PIMS**

Restaurante con más de 30 años en el mercado, se caracteriza por tener un menú internacional y nacional al mismo tiempo. Cuentan con 4 locales y uno de ellos en Cumbayá. En su carta poseen más de 250 ítems lo cual puede ser poco favorable puesto que pierde la especialización de la cocina. La decoración es rústica y con colores opacos que pierden la luz natural. Su estrategia

principal es la ubicación de sus locales, intentando atraer a un gran grupo de turistas.

Dentro de los restaurantes analizados anteriormente, podemos concluir que Lucia Pie House & Grill tiene como mayores competidores dentro de la zona a NOE Sushi Bar, Pizzeria El Forno y Chipote Chillón, dado a que atacan al mismo segmento de mercado, los precios son similares y mantienen los mismos niveles de afluencia de gente.

1.2.4 Matriz del Perfil Competitivo

En la siguiente matriz se analiza a Lucía Pie House & Grill contra los tres principales competidores de la zona del valle de Cumbayá.

Los factores claves de éxito, son aquellos aceleradores que permiten a las empresas ser exitosas, el análisis servirá para establecer fortalezas y debilidades de cada uno de los actores.

Las calificaciones vendrán dadas como 4 la mejor puntuación y 1 la más baja, el peso es dado según importancia del factor clave.

Tabla 1.3 Matriz del Perfil Competitivo.

Factores Clave del Éxito			LUCIA		NOE		PIZZERIA FORNO		CHIPOTE CHILLÓN	
	FCE	Peso	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
1	Calidad del Producto	0.30	4	1.20	4	1.20	3	0.90	2	0.60
2	Ambiente Local	0.20	4	0.80	3	0.60	3	0.60	4	0.80
3	Innovación Carta	0.12	2	0.24	4	0.48	1	0.12	2	0.24
4	Competitividad Precios	0.18	3	0.54	3	0.54	4	0.72	3	0.54
5	Ubicación Local	0.20	2	0.40	4	0.80	3	0.60	3	0.60
	TOTAL	1		3.18		3.62		2.94		2.78

Elaborado por: Autora

Se puede analizar a través de los factores críticos para el éxito de un restaurante que Lucia Pie House & Grill tiene el segundo puesto en competitividad después del restaurante NOE. Se pretende alcanzar el mejor

nivel de competitividad a través de la especialización y diferenciación de los productos y servicio como conjunto.

Se han destacado en la matriz algunas debilidades dentro de los factores claves del éxito, como la innovación de la carta, competitividad en precios y localización.

A continuación iniciativas estratégicas para eliminar las debilidades:

1. Innovación Carta:

- ✓ Mantener política de crear nuevos platos de manera trimestral.
- ✓ Impulsar la sección de licores a través de coctel del mes, y que este sea auspiciado por alguna marca de licores exclusivas que apoyen a la venta de los mismos.
- ✓ Aprovechar frutas de temporada que se tiene en el país para crear nuevos pies o conservas.
- ✓ Mantener una imagen fresca tanto con los platos de la carta como también la imagen física del menú. Muchas compañías relacionadas a la industria como licores, tarjetas de crédito, revistas y los mismos proveedores auspician los cambios de manera mensuales.

2. Competitividad en precios.

- ✓ Buscar nuevos proveedores que mantengan las calidades exigidas y tengan menores costos.
- ✓ Reducir desperdicio en preproducción por errores.
- ✓ Utilización máxima de los equipos actuales para reducción de costos de producción y compra de insumos en volúmenes que reduzcan el precio de adquisición, economías de escala.

3. Localización Local

- ✓ Buscar alternativas de parqueo para que el cliente se sienta más cómodo en el restaurante, ya sea por convenio con el municipio zonal, o con contratos con parqueaderos cercanos, como el parqueadero de la iglesia de la plaza de Cumbayá.

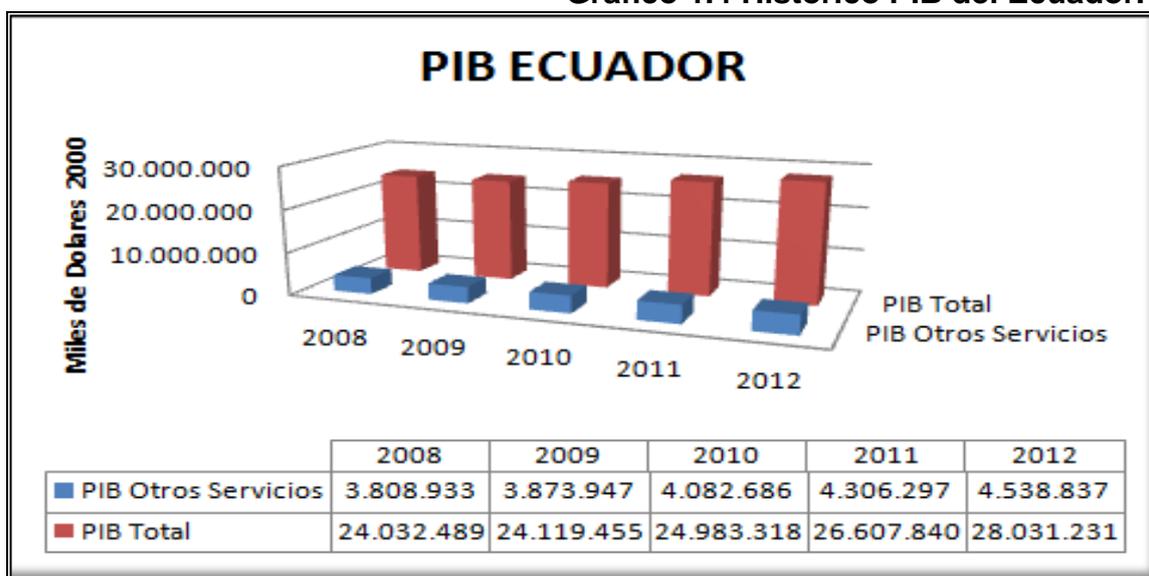
1.3 Análisis PEST.

1.3.1 Factores Económicos

CONCEPTO DE PRODUCTO INTERNO BRUTO REAL (PIB)

El PIB es “un indicador estadístico que intenta medir el valor total de los bienes y servicios finales producidos dentro de los límites geográficos de una economía en un período dado de tiempo.” (Felipe Larraín B, Jeffrey D. Sachs, 2002. Pág # 5)

Gráfico 1.4 Histórico PIB del Ecuador.



Fuente: Banco Central.

Elaborado por: Autora.

Tabla 1.4 Crecimiento PIB del Ecuador.

	PIB Ecuador	Crecimiento %	PIB Otros Servicios	Crecimiento %
2008	\$ 24.032.489		\$ 3.808.933	
2009	\$ 24.119.455	0,36%	\$ 3.873.947	1,68%
2010	\$ 24.983.318	3,46%	\$ 4.082.686	5,11%
2011	\$ 26.607.840	6,11%	\$ 4.306.297	5,19%
2012*	\$ 28.031.231	5,08%	\$ 4.538.837	5,12%

Fuente: Banco Central.

Elaborado por: Autora.

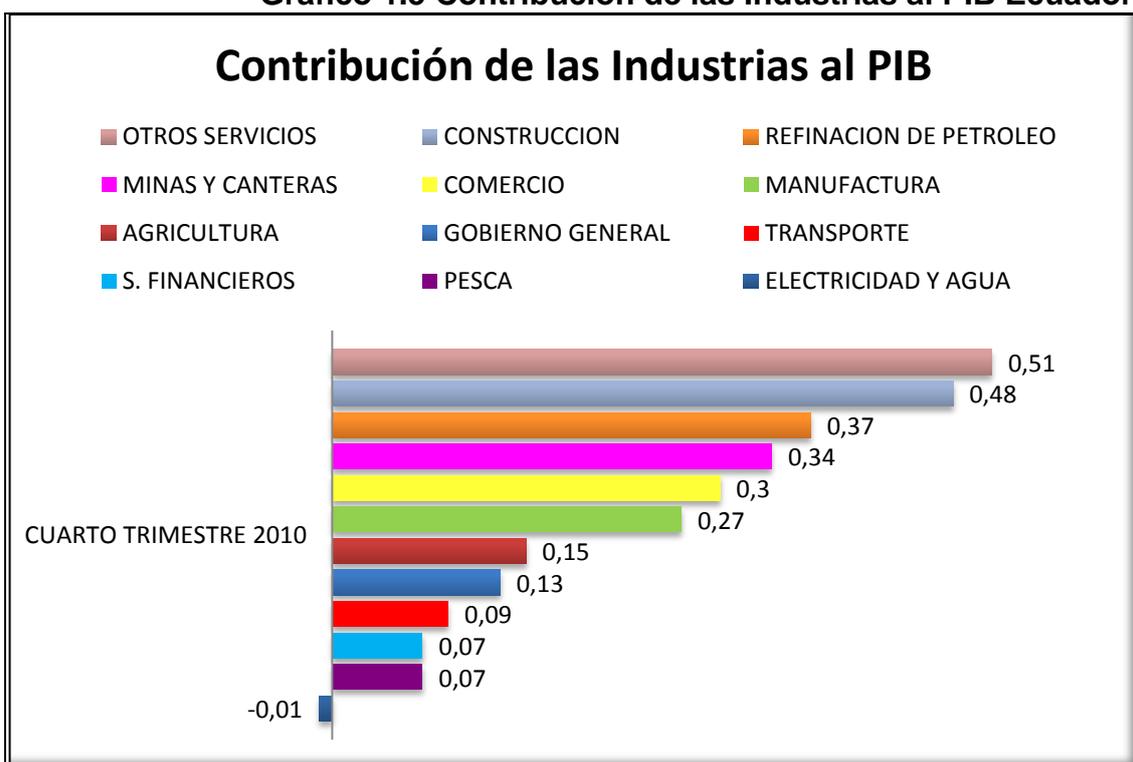
Según información del Banco Central se puede observar que el Producto Interno Bruto del Ecuador en los últimos cuatro años ha mantenido una tendencia al alza. Durante el periodo 2008 – 2009 se observa un leve crecimiento de la economía debido a la crisis mundial, pero durante el año 2011 se puede apreciar un notorio crecimiento económico del 6.11%, para el

año 2012 se proyecta un crecimiento de 5.08%. (Banco Central del Ecuador, 2009)

El PIB está compuesto por varias industrias como se aprecia en el siguiente gráfico, “La industria de “Otros Servicios”, que agrupa las actividades económicas de hoteles, bares y restaurantes; comunicaciones; alquiler de vivienda; servicios a las empresas, servicios a los hogares; educación y salud (pública y privada)”; se puede analizar que en el periodo 2010-2011 existe un crecimiento del 5.49% y para 2012 una proyección del 5.4% para la industria objeto de estudio, representando un 16.18% del rubro del PIB total.

Esta industria representa para el último trimestre del 2010 el 51% del PIB. (Banco Central del Ecuador, 2009)

Gráfico 1.5 Contribución de las Industrias al PIB Ecuador.



Fuente: Banco Central.
Elaborado por: Autora.

1.4 Inflación

“La tasa de inflación, mide el cambio porcentual del nivel general de precios de la economía... La medida de la inflación es el Índice de Precios al Consumidor,

que es el promedio de los precios de los bienes y servicios de consumo.”
(Felipe Larraín B, Jeffrey D. Sachs, 2002. Pág # 9)

Tabla 1.5 Inflación Histórica Ecuador.

Año	Porcentaje Inflación
2007	2.28
2008	8.39
2009	5.20
2010	3.56
2011	5.02
2012*	5.09

Fuente: INEC Ecuador.

Elaborado por: Autora.

Gráfico 1.6 Tendencia Inflación Ecuador.



Fuente: INEC Ecuador.

Elaborado por: Autora.

Se puede observar que la inflación en estos últimos tres años se mantiene en tendencia de incremento positivo, factor el cual se lo considera negativo para cualquier tipo de bien transable en la economía, a pesar de que el crecimiento sea bastante moderado para el país. En el 2011 se mantuvo una inflación del 5.02%, siendo este punto y medio porcentual mayor al año precedente.

En el año 2008 se observa un pico bastante elevado en este índice correlacionado con la crisis mundial dada en ese entonces.

Observando la inflación de manera más específica en lo que respecta a hoteles y restaurantes, se puede apreciar en el gráfico mostrado a continuación que este sector tiene una incidencia del 11% sobre los precios al consumidor, siendo este el último del grupo en análisis. Se puede decir que es favorable debido a que los precios en promedio se han mantenido en la industria logrando mantener los niveles de demanda. (Banco Central del Ecuador, 2010)

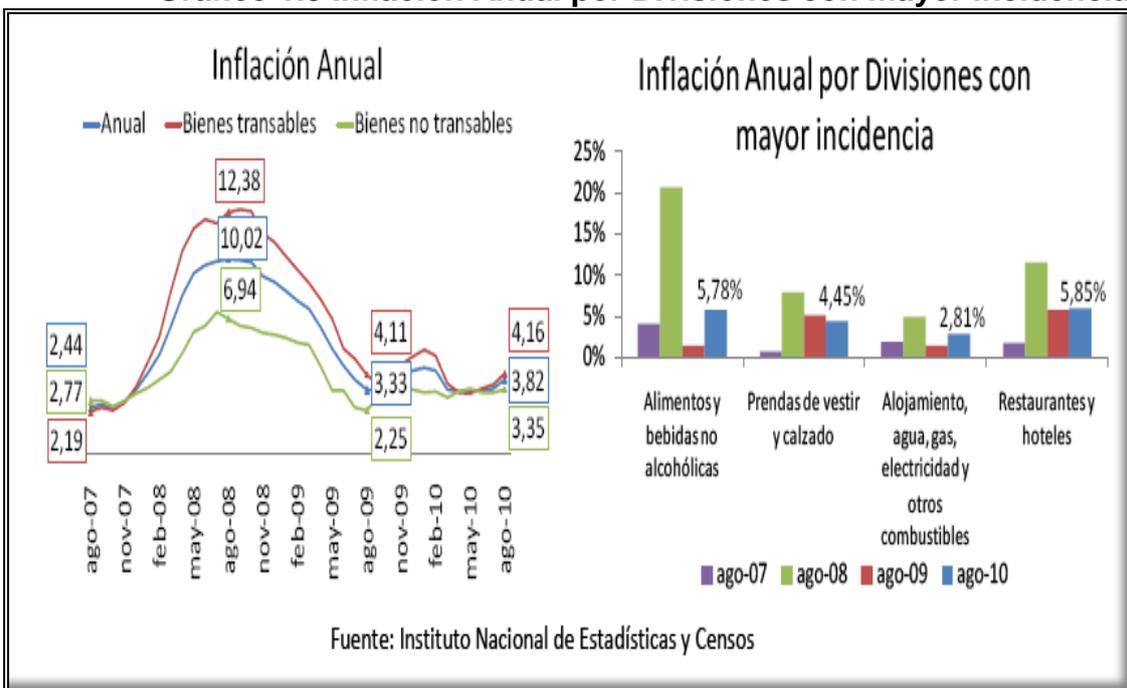
Gráfico 1.7 Aporte Inflación por divisiones de Artículos.



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
Elaborado por: Autora.

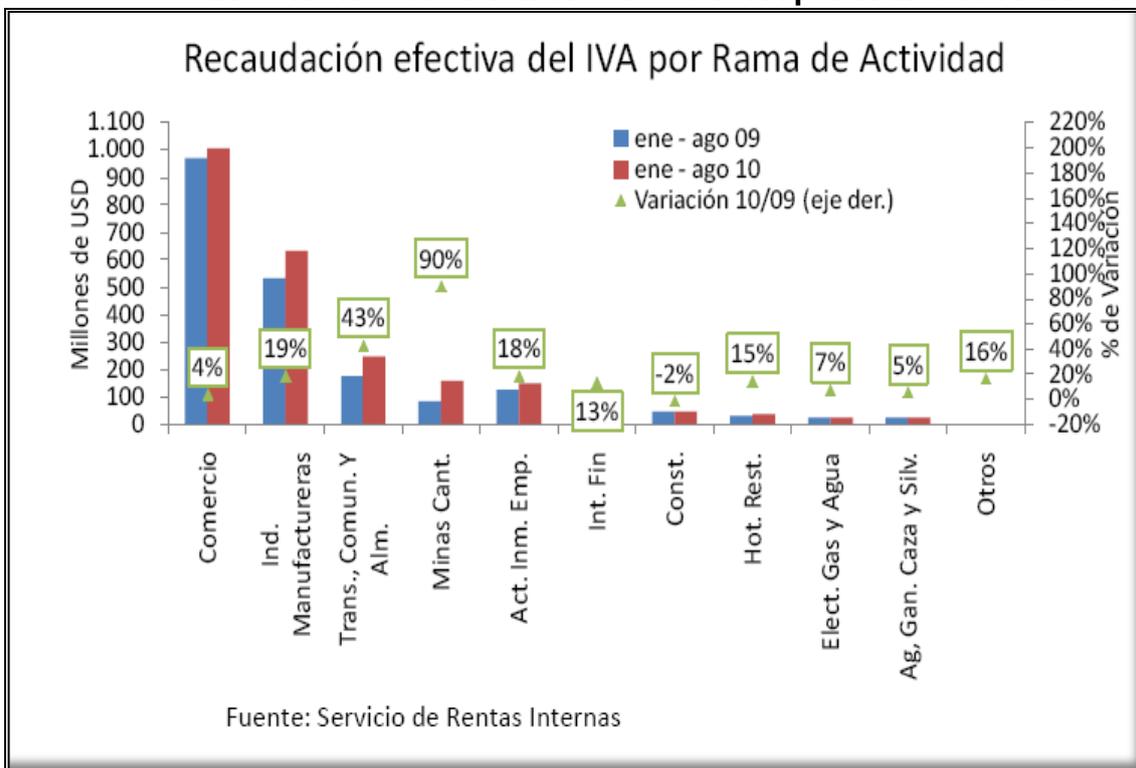
En el siguiente gráfico se puede apreciar que en los últimos dos años no se registra mayor inflación para este grupo de la economía, concordando con la información previamente analizada. Se puede afirmar que la tendencia se mantendrá en el año 2011 dadas las fluctuaciones de los años precedentes. (Ministerio de Coordinación de la Política Económica)

Gráfico 1.8 Inflación Anual por Divisiones con mayor incidencia.



Recaudación tributaria:

Gráfico 1.9 Recaudación efectiva del IVA por Rama de Actividad



En cuanto a la recaudación tributaria como el IVA y el ICE a nivel país en el último año se vio un incremento del 17,7% en total de la economía ecuatoriana, que representa un 27% en el IVA. En el gráfico se puede apreciar por sector económico en donde los hoteles y restaurante crecen en un 15%, demostrando la evolución de ventas y crecimiento de esta industria.

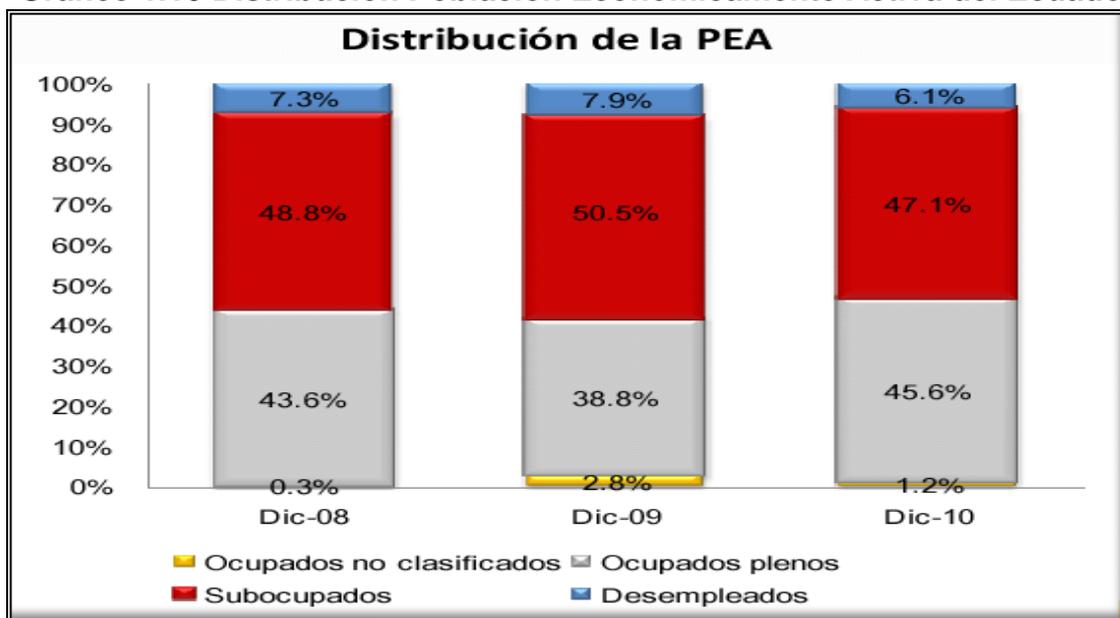
Específicamente los restaurantes, bares y cantinas tienen un total de ventas brutas grabadas con IVA de \$385.133.036,13. (Superintendencia de Compañías, 2009)

1.4.1 Factores Sociales

El consumo de los hogares aumento en un 9.07% en el 2010 comparado con el 2009.(Banco Central del Ecuador, 2009). El ecuatoriano promedio dispone de sus ingresos mensuales el 10% para lo que es consumo en restaurantes, considerándose este uno de los principales sectores de consumo; este porcentaje sube según la clase social y medio de vida. (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, 2008).

Otro aspecto importante a ser considerado dentro de este análisis social es la demanda laboral actual en el país y cómo se estructura. El mayor grupo de interés es la población económicamente activa, que son aquellas personas que alguna vez han trabajado así no sea en la rama de actividad directa a su profesión, que estructuran en su gran mayoría la oferta laboral. (Banco Central del Ecuador, 2009)

A continuación un gráfico descriptivo donde se puede apreciar que en el último año los sub-ocupados y el desempleo ha disminuido, siendo este un factor positivo tanto económico como social, puesto que el porcentaje de ocupación plena, que son aquellas personas que trabajan en empleos directamente relacionados con su profesión, ha incrementado en 9 puntos; no hay como dejar de lado que la cantidad de desocupados en la economía sigue siendo un rubro demasiado elevado puesto que es mayor que los ocupados y son la mitad de la oferta laboral

Gráfico 1.10 Distribución Población Económicamente Activa del Ecuador.

Fuente: Instituto nacional de estadísticas y censos.

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

En clasificación de los restaurantes se emplea directamente a 79.209 personas entre cargos operativos y administrativos; 555 en puestos directivos, 2.179 en puestos administrativos, en áreas de producción 10.934 y en otros puestos 65.541. (Superintendencia de Compañías, 2010)

1.4.2 Factores Políticos

El Ecuador se ha caracterizado por tener inestabilidad política por el cambio constante de poderes desde el año 2000, actualmente tiene como presidente al economista Rafael Correa con su partido Alianza País con 5 años en el poder, considerándose de tendencia socialista.

Con el gobierno de Correa la legislación ecuatoriana ha sido sujeto de constantes reformas. Se han expedido algunas nuevas normas, como la constitución aprobada en el 2008, esta inestabilidad jurídica genera incertidumbre en el país.

Es necesario mencionar que estos factores hacen que el Ecuador no sea atractivo para los inversionistas nacionales y extranjeros, sin dejar de lado que

el gobierno actual no mantiene buenas relaciones comerciales ni políticas con sus principales socios comerciales.

Como política económica el país mantiene el dólar como moneda corriente lo cual ha brindado una mayor estabilidad a los actores económicos. Entre los lineamientos del gobierno no se ha dispuesto el cambio de divisa por lo que se considera favorable para la industria de otros servicios.

Adicionalmente el gobierno ha inyectado gran liquidez a la economía a través del fuerte gasto público que realiza en sectores estratégicos como la construcción, energía y financiero. Este factor ha contribuido a un alza de los precios, traduciendo en una elevada inflación para una economía dolarizada. Este elemento repercute directamente en el sector tema de análisis puesto que el consumo se mantendrá al alza, pero con el riesgo de sufrir considerables incrementos en los precios de los proveedores, a pesar que por la naturaleza del negocio los precios de los insumos son volátiles.

El gobierno ha venido implementando una política laboral más inflexible y represiva hacia el empleador, limitando a la contratación de mano de obra debido a los altos gastos que se incurre tanto como para la contratación o la finalización de los haberes; considerándose este un desmotivador para los inversionistas que desean emprender negocios, además de que se debe mantener un alza de los sueldos básicos en un 10% anual según la ley, incremento superior al nivel de inflación registrado.

1.4.3 Factores Tecnológicos

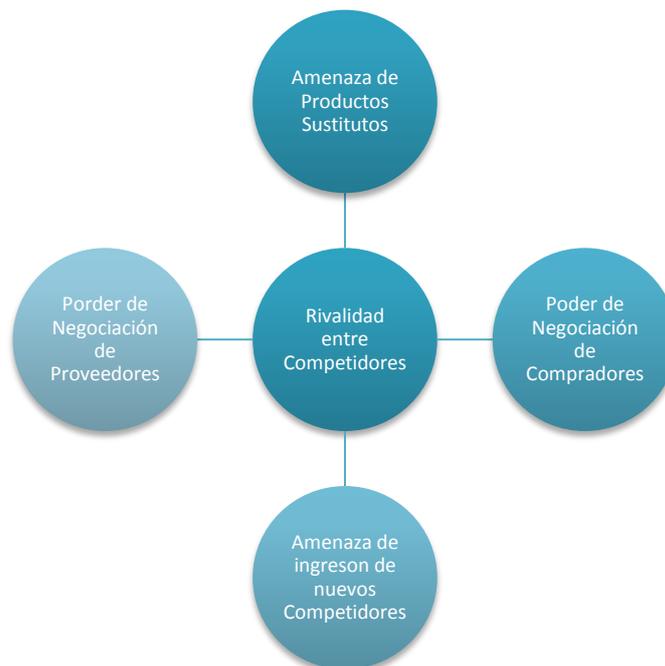
En la actualidad existen varias tecnologías que han facilitado al desenvolvimiento de los restaurantes en una manera más óptima como son los sistemas electrónicos, que permiten un mejor control del punto venta; manejo de inventarios, registros de clientes, información contable, como son ventas historias, gastos, registro de personal.

Un avance tecnológico importante constituye el relacionado con los equipos de cocina, por muy sofisticados que parezcan, son de fácil acceso, y están disponibles en el mercado en diferentes marcas y precios.

1.5 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Michael Porter señala que hay 5 fuerzas que hacen que la competitividad de las empresas aumente o disminuyan dentro de una industria, demostrando el atractivo o inconveniente de las mismas. El análisis consiste en determinar estrategias para mejorar o defenderse para mantenerse en el mercado. A continuación gráfico descriptivo de la convergencia de las fuerzas:

Gráfico 1.11 Las Cinco Fuerzas de Porter



Elaborado por: Autora.

1.5.1 Poder de negociación de los proveedores:

Tabla 1.6 Poder Negociación Proveedores.

	Alto	Medio	Bajo
¿Los insumos son estándares más que únicos o diferenciados?			X
¿Es barato y rápido cambiar entre proveedores?			X
¿Los proveedores encuentran difícil entrar a mi negocio?	X		
¿Puedo cambiar los insumos realmente?			X
¿Tengo muchos proveedores potenciales?		X	
¿El negocio es importante para mis proveedores?	X		
¿Los costos de insumo no tienen influencia significativa en los costos totales?		X	

1.5.2 Poder negociación de los consumidores:

Tabla 1.7 Poder Negociación Consumidores.

	Alto	Medio	Bajo
¿Hay gran cantidad de compradores relativo al número de firmas en el negocio?	X		
¿Usted tiene una gran cantidad de clientes, cada uno con las compras relativamente pequeñas?		X	
¿El cliente hace frente a un costo significativo si cambia de proveedor?		X	
¿El comprador necesita mucha información importante?			X
¿Puede el cliente integrarse hacia atrás?			X
¿Sus clientes no son muy sensibles al precio?		X	
¿Su producto es único en un cierto grado o tiene una marca reconocida?	X		

1.5.3 Amenaza de posibles sustitutos

Tabla 1.8 Amenaza de Productos Sustitutos.

	Alto	Medio	Bajo
¿Los sustitutos tienen limitaciones de desempeño que no compensan su precio bajo. O, su funcionamiento no es justificado por su precio alto?			X
¿El cliente incurre en costos al cambiar un sustituto?		X	
¿Su cliente no tiene un sustituto verdadero?	X		
¿Es probable que su cliente cambie a un sustituto?	X		

1.5.4 Rivalidad entre competidores existentes.

Tabla 1.9 Rivalidad entre Competidores.

	Alto	Medio	Bajo
¿La industria está creciendo rápidamente?			X
¿La industria no es cíclica con capacidad excesiva intermitente?		X	
¿Los costos fijos son una porción relativamente baja del costo total?	X		
¿Hay diferencias significativas del producto e identidades de marca entre competidores?	X		
¿Los competidores están diversificados más que concentrados en algún producto?	X		
¿No es difícil salir de la industria porque no hay habilidades especializadas, instalaciones o contratos a largo plazo?		X	
¿Mis clientes incurren en un costo significativo al cambiar a un competidor?		X	
¿Mi producto es complejo y se requiere una comprensión detallada de parte de mi cliente?			X

1.5.5 Amenaza de Posibles entrantes

Tabla 1.10 Amenaza Posibles Entrantes.

	Alto	Medio	Bajo
¿Las Grandes empresas tienen una ventaja en costo o desempeño?	X		
¿Hay diferencias en patentes en los productos de la industria		X	
¿Sus clientes incurren en costos significativos si cambian de restaurantes?		X	
¿Hay identidades establecidas de marca en su industria?	X		
¿Es necesario mucho capital para entrar a la industria?			X
¿Hay dificultad en el acceso a canales de distribución?			X
¿Hay curva de aprendizaje?		X	
¿Hay dificultad en acceder a gente capacitada, materiales o insumos?		X	
¿Su producto o servicio tiene características únicas que le den costos más bajos?		X	
¿Hay licencias seguros o estándares difíciles de obtener?			X
¿Enfrenta un nuevo entrante la posibilidad de contraataque por parte de las empresas establecidas?	X		

1.5.6 Evaluación global de la industria

Tabla 1.11 Evaluación Global Matriz de las Fuerzas de Porter.

	ALTO	MEDIO	BAJO
Amenazas de entrantes potenciales	3	5	3
Poder de negociación de los consumidores	2	3	2
Amenaza de sustitutos	2	1	1
Poder de negociación de los proveedores	2	2	3
Intensidad de la rivalidad entre competidores ya establecidos	3	3	2

Fuente: Investigación personal

Elaboración: La autora

Esta tabla es realizada según los criterios descritos en las tablas anteriores, demostrando que, una calificación alta es mayor riesgo para la empresa dificultando las barreras de entrada o salida, que en nuestro caso de análisis dificultan el posicionamiento deseado. A continuación se analizará cada variable.

Amenaza nuevos competidores:

Clasificación: Media.

No existen mayores costos de entrada al mercado, puede ser que existan patentes de marcas, pero esto no es un factor crucial para que no ingresen nuevos competidores. Por otro lado es fácil encontrar proveedores y los productos que se requiera para armar un restaurante. Este es un punto crucial puesto que el nivel de competencia directa o indirecta es alta, ya que no se requiere de mayor especialización en ingresar.

Poder de negociación de los consumidores:

Calificación: Media.

Los precios en los negocios de restaurantes ya están fijados y no pueden ser alterados. Lo que puede existir es *deslealtad* en los clientes en cuanto ir a la competencia por precio o calidad, ó gustos y preferencias. Esta es una barrera baja dado a la amplitud de la demanda a la diversidad demográfica que se alcanza.

Poder de negociación de los proveedores:

Calificación: Baja.

Existe mucha competencia en todos los insumos y los precios se rigen a las exigencias de los clientes y tendencia del mercado, es por este aspecto es que también los proveedores medianos son más fáciles de acceder y negociar por la gran competencia existente.

Intensidad de rivalidad entre competidores:

Calificación: Alta

Existen muchos restaurantes que se especializan en distintos tipos de comidas, por lo que existe una alta rivalidad entre los negocios y de todos los tamaños. Un tema importante es que como existe tanta competencia, las barreras de salida es baja debido a la fácil liquidación de los activos.

Amenaza de posibles sustitutos:

Calificación: Alta

Existen una alta cantidad de ofertas similares que atacan una misma demanda, por lo que la sustitución por parte de los consumidores es muy frecuente.

A continuación una tabla descriptiva de las barreras de entrada y salida.

Tabla 1.12 Análisis Barreras de Entrada y Salida de la Matriz de Porter.

Barreras de Entrada	Barreras de Salida
<ul style="list-style-type: none"> • Alta cantidad de sustitutos • Mucha competencia. • Mercado actual muy grande. • Facilidad de copiar recetas, pero dificultad en aprender el <i>Know How</i>. • Bajo poder de negociación de los proveedores, fácil ingreso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto costo de venta de los activos tangibles, sufren alta depreciación anual. • Poca apreciación de valor de los activos intangibles, como marcas, recetas, patentes. • Avances tecnológicos que pueden disminuir el valor tecnológico actual de la marca. • Muchos productos similares, pierde atractivo de compra, a las personas les gusta innovar.

Fuente: Investigación personal
Elaboración: La autora

1.6 Análisis FODA:

“Una de las aplicaciones del análisis FODA es la de determinar los factores que pueden favorecer (Fortalezas y Oportunidades) u obstaculizar (Debilidades y Amenazas) el logro de los objetivos establecidos para la empresa.” (Díaz Santos, 1994. Pág # 157)

Tabla 1.13 Matriz FODA.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Menú sencillo fácil de recordar. • Se tiene cadena de suministro establecida. • Único restaurante en el Ecuador que ofrece amplia variedad de pies. • Recordación de marca de los clientes actuales; aceptación del mercado. • Restaurante y cafetería al mismo tiempo. • Buen ambiente laboral, sueldos justos.(Política interna de remuneraciones) • Conocimiento del giro de negocio. • Facilidad de implementación de nuevos platos en la carta. <p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • En el Ecuador actualmente se destina un 10% de los ingresos mensuales per cápita a los insumos de comidas en Restaurantes, por lo que existe una alta costumbre de consumo en restaurantes.(INEC) • Poder de negociación de los proveedores es baja, puesto que tienen mucha competencia, los precios pueden ser negociados según niveles de compra. (Estrategia de volumen de compra, para disminuir costos) • Oferta de fuerza laboral alta, por lo que es fácil encontrar personal capacitado. • Gobierno apoya con capital a muchos proyectos a través de la CFN, en caso de endeudamiento se facilitaría. • En las provincias del Ecuador, exceptuando Pichincha, son atractivas para poner negocios tipo restaurantes puesto que no existen muchos. Se puede expandir a otras ciudades el momento de posicionar la marca en Quito. • El municipio de Quito dispone estacionamientos tarifados bajo la zona azul debido a las pocas áreas de parqueadero en la ciudad, pudiendo esta ser solicitada en el valle de Cumbayá. 	<ul style="list-style-type: none"> • Local actual muy pequeño. • Carencia de capital para expandirse. • Falta de control efectivo de inventarios. • Falta de flujo de información entre los colaboradores de distintas áreas. • Falta de proveedores de varios insumos, existe un alto número de compras realizadas en los supermercados. • No cuenta con manual de procesos, ni perfiles de cargos establecidos, por lo que no existe sistematización. • No cuenta con espacio de estacionamiento privado. • Carencia de guardianía. <p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los salarios mínimos incrementan el 10% de manera anual según ley, por lo que la contratación se ve afectada, y posiblemente sean desplazados por equipos o maquinarias. • Muchos impuestos, desmotivan tanto a los consumidores como productores. • Legislaciones laborales perjudiciales para el empleador. • Existe mucha competencia, y las barreras de entradas son bajas para una industria altamente atractiva, por lo que el aumento de la competencia es constante. • Inseguridad a nivel nacional. • Carencia de estacionamientos en Cumbayá, incomodidad e incertidumbre para el cliente. • Facilidad de réplica de recetas en los restaurantes. • Los restaurantes bares y cantinas registran altos ingresos anuales, considerándose negocios atractivos, lo que genera mayor competencia. • El Gobierno ecuatoriano no establece mecanismos para control de la inflación, dando resultado a un incremento del 0.55% mensual en los precios de los insumos, por lo que los productores pierden rentabilidad.
<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menú sencillo fácil de recordar. • Se tiene cadena de suministro establecida. • Único restaurante en el Ecuador que ofrece amplia variedad de pies. • Recordación de marca de los clientes actuales; aceptación del mercado. • Restaurante y cafetería al mismo tiempo. • Buen ambiente laboral, sueldos justos.(Política interna de remuneraciones) • Conocimiento del giro de negocio. • Facilidad de implementación de nuevos platos en la carta. 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Local actual muy pequeño. • Carencia de capital para expandirse. • Falta de control efectivo de inventarios. • Falta de flujo de información entre los colaboradores de distintas áreas. • Falta de proveedores de varios insumos, existe un alto número de compras realizadas en los supermercados. • No cuenta con manual de procesos, ni perfiles de cargos establecidos, por lo que no existe sistematización. • No cuenta con espacio de estacionamiento privado. • Carencia de guardianía.

Fuente: Investigación personal
Elaboración: La autora

1.7 MATRIZ DAFO

Esta matriz es sujeto de análisis de los resultados dados en la matriz FODA, describe estrategias a implementar que aumenten las fortalezas del negocio y disminuyan las debilidades.

Estrategias FO	Estrategias FA
<ul style="list-style-type: none"> • Buscar posibilidades de ingresar a centros comerciales para posicionar la marca de manera expansiva. • Buscar nuevas maneras de distribuir los pies fuera del local. • Mantener excelentes productos, con promociones atractivas de manera trimestral en productos de enganche, como licores. • Implementar nuevos platos al menú de manera trimestral, aprovechando los proveedores actuales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar un buen equipo de trabajo, para poder trabajar en coherencia con los términos legales, sin tener repercusiones posteriores. • Fijar precios de insumos correctos para poder contrarrestar cualquier tipo de incremento, sin que el cliente se vea afectado. • Establecer políticas internas claras, junto con roles y horarios estructurados, para ser respaldados por el ministerio de trabajo.
Estrategias DO	Estrategias DA
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar insumos sin proveedor para buscar alternativas de mejores precios y calidades, para contactar y empezar a trabajar. • Identificar para todos los insumos varias opciones de proveeduría para nunca estar desabastecidos. • Solicitar a la administración zonal del municipio (Municipio de Túmbaco) los estacionamientos tarifados en las vías públicas de Cumbayá, conocidos como "zona azul", para asegurar el parqueo de los clientes en las cercanías del restaurante. 	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar alianzas con negocios del sector para buscar guardianía compartida. • Hablar con la intendencia policial de Cumbayá, para solicitar mayor control en el área para prevenir incidentes de robo o violencia. • Contactar empresa eléctrica para mejorar el alumbrado público, para atraer mayor clientela en las noches.

Fuente: Investigación personal
Elaboración: La autora.

CAPITULO II

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

“La investigación de mercados es la identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de mercadotecnia.” (Naresh K. Malhotra, 2004. Pág # 21)

2.1 Objetivo de la investigación

Descubrir los criterios de consumo en restaurantes de los clientes actuales y futuros, para brindar un mejor servicio y lograr el desarrollo estrategias de marketing enfocadas al crecimiento de mercado.

2.1.1 ¿Qué es lo que deseamos investigar en el mercado?

Determinar mediante el uso de técnicas de investigación exploratoria tales como; grupos focales, entrevistas con expertos y encuestas para:

- Tener parámetros claros de la posición actual del negocio, identificando necesidades u oportunidades a través de los clientes actuales.
- Medidas de prevención internas que forjen la imagen y estructura interna del negocio.
- Captar necesidades externas del mercado, como gustos y preferencias.
- Identificar tendencias de consumo de los posibles consumidores.
- Determinar la parámetros para crecimiento y expansión a la ciudad de Quito en un futuro.

2.1.2 Hipótesis de Investigación de Mercados:

- ✓ La demanda potencial se caracteriza por tener una fuerte relación con la comida norte americana, por lo que buscan lugares donde puedan satisfacer esta necesidad.
- ✓ Existe la tendencia de a salir a comer en el valle de Cumbayá con una frecuencia de 2 veces por semana.
- ✓ Las promociones son vitales para el giro de negocio.

2.2 Investigación Mercados

2.2.1 Investigación Cualitativa

2.2.1.1 Focus Group

“Un grupo de enfoque es una entrevista realizada por un moderador capacitados en forma no estructurada y natural con un pequeño grupo de encuestados. El moderador guía la discusión. El propósito principal de los grupos de enfoque es obtener puntos de vista al escuchar a un grupo de personas del mercado objetivo apropiado hablar sobre temas de interés para el investigador. El valor de la técnica reside en los resultados inesperados que con frecuencia se obtienen de una discusión de grupo de flujo libre.... Son el procedimiento de investigación cualitativa más importante.”(Naresh K. Malhotra, 2004. Pág # 139)

Metodología

Se realizará en una sala privada en donde se reunirán 8 personas con un moderador que encause la discusión. La sesión será registrada con una cámara de video con el consentimiento de los asistentes, tendrá una máxima duración de 15 minutos.

Las preguntas serán respondidas por la interacción del grupo a través de una dinámica en que los participantes se sienten cómodos y libres de hablar y comentar sus opiniones, obteniendo resultados de tipo cualitativo.

Grupo Objetivo:

Como grupo objetivo para este proceso de investigación se buscarán tanto adultos entre 30 y 50 años, jóvenes de ambos sexos entre los 21 y 30 años.

Objetivo Específicos:

El objetivo del grupo de discusión es indagar en las actitudes y reacciones de un grupo social específico frente a los servicios de un restaurante, para determinar cuáles son los hábitos de consumo, y características de recompra.

Objetivo específicos:

- Determinar cualidades que buscan en un servicio de restaurante.

- Buscar en los posibles clientes que es lo que piensan cuando deciden salir a comer fuera de sus hogares, que comida es la que más les atrae.
- Factores críticos del éxito de un servicio.

Resultado Grupo de Enfoque:

- Los hábitos de salir a comer fuera de sus hogares oscilan entre una a dos veces por semana.
- La gente busca el momento de salir a comer restaurantes de comida con mariscos.
- La ubicación del local es un factor que no se considera influyente para el consumo.
- Se basan a través de referencias de personas como el determinante más importante para conocer un restaurante.
- Su grado de satisfacción es medido por la calidad de la comida, consideran que no es decisivo para regresar un mal servicio por parte de los meseros.
- En su gran mayoría el precio no es un factor crítico para el consumo, siempre y cuando, las porciones y calidades sean las correctas.
- Cuando salen en busca de restaurantes consideran importante el ambiente del restaurante, más no el aspecto físico externo.

Conclusiones:

Los clientes de los restaurantes califican a un negocio como excelente según el servicio brindado, que es: comida, calidad, porciones y atención al cliente.

La cultura de comer fuera de casa es de 2 veces por semana, considerando un factor positivo para el negocio.

Como factor negativo se encontró que no existe el *top of mind* cuando se piensa en restaurante de comida americana, se puede decir que se la considera como comida rápida del día a día mas no como un servicio de restaurante formal.

2.2.1.2. Entrevistas

Se realizará una entrevista con un experto de marketing y publicidad, el Sr. Nestor Jaramillo, profesor de la Universidad San Francisco de Quito.

Metodología:

Se usará una entrevista de tipo abierta semiestructurada donde se le presentarán preguntas las cuales se irán respondiendo según el desenvolvimiento de la sesión. Se realizará en el domicilio del entrevistado. La duración no será de más de 30 minutos.

Objetivos:

Se indagará de manera cualitativa, buscando respuestas que guíen a establecer estrategias de marketing para las necesidades actuales del negocio, conjuntamente con la tendencia del comportamiento de los consumidores.

Se tratarán temas como productos, diversificación de marca, precio, promociones, entre otras.

Preguntas realizadas:

1. ¿Qué estrategias de marketing recomendaría para un negocio tipo restaurante?
2. ¿Si el negocio actualmente tiene aceptación en el mercado, qué efecto tuviera un incremento en el precio de los productos?
3. ¿Qué tipo de marketing interno recomienda usar para mejorar y mantener el posicionamiento de la marca?
4. ¿Qué estrategias de diferenciación serían útiles implementar?
5. ¿Si se diversifica la marca, como solo ventas de pies o solo venta de hamburguesas, qué estrategia se debe utilizar?
6. ¿Cree que es de vital importancia tener promociones en este tipo de negocios?
7. ¿En los productos estrellas, una alza de precios afectará la sensibilidad de compra de los consumidores?

Conclusiones:

El marketing es utilizado dependiendo de la estrategias, qué hacer, y de las tácticas, cómo hacer, según la estructura de negocio que se desee mantener; existen variables como el valor de marca, que son medidas por extensión y vitalidad, es decir, cuánto me conocen y cuántos me quieren, si es que es el caso de no ser conocidos se hace publicidad, enfocándose en que el desperdicio sea menor, es decir buscando viabilidad en el grupo objetivo y estudiando sus hábitos de vida y compra.

Para que me conozcan y quieran se toma en cuenta factores internos como atención al cliente, servicio, productos, y las alegrías que son los factores críticos para generar hábitos de recompra, siempre y cuando estos factores sean positivos con los consumidores actuales.

Si se tienen la aceptación y reconocimiento general, es recomendable abrir otro local o intentar expandirse para seguir creciendo en marca y en posicionamiento de mercado.

En cuanto a estrategias de precios se debe tener cuidado en los cambios, ya que la gente es sensible a este factor el momento de la compra. Si los precios están bien fijados y el cliente está conforme no se deben modificados, de igual manera la calidad de los platos y la excelencia en el servicio es un factor crítico para mantenerse en el tiempo.

Las promociones dependen de qué estrategias uno utiliza, si es que hiciera falta por carencia de flujo de gente en ciertas horas, es recomendable que las promociones sean enfocadas a los productos estrellas para que sea más efectiva el empuje de compra, o en productos considerados de enganche que son los que posteriormente generan impulsos de otros consumos.

Como marketing interno para un mejor posicionamiento de marca es recomendable medir la aceptación de la gente, para establecer políticas de atención al cliente que sean favorables para el consumidor, dando resultado a una mejor apreciación del negocio.

En cuanto a diversificación de la marca se debe hacer un estudio previo, preguntándose qué se le ofrece al consumidor y de dónde van a venir los consumidores. Si la meta es generar una marca unificada, no se debe modificar ni precios, ni calidades, ni imagen, los clientes aprecian otros atributos que no sean precio, sino percepciones de motivaciones de consumo.

2.2.2 Investigación Cuantitativa

2.2.2.1 Segmentación de Mercados

Como mercado objetivo se seleccionó la ciudad de Quito el área urbana, y en especial lo que es Quito Norte el área que conforma la administración Eugenio Espejo y el valle de Cumbayá, puesto que se considera que en estas dos áreas es donde están ubicados la mayoría de clientes potenciales debido a que son áreas de estratos sociales medios a altos. (Municipio de Quito, e INEC)

A continuación tabla descriptiva de la población en el Ecuador, hasta determinar los parámetros previamente mencionados.

**Tabla 2.1 Población Ecuador.
Población**

Ecuador	14,204,900
Pichincha	2,796,838
Quito	2,151,993
Area Urbana	1,619,791
Area Rural	532,202

Elaborado por: Autora
Fuente: INEC

**Tabla 2.2 Población Área Urbana Quito.
Área Urbana**

Quito Norte (Administración Eugenio Espejo)	393,616
Cumbayá	27,886
Total Muestra	421,502

Elaborado por: Autora
Fuente: Municipio de Quito.

2.2.2.2. Obtención de la Muestra

$$n = \frac{N Z_{\alpha/2}^2 * p(1 - p)}{E^2 * (N - 1) + Z_{\alpha/2}^2 * p(1 - p)}$$

Dónde:

N: 421,502. Tamaño de la población.

$z_{\alpha/2} = 1.96$; se considera un nivel de confianza del 95% de exactitud en las encuestas a realizarse.

$p = 0.5$ considerada la parte conocida.

E = 5% de Error.

$$n = \frac{421502 * 1.96^2 * 0.5(1 - 0.5)}{0.05^2 * (421502 - 1) + 1.96^2 * 0.5(1 - 0.5)}$$

$$n = 266.61$$

2.2.3 Encuestas

Se realizará una encuesta estructurada con preguntas puntuales, para poder obtener información cuantitativa del mercado sujeto de estudio. (VER ANEXO 2.1 encuesta)

2.2.3.1. Segmentación:

- Clientes actuales que visitan el restaurante.
- Posibles clientes: Personas tanto jóvenes mayores de 20 años de edad y adultos sin rango de limitación de edad, de clase media alta, a alta.

Objetivos:

Determinar tendencias de consumo dentro de la industria para poder identificar objetivos y estrategias de marketing a implementar.

Metodología

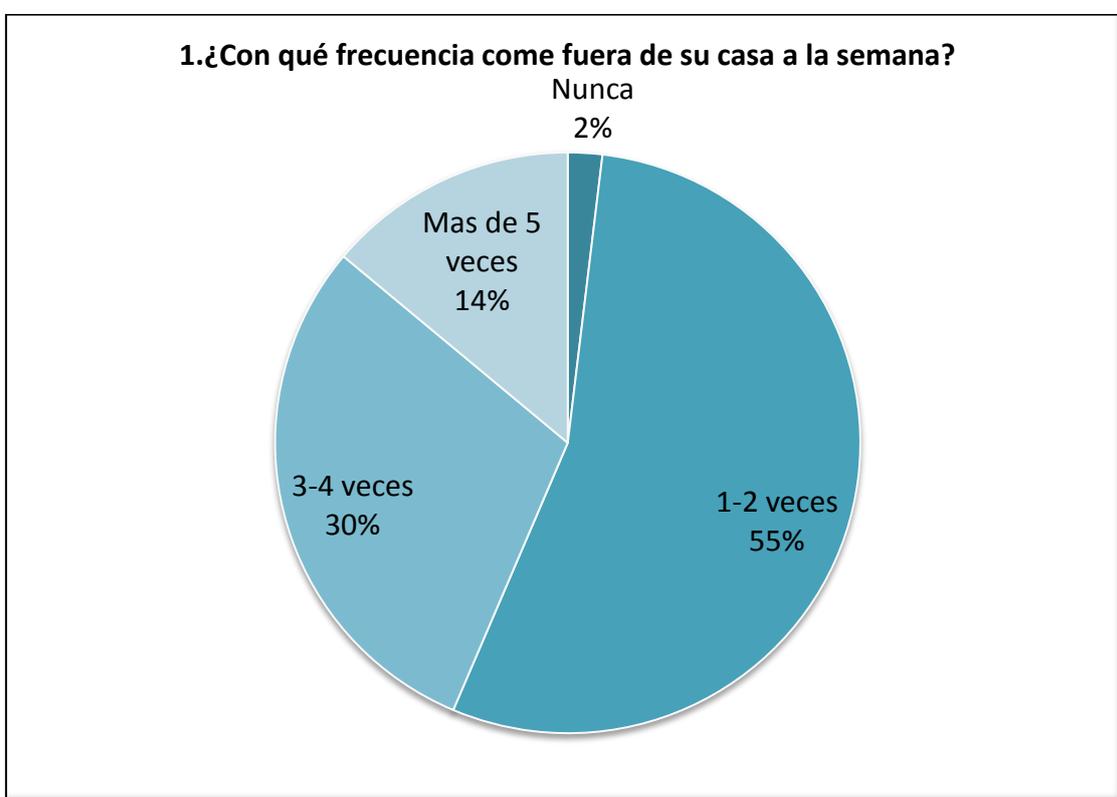
Se realizarán las encuestas a través del internet por la página [surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com), haciendo llegar al grupo objetivo a este link por difusión de Facebook y correos electrónicos masivos.

<http://www.surveymonkey.com/s/XMDG6VP>

<http://www.surveymonkey.com/s/X58S7BC>

2.2.3.2. Resultados Encuestas:

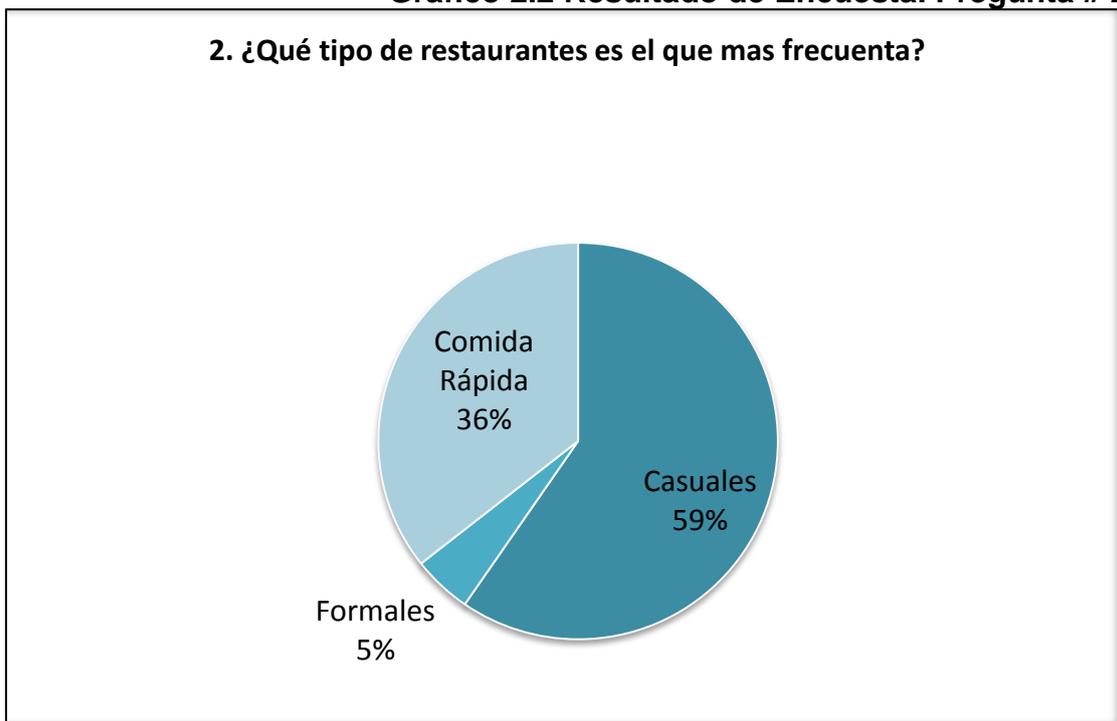
Grafico 2.1 Resultado de Encuesta. Pregunta # 1



Fuente: Investigación personal

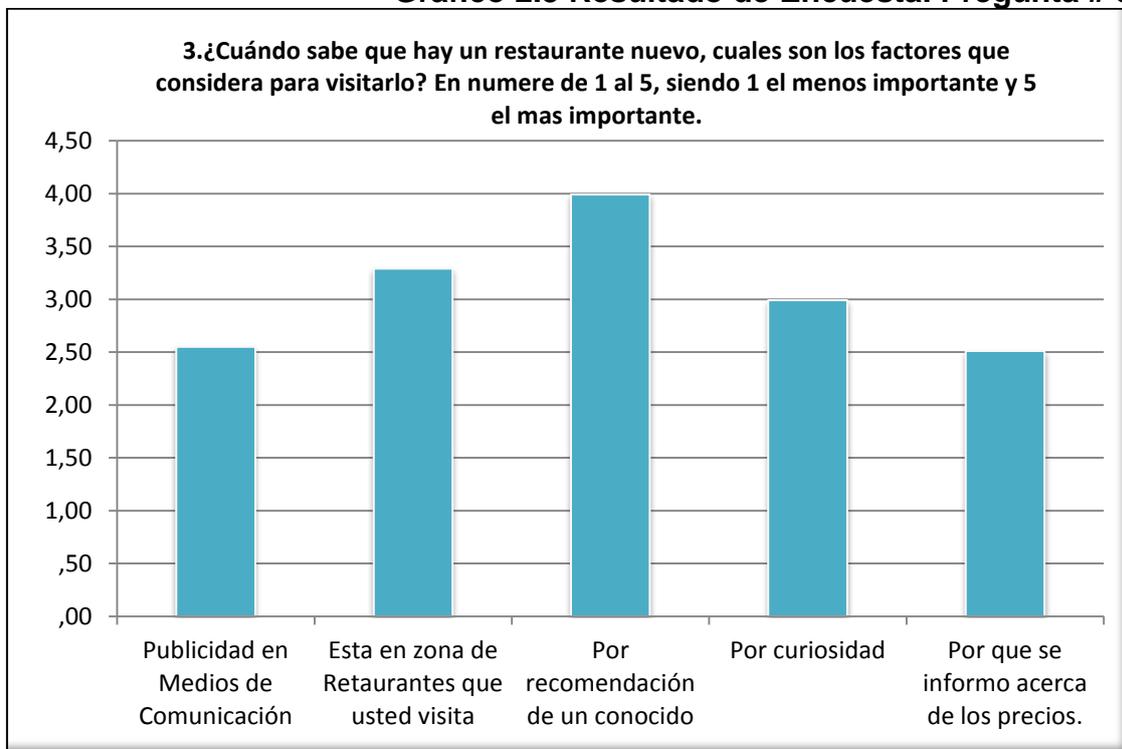
Elaboración: La autora

Grafico 2.2 Resultado de Encuesta. Pregunta # 2

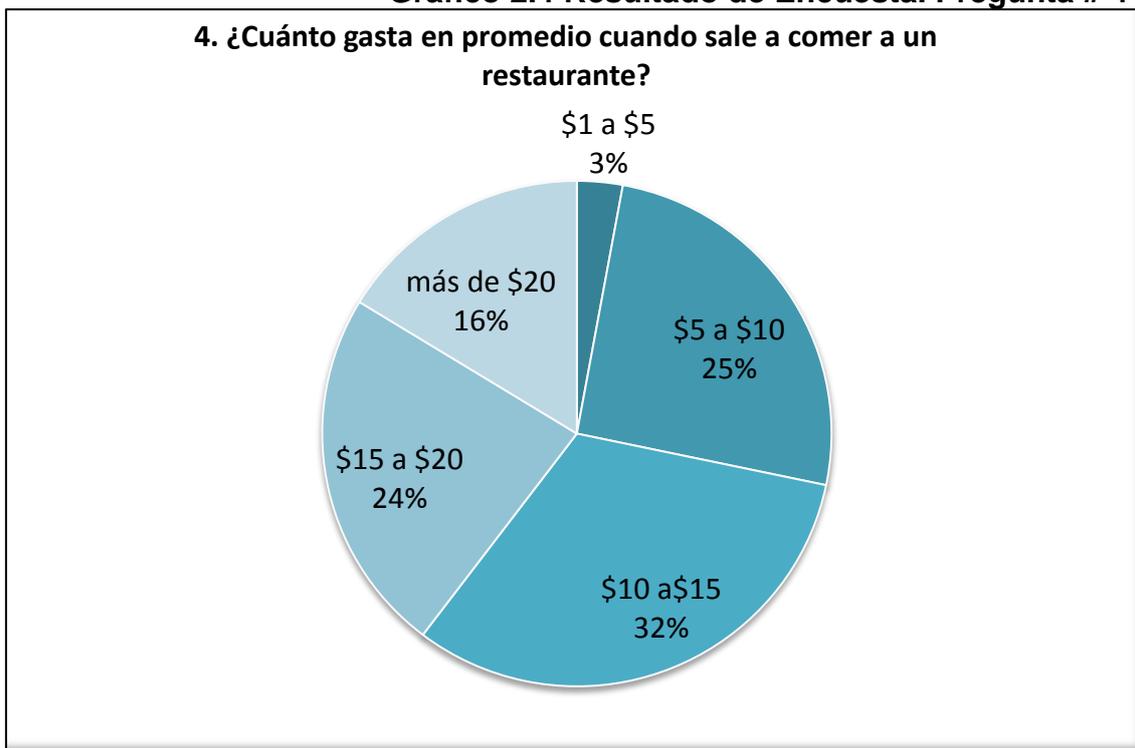


Fuente: Investigación personal
 Elaboración: La autora

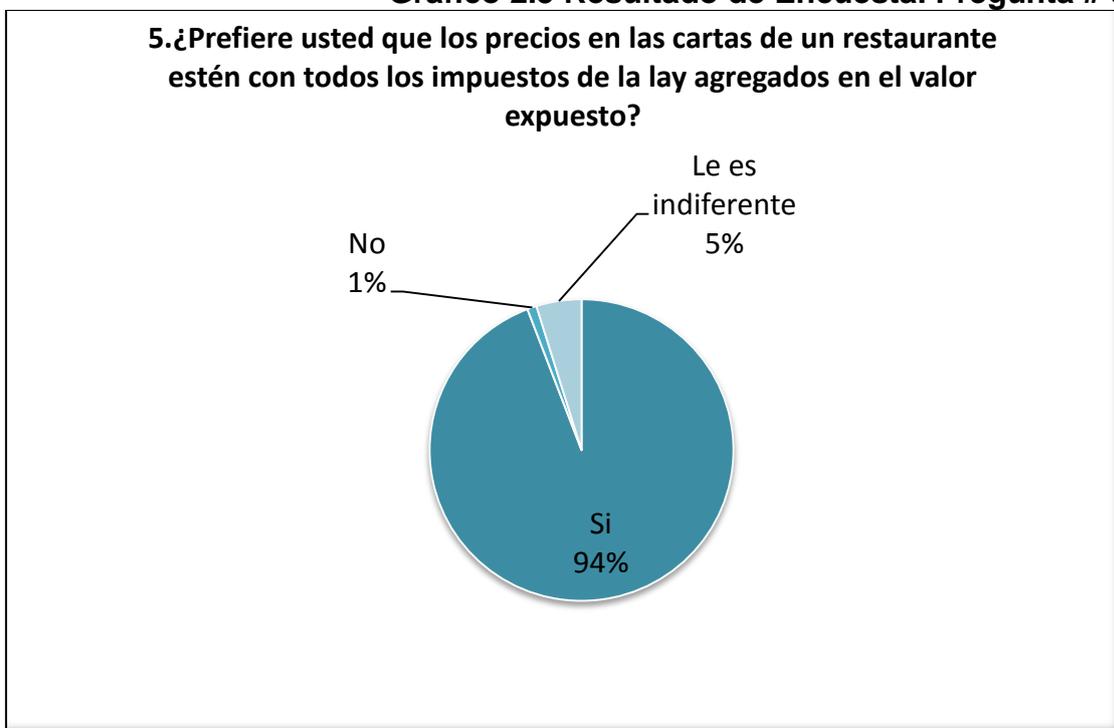
Grafico 2.3 Resultado de Encuesta. Pregunta # 3



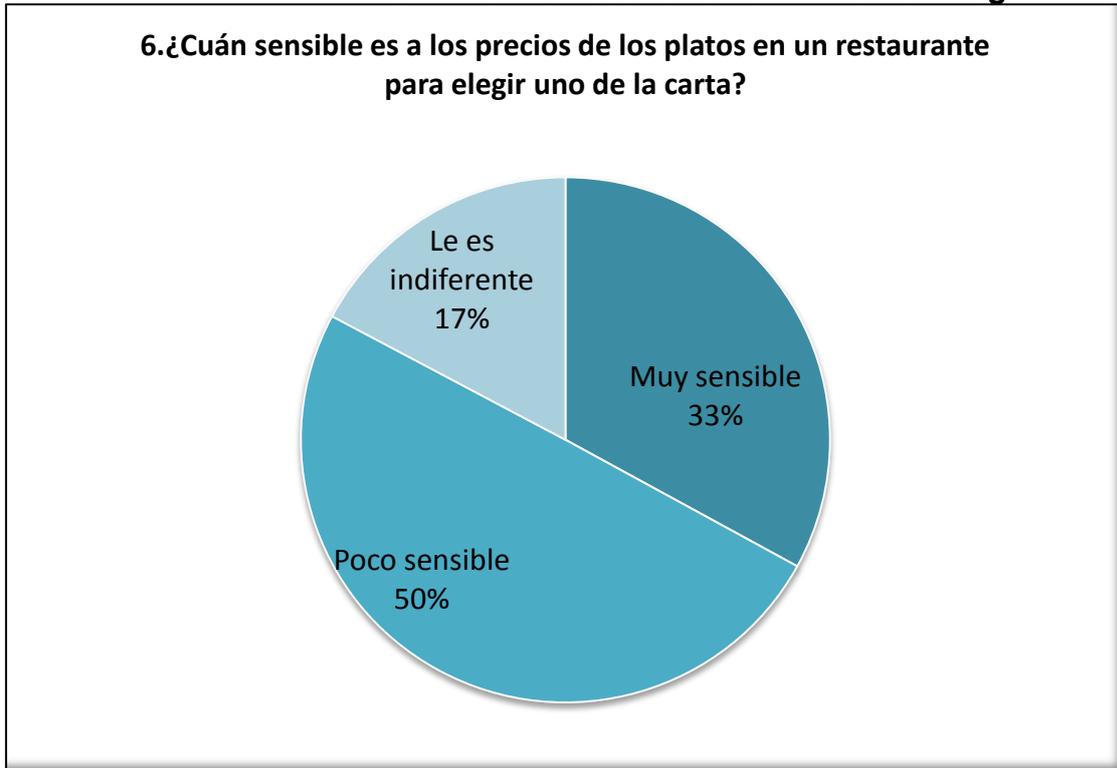
Fuente: Investigación personal
 Elaboración: La autora

Grafico 2.4 Resultado de Encuesta. Pregunta # 4

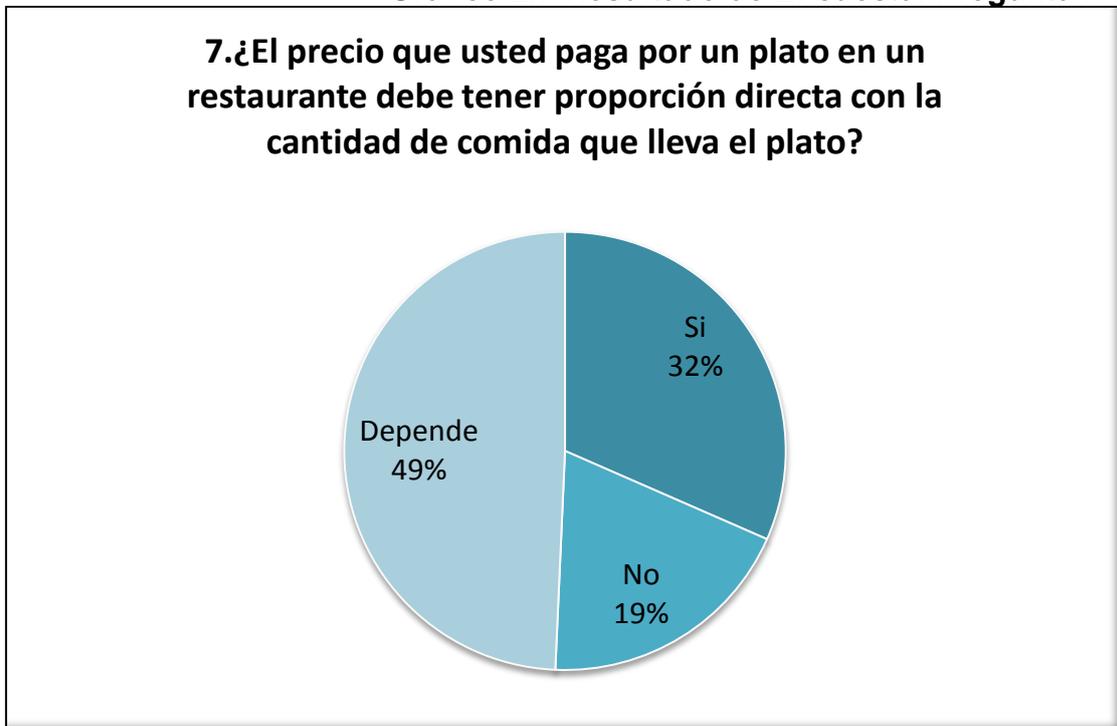
Fuente: Investigación personal
Elaboración: La autora

Grafico 2.5 Resultado de Encuesta. Pregunta # 5

Fuente: Investigación personal
Elaboración: La autora

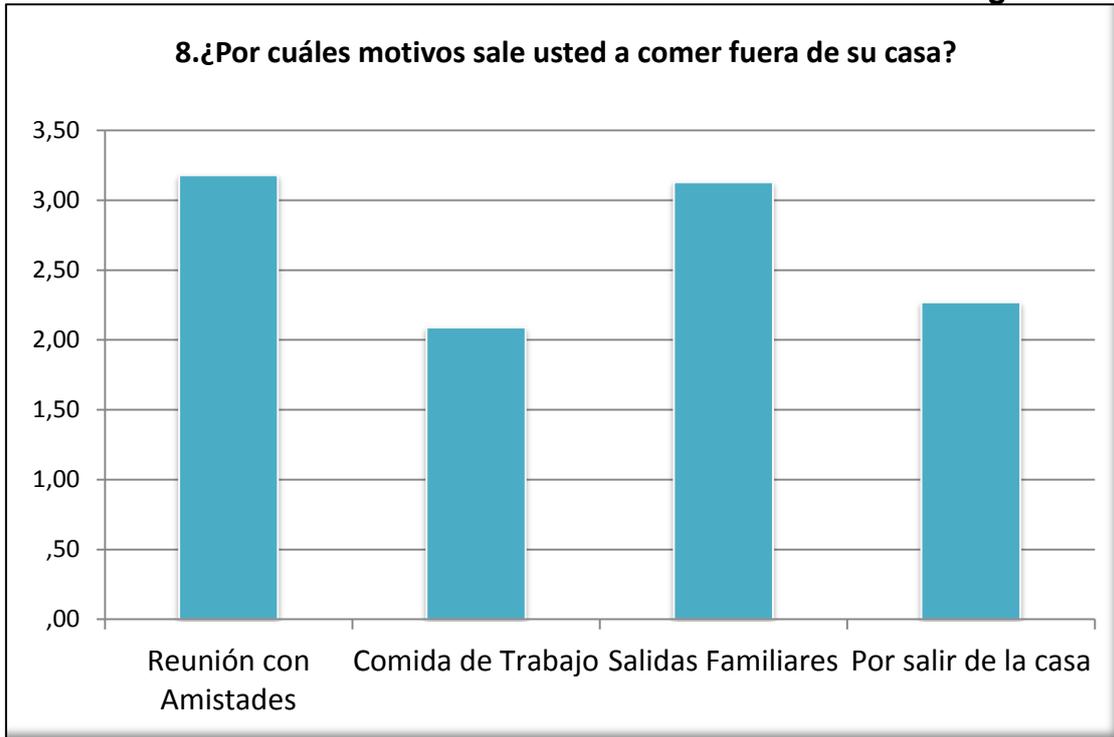
Grafico 2.6 Resultado de Encuesta. Pregunta # 6

Fuente: Investigación personal
Elaboración: La autora

Grafico 2.7 Resultado de Encuesta. Pregunta # 7

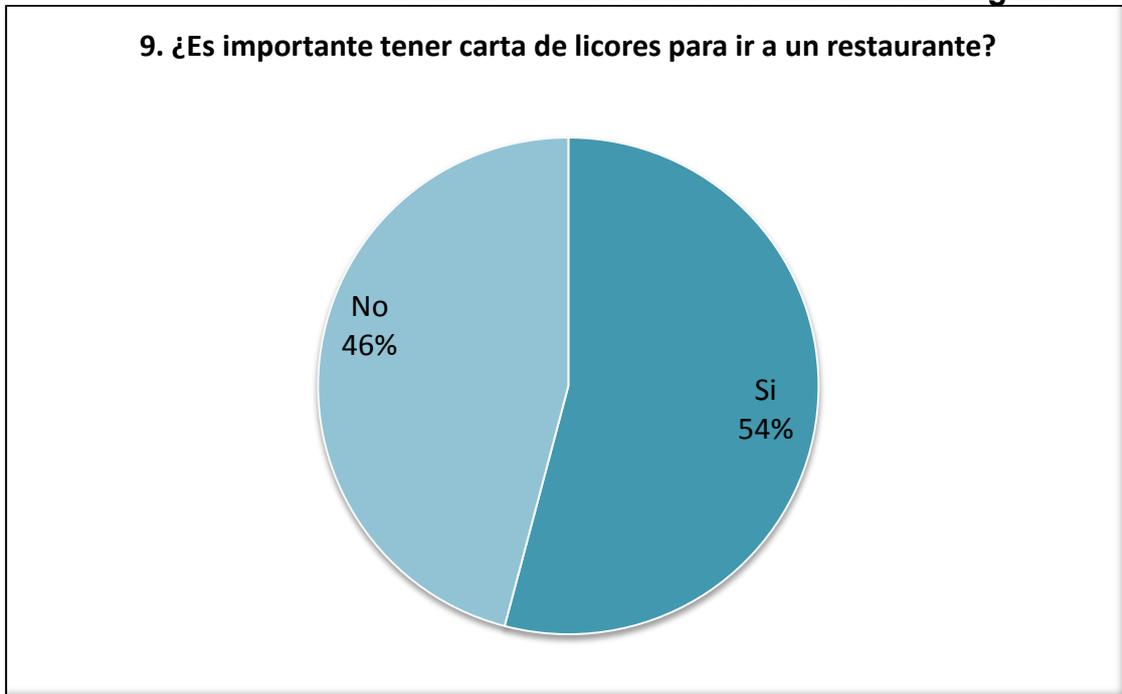
Elaborado por: La autora

Grafico 2.8 Resultado de Encuesta. Pregunta # 8



Fuente: Investigación personal
Elaboración: La autora

Grafico 2.9 Resultado de Encuesta. Pregunta # 9



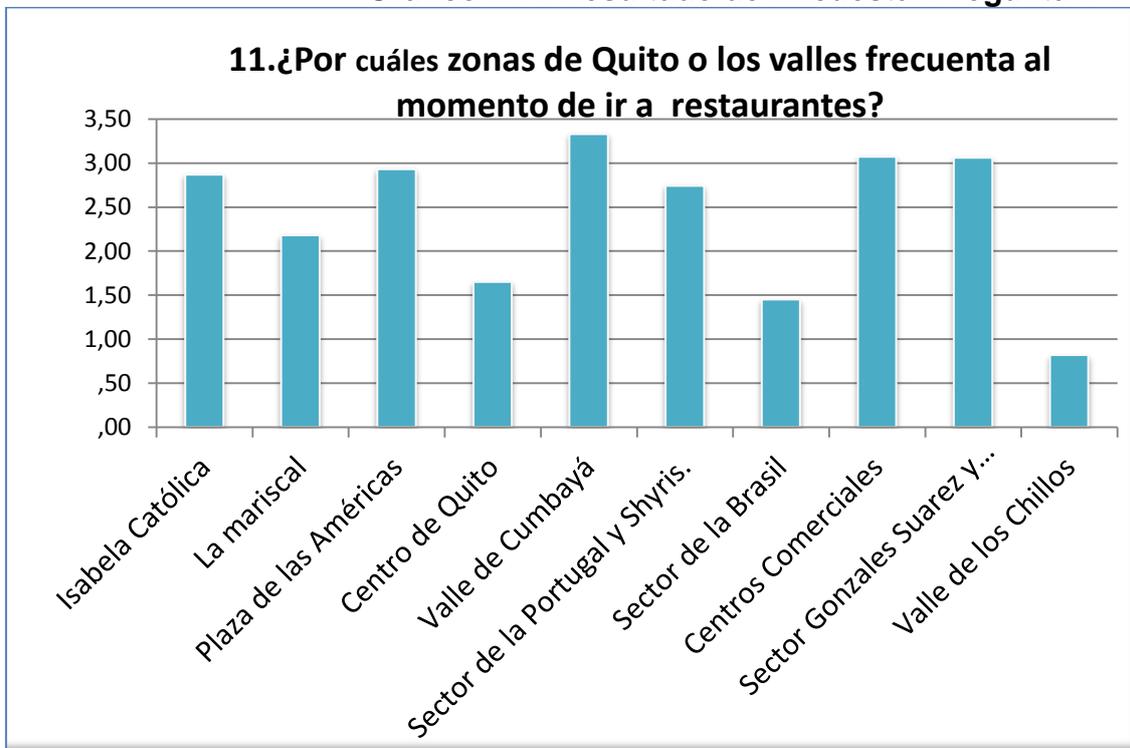
Fuente: Investigación personal
Elaboración: La autora

Grafico 2.10 Resultado de Encuesta. Pregunta # 10



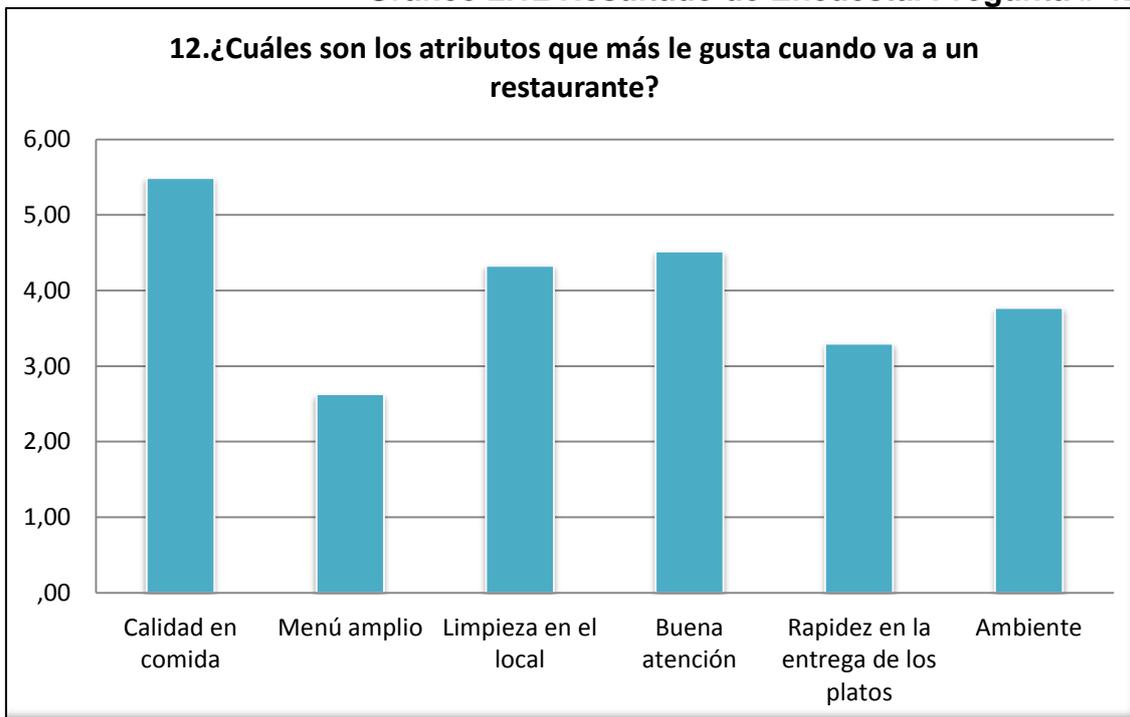
Fuente: Investigación personal
 Elaboración: La autora

Grafico 2.11 Resultado de Encuesta. Pregunta # 11



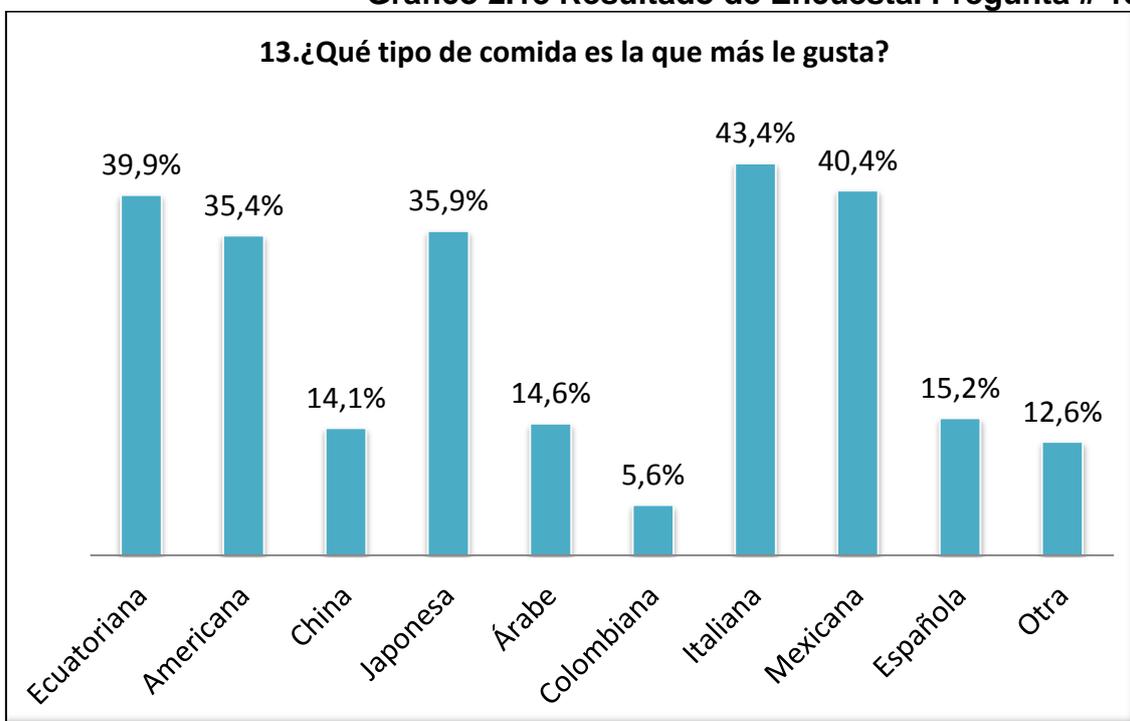
Fuente: Investigación personal
 Elaboración: La autora

Gráfico 2.12 Resultado de Encuesta. Pregunta # 12

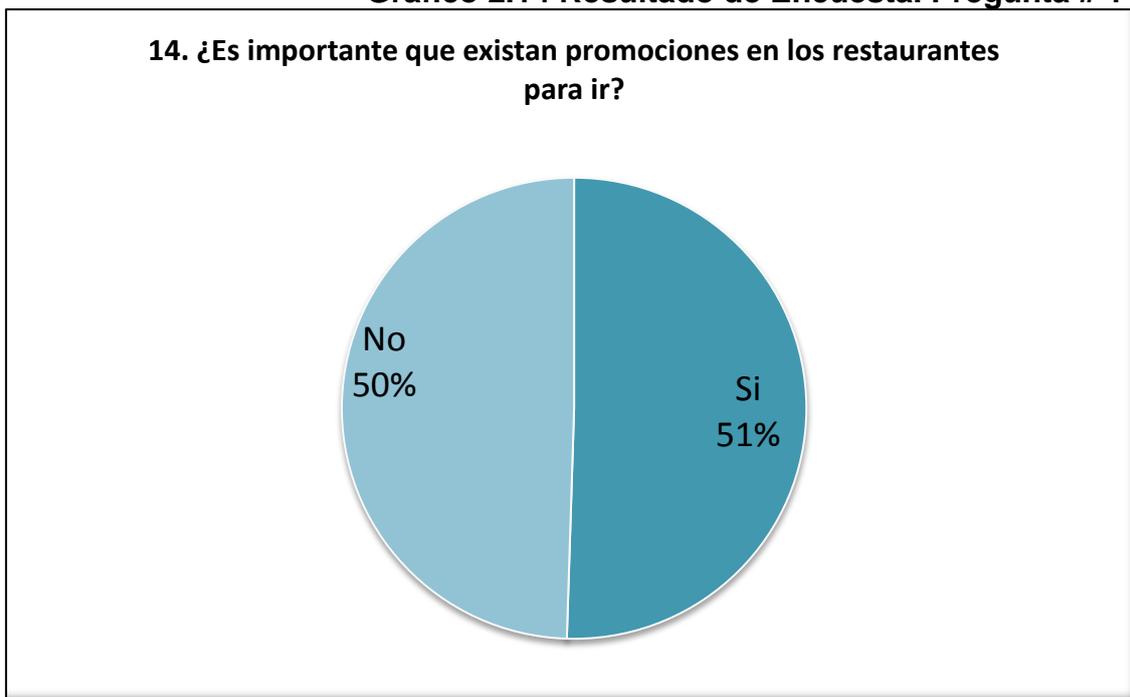


Fuente: Investigación personal
Elaboración: La autora

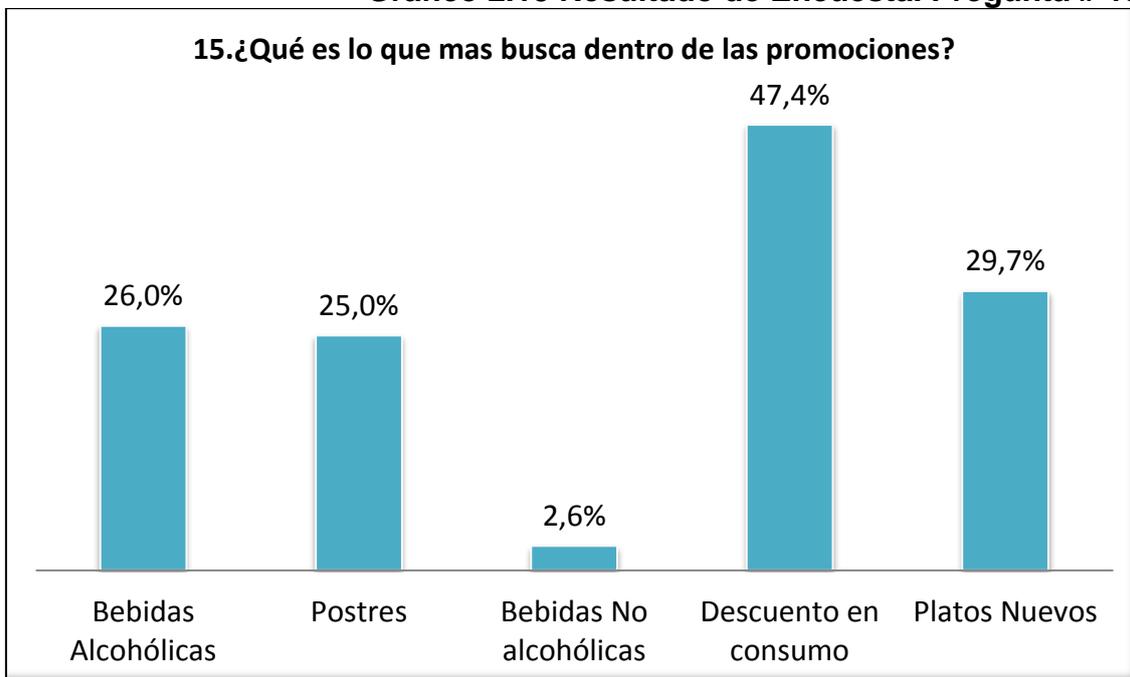
Gráfico 2.13 Resultado de Encuesta. Pregunta # 13



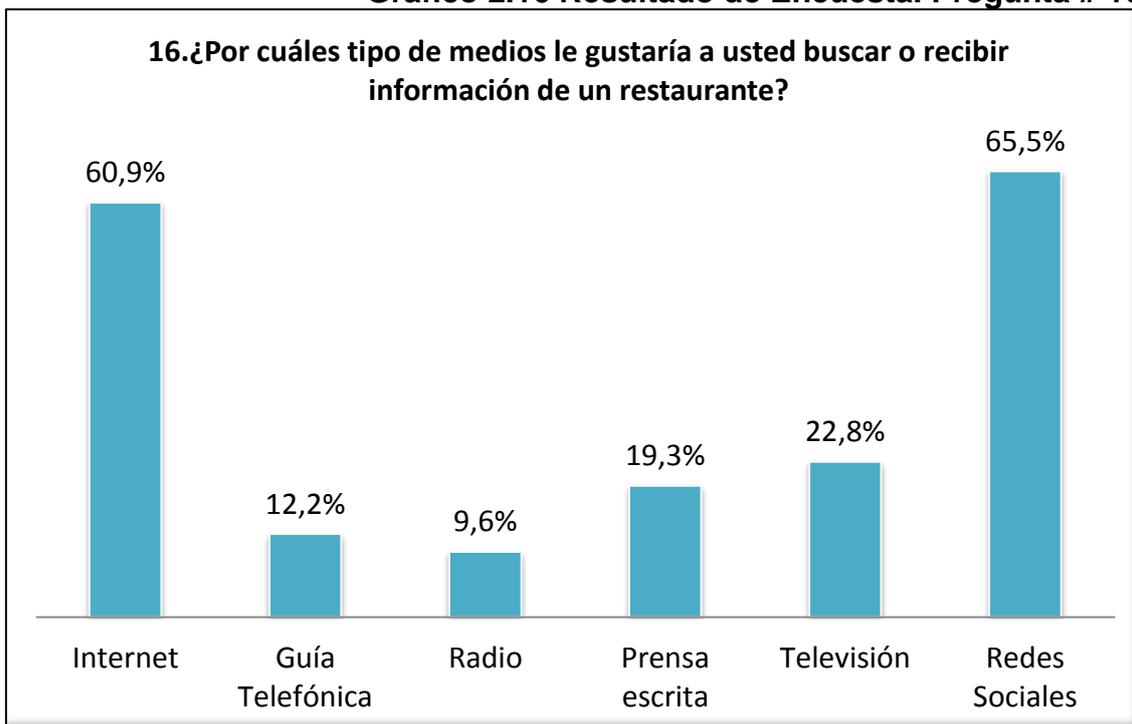
Fuente: Investigación personal
Elaboración: La autora

Grafico 2.14 Resultado de Encuesta. Pregunta # 14

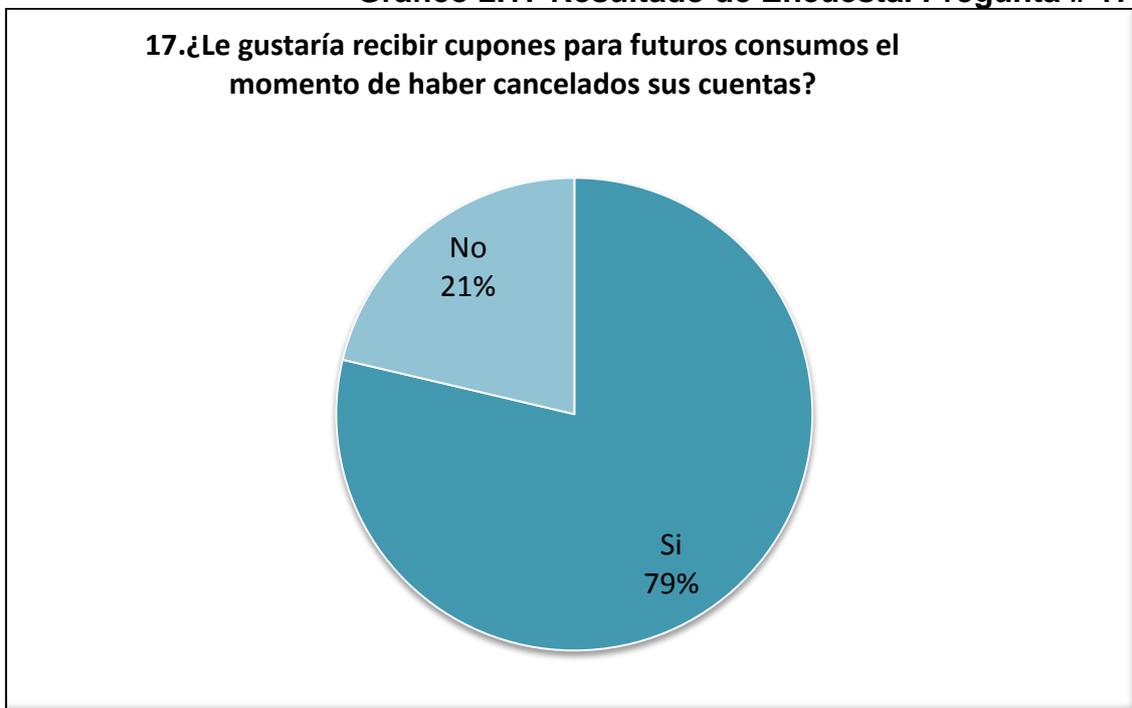
Fuente: Investigación personal
Elaboración: La autora

Grafico 2.15 Resultado de Encuesta. Pregunta # 15

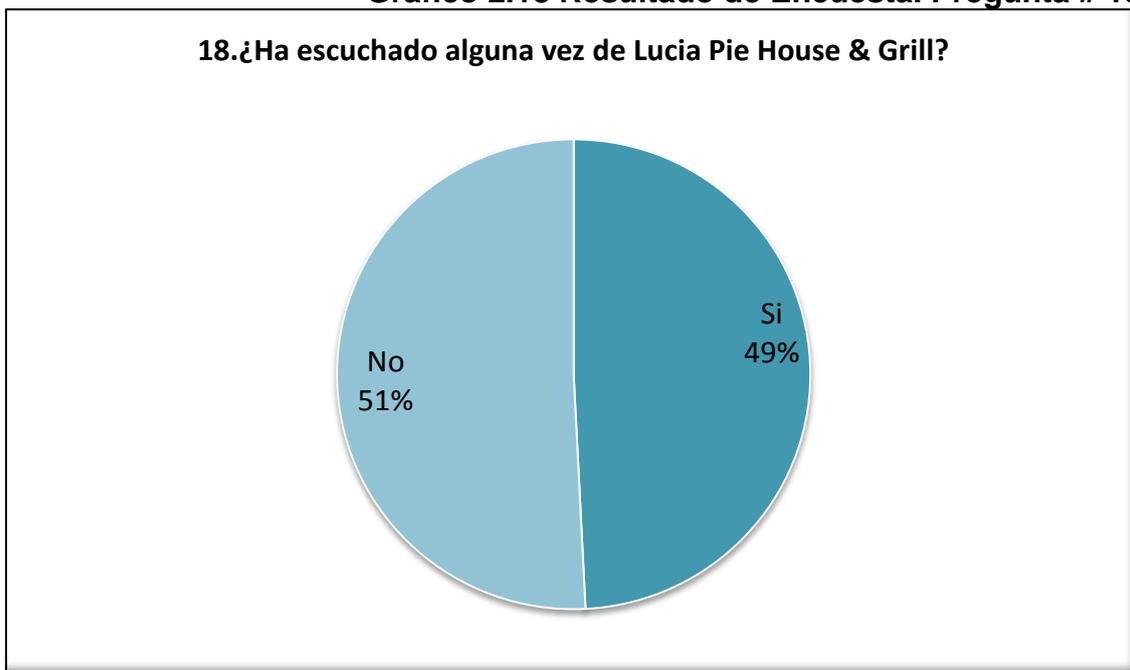
Fuente: Investigación personal
Elaboración: La autor

Gráfico 2.16 Resultado de Encuesta. Pregunta # 16

Fuente: Investigación personal
Elaboración: La autora

Gráfico 2.17 Resultado de Encuesta. Pregunta # 17.

Fuente: Investigación personal
Elaboración: La autora

Gráfico 2.18 Resultado de Encuesta. Pregunta # 18

Fuente: Investigación personal
Elaboración: La autora

Gráfico 2.19 Resultado de Encuesta. Pregunta # 19

Fuente: Investigación personal
Elaboración: La autora

2.2.3.3. Conclusiones:

Según la investigación de mercados se destacó que los posibles consumidores tienden a salir a comer a restaurantes casuales de una a dos veces por semana en su gran mayoría, afirmando la hipótesis planteada. Un tercio de los encuestados salen de tres a cuatro veces por semana. El consumo promedio es de 10 a 15 dólares por persona.

Los tres principales motivos de comer en restaurantes se identificó es por salir con la familia (1) o reuniones con amistades, (2) y en un grado menor por trabajo. (3)

Los mayores atractivos para ir a un restaurante es por la recomendación de una tercera persona, o que esté ubicado en la zona de restaurantes donde suelen frecuentar.

La publicidad en medios no es un factor importante en este tipo de negocios, ratificando esta información en que la gente prefiere enterarse u obtener información de los restaurantes por la web o por redes sociales.

De igual manera que los precios no son un factor crucial para visitar un restaurante, tampoco es de importancia para escoger un plato del menú; a pesar de que estos dos atributos los consumidores relacionan que el precio debe ser directamente proporcional a la cantidad de alimentos recibida.

Se destacó por una diferencia muy corta la importancia que en los restaurantes exista carta de licores, de igual manera este no se considera un factor crucial para las promociones internas.

Los consumidores discrepan en la importancia de promociones en este tipo de negocios, un 49,5% no lo considera importante y un 50,5% busca que haya (1) descuentos en consumos y sobretodo recibir cupones de descuento para futuros consumos (2), promociones en nuevos platos (3), y promociones en bebidas alcohólicas y postres (4).

Los atributos más importantes para el servicio es la calidad de comida(1), la atención al cliente(2), limpieza (3) y buen ambiente (4), como menos

significativos se consideró a la rapidez en entrega de los platos (5) y que el menú tenga una amplia variedad(6).

La comida americana no estuvo entre los primeros tendencias de consumo anulando la hipótesis planteada de que es la de mayor preferencia por los consumidores, obtuvo 35.4% del total de los encuestados al igual que la Japonesa, ambas se colocaron después de la comida Italiana, Mexicana y Ecuatoriana.

A pesar de no estar entre las primeras opciones se identificó que este tipo de comida está relacionada en su gran mayoría con restaurantes como Friday's, Chilis, Tony Romas, y con comida rápida como McDonald's y Burger King.

Lucia Pie House & Grill obtuvo a través de los encuestados un 49.2% de reconocimiento en la industria, con una acogida del 90.9% de buenas críticas, a pesar que no está en las primeras opciones de la mente del consumidor se obtuvo un resultado favorable con un 5%, considerándose a todos estos factores como excelentes resultados, debido al corto tiempo de existencia del negocio.

Por último, se identificó que la preferencia respecto de lugares geográficos de sectores donde la gente va potencialmente a buscar de restaurantes es al valle de Cumbayá como primera opción, obteniendo 3.33/5 equivalente al 66.6% de los encuestados, seguido por los centros comerciales con 3.07/5; y finalmente, el sector de la González Suarez y Whymper con 3.06./5. Dando como resultado favorable a la hipótesis de preferencia de consumo en la zona del valle de Cumbayá.

2.2.3.4. Análisis Oportunidades de Mercado:

Se pueden destacar varias oportunidades de mercado a través de la investigación, Lucia Pie House & Grill tiene un gran potencial dentro del valle de Cumbayá, pudiendo posicionarse en el sector como líder de los restaurante comida americana en el sector.

Adicional a esto como se menciona en el análisis del sector descrito en el capítulo 1, su competencia más fuerte sería Pizzería El Forno, Chipote Chillón y Noe, haciendo referencia a los resultados de gustos y preferencia de comida (italiana, mexicana, y japonesa respectivamente), y Lucia Pie House & Grill encajaría como norte americana, y consecuentemente al ser reconocido por el mercado objetivo en las encuestas se posiciona como en número uno en este grupo, puesto que el restaurante Luggis y Pims que tienen las oferta con mayor similitud no son mencionados por los consumidores.

En el estudio de mercado se destacaron como referencias de comida americana a los restaurantes como Friday's, Tony Romas y Sport Planets, sin embargo de que actualmente son competencia indirecta de Lucia Pie House & Grill se puede tomar como referencia las cualidades y ventajas competitivas de los competidores de la ciudad de Quito para mejorar la estructuración interna y lograr un fortalecimiento para el momento que Lucia ingrese a este mercado, posterior mente se realizará un análisis corto de estos tres negocios para identificar las estrategias utilizadas.

Debido a que este tipo de mercado funciona por la recomendación de boca a boca y redes sociales, se considera una oportunidad debido al costo casi nulo que esto representa en términos económicos, por lo que la fidelización se la realizará únicamente el momento de la atención y venta del producto, se considerarán puntos críticos para el impulso de la marca.

Por último, debido a que la demanda potencial de Lucia Pie House & Grill que tiene una gran amplitud en cuanto al perfil de los consumidores (Ver Tabla 1.1), se considera una oportunidad, dada las tres características motivacionales para salir a los restaurantes (familia, amistad, trabajo), razón por la cual se puede analizar estrategias que impulsen a los consumidores a preferir en primera opción el restaurante en cualesquiera de las circunstancias.

2.3. Tamaño de Mercado

A partir de los resultados de la investigación cuantitativa se puede determinar que la demanda potencial del negocio es aproximadamente de 280,720 personas, haciendo el cálculo a través del 66.6% de los encuestados que frecuentan el valle de Cumbayá.

Tabla 2.3 Calculo demanda Potencial.

Total Segmento de Mercado	421,502
% de Personas que acuden a Cumbayá	66.60%
Total Demanda Potencial	280,720
<i>Demanda Mensual</i>	23,393
<i>Demanda Diaria</i>	755
<i>Alcance de Mercado Lucia Pie House & Grill</i>	19.88%

Fuente: Investigación personal
Elaboración: La autora

La capacidad física actual del negocio es de 150 personas por día, por lo que tan solo se cubre el 19.88% de la demanda potencial.

Por otro lado se obtuvo que aproximadamente 207,379 personas que nos conocen, 187,741 que reconocen la marca, este número de personas son las cuales se considerará como los posibles consumidores según el mercado objetivo descrito en la segmentación.

Tabla 2.4 Calculo Reconocimiento de Marca.

Total Segmento de Mercado	421,502
% de reconocimiento de Marca	49.20%
Estimado de Reconocimiento del Segmento	207,379
% de críticas Excelentes	90.90%
Total de Aprecio Lucia Pie House & Grill	188,507

Fuente: Investigación personal
Elaboración: La autora

2.4. La competencia y sus ventajas

En el capítulo 1 se analizó la competencia directa de Lucia Pie House & Grill en el sector de Cumbayá (Ver Punto 1.2.3).

En la investigación de mercado se destacó como restaurantes exitosos de comida americana en la ciudad de Quito a Friday's, Tony Romas y Sports

Planet, ninguno de los tres actuales competidores del sector, considerándose competencia indirecta.

Se realizará una breve descripción de las características de cada uno, para analizar los factores de éxito que se destacan para mantenerse en la mente del consumidor como las primeras referencias y poder destacar fortalezas de estos, de tal manera que puedan reflejadas en Lucia Pie House & Grill para lograr el posicionamiento deseado.

Información descriptiva de cada uno de estos restaurantes:

Tabla 2.5 Estrategias de T.G.I. Friday's.

T.G.I Friday's	
Localización: Quito- Quicentro Shopping. Valle de los Chillos- San Luis Shopping Guayaquil – San Marino Shopping	Estrategia de Ventas: <ul style="list-style-type: none"> • Cadena Internacional de comida Norte Americana. • Ubicación en centros comerciales. • Buen ambiente, música en vivo. • Promoción en bebidas alcohólicas todos los días. • Fuerza de venta de gente joven, dinámica y alegre. • Días de consumo gratis para niños y madres.
Precio: \$20- \$25 dólares por persona.	Segmento de Mercado: Clase media – alta.
Slogan: “Aquí todos los días son Viernes”	

Fuente: <http://www.tgifridays.ec/1-Inicio.html>

Elaborado por: Autora

Tabla 2.6 Estrategias de Sport's Planet.

Sport's Planet	
Localización: Quito- Plaza de las Américas, Plaza Foch, Plaza Deportiva Seguros Constitución, Quicentro Sur. Guayaquil – San Marino Shopping y Village Plaza. Cuenca	Estrategia de Ventas: <ul style="list-style-type: none"> • Sucursales Nacionales de comida Americana. • Ubicación en centros comerciales o lugares de atracción de personas. • Ambiente enfocado en los deportes. • Promoción en bebidas alcohólicas todos los días. • Promoción en menú diario a \$10.96
Precio: \$12- \$15 dólares por persona.	Segmento de Mercado: Clase media baja a alta.
Slogan: “Donde el Juego nunca Termina”	

Fuente: <http://sportsplanet.ws/index.php>

Elaborado por: Autora

Tabla 2.7 Estrategias de Tony Roma's.

Tony Roma's	
Localización: Quito- CCI y Centro Comercial el Condado. Guayaquil – Mall del Sol y Village Plaza	Estrategia de Ventas: <ul style="list-style-type: none"> • Cadena Internacional de comida Norte Americana, enfocada en costillas BBQ. • Ubicación en centros comerciales. • Promoción en bebidas calientes no alcohólicas • Promoción Menú ejecutivo \$12 • Música en vivo una vez por semana.
Precio: \$15- \$20 dólares por persona.	Segmento de Mercado: Clase media – alta.
Slogan: “RIBS – SEA FOOD – STEAKS”	

Fuente: <http://ec.tonyromasca.com/home/>

Elaborado por: Autora

Tabla 2.8 Estrategias de Lucia Pie House & Grill.

Lucia Pie House & Grill	
Localización: Cumbayá – Francisco de Orellana 595 y Pasaje Santa Lucia.	Estrategia de Ventas: <ul style="list-style-type: none"> • Cambio de Imagen de restaurantes de comida americana en el Ecuador. • Ubicación independiente. • Único restaurante – cafetería que ofrece solo pies de postres. • Combinación de música, comida y buen ambiente. • Exposición de fotografías cada trimestre. • Promoción bebidas alcohólicas todos los días.
Precio: \$15- \$18 dólares por persona.	Segmento de Mercado: Clase media – alta.

Fuente: Investigación Personal

Elaborado por: Autora

Estos tres restaurantes previamente analizados destacan características similares en cuanto a las estrategias de mercado, en principal comparten la de ubicación estratégica, como son los centros comerciales considerados como puntos de gran afluencia de personas y con beneficios como seguridad y parqueadero.

Segundo, generan ambientes donde la gente se sienta relacionada a compartir, relajarse y divertirse, además de mantener calidades de productos y servicio. En el caso de Tony Romas y Friday's son cadenas mundiales de comida

americana, que rigen bajo los estándares exigidos por la marca, y Sport Planet es una iniciativa ecuatoriana con gran acogida en el país, puesto que mantienen los mismo criterios de éxito de estas dos franquicias.

Manejan promociones destinadas a un segmento de mercado como oficinistas propios de la ciudad de Quito, teniendo almuerzos ejecutivos de categoría, que están por debajo del consumo promedio normal. Y con promociones de bebidas alcohólicas que atraigan en las horas de baja afluencia como es la franja horaria de 5 pm a 8 pm.

Lucia Pie House & Grill pretende forjar una marca consolidada como estos tres actores reconocidos en el mercado. Se entiende que los estándares de calidad en los alimentos y en el servicio son la clave para el éxito, además de una estrategia de diferenciación que permita distinguirse dentro del mercado, como es la alta variedad de pies, las exposiciones de fotos, la música y el entusiasmo de los vendedores. Adicionalmente se pretende manejar nuevas políticas de promociones en bebidas alcohólicas para explotar el segmento de los jóvenes y adultos.

CAPITULO III

PLAN DE MARKETING

3.1 Estrategia general de marketing

Las estrategias de marketing tendrán sustento a través de la investigación de mercado realizada anteriormente, como objetivo general todas las estrategias estarán enfocadas para la satisfacción del cliente, que logre generar lealtad de marca y un mayor posicionamiento en el mercado.

“El posicionamiento es la manera en la que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos importantes; es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación con los productos de la competencia” (Philip Kotler, Gary Armstrong; 2003: Pág. # 253).

Considerando que Lucia Pie House & Grill se encuentra en un punto de crecimiento se enfocará todos los esfuerzos del marketing mix como plaza, producto, precio y promoción para aumentar, atraer y consolidar a los clientes, y por otro lado impulsar nuevos productos dentro de la misma marca que generen mayores ventas, como son el área de negocio de venta de conservas y por otro lado la venta de licores.

Como estrategia que marketing fundamental será la de diferenciación, “Esta estrategia tiene por objeto dotar al producto de cualidades distintivas que lo diferencien de la oferta de los competidores. La principal ventaja que acompaña a esta estrategia es la que se deriva de la posibilidad de establecer un precio superior al de los competidores, dado que a criterio de los consumidores, el producto es percibido como superior.” (José Luis Munuera, Ana Isabel Escudero, 2007, Pág.: 337-338)

Se utilizarán los esfuerzos para desarrollar y conseguir el objetivo deseado con esta estrategia enfocada a la excelencia de la atención al cliente, que se considerará el pilar para desarrollar una cadena de estrategias que lleven a la

fidelizarse a los consumidores, conjuntamente con una recordación de marca más elevada que los resultados actuales.

La combinación entre precio y producto determinarán el éxito del giro del negocio, se analizará las posibles promociones a incrementar y medios de comunicación para darnos a conocer enfocados en nuestro target o grupo objetivo.

3.2 Política de precios

La fijación de precios se basará en la estrategia de equilibrio o también conocida como fijación de precios por utilidad meta. "Fijar el precio con el fin de salir a mano en cuanto los costos de fabricar y vender un producto; o fijar el precio con el fin de obtener cierta utilidad meta". (Philip Kotler, Garry Armstrong, 2001, Pág. 331)

En el análisis del mercado (en el grupo de enfoque y en la pregunta # 6 de la investigación cuantitativa) se demostró que el mercado objetivo se caracteriza por ser inelástico a variaciones sutiles de precio, información valiosa para determinar esta estrategia como la acertada, puesto que se debe tener en cuenta que los precios de los insumos de producción sufren variaciones debido a la ciclicidad de los productos primarios.

A raíz de esta estrategia de marketing se establecerá como política de precio siempre mantener un rango de utilidad definida a partir de los costos fijos y variables. Se pretenderá que estos costos no excedan el 65% del precio de venta al público, dejando un 35% de utilidad neta en lo que respecta a los platos de la carta. (Ver capítulo #4). Estos parámetros facilitan a que el negocio se proteja cuando existan fluctuaciones de precios en los insumos y dé tiempo oportuno para modificar los precios de ventas de la carta.

En lo que respecta a las bebidas, se obtendrá una utilidad más elevada del costo variable (precio de compra del insumo), ya que en el giro de negocio de los restaurantes se permite obtener una ganancia neta de más del 300% en estos productos.

La sección de los postres se manejarán ganancias de más del 200% del costo variable dado la ventaja competitiva que se posee, de ser los únicos a nivel país especializados en pies, fijando precios más altos que de la competencia, ya que se presume que los clientes están dispuestos a pagar un adicional por ello.

Debido a la esencia de estos negocios los clientes no observan los precios de la carta para ordenar algún plato, analizado en la pregunta de la investigación #6, pero se intentará manejar un promedio por cubierto de \$10 a \$15 que es lo que la gente está dispuesta a pagar dentro de los restaurantes de tipo casuales (pregunta # 4 encuesta).

Los precios actuales oscilan dentro el promedio establecido por el mercado, de todas maneras los precios se fijarán con las políticas determinadas anteriormente intentando determinar el status quo de la misma demanda actual y tendencia de precios fijados por la competencia.

3.3 Táctica de ventas

Al ser los restaurantes un servicio, la táctica en ventas va a ser el pilar para impulsar el negocio, los meseros son las personas conocidas como la fuerza de ventas, por lo que ellos tienen como objetivo principal hacer sentir cómodos y bienvenidos en el restaurante a los clientes; por otro lado ellos serán quienes impulsen a los clientes su opción de compra, según su asesoramiento el cliente tenderá a escoger un plato u otro.

Debido al target que se enfoca el restaurante los meseros serán personas no mayores de 35 años de edad para que se genere una imagen fresca del negocio, serán uniformados de manera casual, una blusa sencilla, blue jeans y un delantal blanco, se exigirá que estas personas sean carismáticas, dispuestas a escuchar y complacer las necesidades del cliente.

La capacidad actual del restaurante es de 50 personas, con 15 mesas disponibles, se determinó que cada mesero deberá tener capacidad de atender

5 mesas según zona de trabajo, teniendo un máximo de 3 meseros por turno de trabajo.

Para generar mayores ventas se implementará los pedidos a domicilio, que serán atendidos por los cajeros, y se enviarán a través de compañías de taxis, siendo cobrado el rubro del flete en su totalidad al cliente; tercerizando este servicio se evitarán costos y sueldos extras por servicio a domicilio directo.

Por último para potencializar la segunda área de negocios que es la venta de conservas, el mesero tendrá la obligación de promocionarlas de manera verbal al consumidor. Algunas de las conserva expuestas son productos que se utilizan en la realización de los platos a la carta siendo la venta de *estas más fáciles de exponer*, y para los otros productos se podrá generar impulso de compra a través de degustaciones o una agradable descripción el producto por parte de los vendedores.

Para poder aumentar la cartera de clientes en un 20% se pretende expandir los horarios de atención, abriendo el local los días lunes y martes jornadas de 12 del día a 12 de la noche. De esta manera se atraerán a los oficinistas de la zona y a los clientes que por falta de espacio no han podido ingresar al local.

3.4 Política de servicio al cliente y garantías

Dentro de las políticas se manejará un sistema de reservaciones de mesas donde los clientes podrán escoger dónde situarse en el local, hora y cantidad de personas.

Se implementará un sistema electrónico a través del impulso de una página web para contar con este servicio; cada reservación tendrá un tiempo límite de espera de diez minutos a partir de la hora reservada, pasado los diez minutos la mesa queda disponible para otros clientes.

Como políticas de atención al cliente existirá cambio de platos o bebidas solo en los siguientes acontecimientos:

- El plato no está 100% perfecto como especificó el cliente, como mala cocción de las carnes.
- La frescura de los insumos no satisfacen al cliente.
- Malos entendidos en el momento de hacer el pedido, siempre y cuando el mesero o cocinero haya sido el responsable del error.

Como política para cortesías se tendrán:

- Para cumpleaños un pedazo de torta de chocolate para menores de edad, y para mayores de edad si es que desean se les dará de ser preferido en vez del pedazo de torta un vaso de sangría de la casa.
- Si hubiese existido un mal entendido entre mesero y cliente que haya perjudicado la imagen del negocio se le podrá obsequiar algún café o bajativo a la o las personas involucradas. Cabe recalcar que las cortesías siempre serán autorizadas por el supervisor del local, que será el encargado directo de solucionar los altercados que pudiesen existir.

Al cliente se le garantizará la frescura y calidad de los insumos con los que se preparan los platos, cada producto producido tendrá caducidades y pruebas de control para estos ser vendidos.

Como servicio postventa se entregará a los clientes pequeñas encuestas de satisfacción al cliente, con ciertos puntos críticos que permitan mejorar el servicio brindado. Adicional con la creación de la página web se le permitirá al cliente hacer encuestas en línea y tener un buzón de sugerencias electrónico, se implementará a través del Facebook actual links donde nuestros clientes puedan hacer la misma encuesta de satisfacción de manera electrónica a través de la página web Survey Monkey. (VER ANEXO 3.1)

3.5 Promoción y Publicidad

La promoción y publicidad para este tipo de negocios depende hacia donde uno desee apuntar y cuanta cantidad de mercado alcanzar, con el restaurante actual se pretende llegar a nuestro target de mercado a través de pequeños esfuerzos en lo que es publicidad en medios de comunicación, sino más bien

con experiencias satisfactorias dentro del local para alcanzar llegar a la mente del consumidor y generar aprecio de ellos con una imagen de un restaurante familiar, casual y selectivo. A continuación se determinaran las estrategias a seguir en esta área del negocio.

3.6 Publicidad

A través de la investigación de mercados se logró determinar que el medio publicitario más efectivo para darse a conocer por medios masivos es a través la página web o redes sociales, puesto que la primera opción (página web) carece el restaurante se implementará una en donde los clientes actuales puedan disponer de todo tipo de información.

Como segunda opción de publicidad en medios se consideró a las revistas, a pesar de no haber sido destacado en la investigación se considera la revista Guía de Oro del Ecuador debido a la naturaleza de esta que es enfocada a un target de mercado para clase alta y es distribuida a varios puntos del país en hoteles, puntos turísticos , en especial a todas las embajadas del país para atraer a otro segmento de mercado, más que nada porque tiene la finalidad de alzar los estándares de turismo en el país al igual que Lucia Pie House & Grill; esta revista tienen una edición anual con más de 200 000 ejemplares por todo el Ecuador.

Por último y el punto de más importancia dentro de este tipo de negocios para lograr publicitarse es a través del marketing de boca a boca, considerado el más apreciado, puesto que se destacó que los clientes asisten a restaurantes principalmente por recomendación de un tercero, siendo el más efectivo, sin dejar a un lado que no tiene ningún costo implícito.

3.6.1 Relaciones públicas

Se entiende la importancia de las relaciones públicas para incrementar y beneficiar de manera positiva al nombre de la empresa y aumentar el reconocimiento deseado, por lo que como política interna se auspiciará con premios de comidas para sorteos, rifas o obras de beneficencia a la sociedad,

siempre y cuando sea para fomentar la recaudación de fondos económicos y bajo este único fin.

3.6.2 Promoción de ventas

Como política de promociones en descuento de consumos se tendrá únicamente en las bebidas alcohólicas puesto que este es el cuarto punto de importancia a ser atacado según la investigación de mercados, y es el único aceptable como estrategia interna.

Se considera una de las estrategias principales dentro de la organización a consolidar, puesto que el negocio se encuentra en un punto de crecimiento en donde se pretende alcanzar nuevos clientes, y este grupo objetivo de gente adulta que busca licores en los restaurantes puede significar un número atractivo a incrementar. En la investigación de mercados se destacó que el 54% de los potenciales clientes buscan promociones en bebidas alcohólicas de manera de enganche para visitar un restaurante.

Se intentará a través de promociones en esta sección impulsar a esta parte de la carta y atraer este nicho de mercado. Se implementará en la carta de licores de manera permanente:

- 3x2 en Frozen Margaritas. Esto será permanente puesto que la empresa Liquors (alianza estratégica del negocio) auspiciará las maquinas margariteras que impulsará a la venta de estas bebidas y facilita el proceso de producción, evitando cuellos de botella.
- Bebidas exclusivas de Lucia Pie House & Grill en presentación de Shot's, auspiciado por Absolut Ecuador (Alianza estratégica del negocio)
- Miércoles Locos, todos los Shot's Lucia 3x2.

En promociones de platos nuevos que es el segundo enganche de los consumidores según investigación y estrategias determinadas en el capítulo 1.2.4, se implementará:

- Trimestralmente nuevos postres por temporada (Frutas de estación del país)

- Anualmente se intentará refrescar la imagen de la carta, añadiendo nuevos platos o haciendo mejoras en los platos actuales.
- Ampliar línea de productos bajo la marca Lucia Pie House & Grill, como mermeladas, vinagretas, aderezos, costillas para llevar, salas BBQ, moldes de para postres, entre otros.
- A través de las alianzas estratégicas (Absolut) elaborar cocteles de temporada.

A demás que estas estrategias de mercadeo impulsen las ventas refrescarán la imagen del negocio, manteniéndose viva y latente en la mente de los consumidores.

3.7 Distribución

El canal de distribución es directo, no existen intermediarios entre el productor, este caso el restaurante, y el consumidor, por lo que no se incurre en ningún costo adicional en el punto de venta.

Se detalla a continuación la estrategia que se utilizará para abastecimiento interno para poder distribuir al consumidor los productos ordenados.

La estrategia de abastecimiento será a través de integración hacia atrás, que concierne que el mismo restaurante auto produce sus productos terminados para tenerlos en el punto de venta, en este caso el local donde se atienden a los clientes. “La integración vertical se produce cuando la empresa adquiere otras empresas que practican en etapas sucesivas de producción o distribución de productos. La producción de etapas precedentes se denomina integración hacia atrás (dirigida a controlar etapas de abastecimiento)... La integración hacia atrás puede mejorar la coordinación, asegurar fuentes de abastecimiento, lograr economías de escala y reducción de otros costes al convertir una unidad generadora de costes en una unidad generadora de beneficios.” (John O’Shaughnessy, 1991, Pag: 71, 72)

La cadena interna empieza en la fábrica de preproducción, en donde los productos terminados son desplazados hacia la cocina del restaurante.

Actualmente no genera ningún costo de transporte puesto a la cercanía de la fábrica con el restaurante.(Ver capítulo 4). Esta fábrica será de igual manera la que abastecerá a futuros restaurantes teniendo un margen de ganancia mínimo del 20% sin incluir costos de transporte.

Después de tener los insumos producidos en el restaurante serán los meseros a través del servicio al cliente que generen la venta a través de los pedidos directos e inmediatos a cocina.

3.8 Plaza

Actualmente el restaurante se encuentra ubicado en Cumbayá, como se determinó en el estudio de mercados y analizando la situación actual del negocio la posibilidad de expandir la marca a posibles lugares como son centros comerciales, tales como Plaza de las Américas o Quicentro Shopping, debido a que ambos de estos centros comerciales cuentan con amplios parqueos, son puntos de atracción de personas y poseen incluidos seguridad y guardianía.

No se puede dejar de lado los altos costos de entrar a centros comerciales, manejan arriendos según porcentaje de ventas de aproximadamente el 8.5%, además de los costos trimestrales tales como publicidad y marketing, promociones internas del centro comercial, guardianía y extras que representan el 5% adicional de la facturación de manera mensual en el caso de Quicentro Shopping.

Otro de los sectores o lugares favoritos de la gente para acudir son el sector de la Gonzales Suarez e Isabela Católica, considerando ambos como puntos referenciales de restaurantes en la ciudad de Quito. En estos sectores los costos se consideran menores al igual que la inversión.

Otra opción para expandir la marca es a través de franquicias, haciendo una valoración de marca y definiendo las ganancias por facturación.

CAPITULO IV

PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

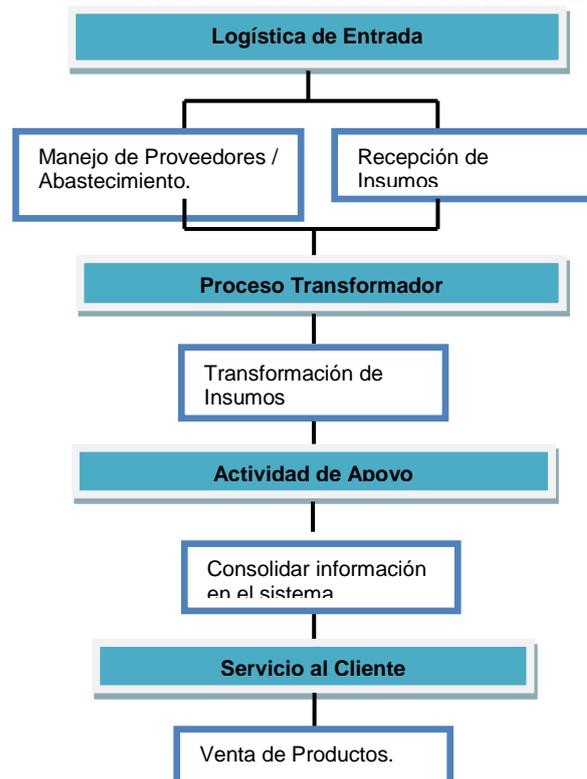
4.1 Estrategia de operaciones

4.1.1 Cadena de Valor

“La cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier unidad estratégica de negocios (UEN), ya sea aislada o que forme parte de una corporación. Se basa en conceptos de costo, valor y margen. Las actividades de la cadena de valor se clasifican en primarias y de apoyo, de manera similar a las que en la estructura organizacional se denominan actividades de línea y apoyo.” (Antonio Francés, 2006; Pág # 145 y #146)

Para poder determinar las estrategias de operaciones debemos analizar la cadena de valor de Lucia Pie House & Grill, partiremos desde sus actividades primarias, describiendo las características de los inputs y los procesos para obtener los outputs, describiendo conjuntamente los responsables directos y el manejo y control de cada etapa del proceso.

Gráfico 4.1 Cadena de Valor Lucia Pie House & Grill



4.1.1.1 Manejo de Proveedores:

Para iniciar el proceso de abastecimiento el jefe de compras debe disponer de un listado de las cantidades de los productos necesarios para ser ordenados a los proveedores con previa autorización del administrador; es necesario para la proveeduría de los insumos saber cuáles son las empresas que se puede trabajar, calidades, y cuáles son las características, pesos y exigencias para ingresar al proceso transformador, ver anexo 4.1 tabla descriptiva.

4.1.1.2 Recepción de Insumos:

Una vez aprobada y realizada la fase de abastecimiento, se procede a la recepción de los insumos, los cuales son destinados a un área de bodega de preproducción, en donde estos deberán ser pesados, monitoreados y aprobados según las características previamente mencionadas, dirigidos por el responsable de compras conjuntamente con el jefe de cocina.

Los insumos son ordenados en la bodega # 1, donde se tiene el área seca, para los productos que no requieren refrigeración; en el área de congelado irán los productos que requieren de temperaturas bajas, considerando esta área la bodega #2.

4.1.1.3 Transformación de Insumos:

En el área de preproducción se transforman los insumos recibidos.

- a) Los cárnicos y las verduras son procesados hasta quedar en estado limpio y en las porciones adecuadas para poder ser cocinados el momento de la venta en el área de la cocina del restaurante.
- b) Otros productos conocidos como insumos de producción, son previamente cocinados, y son aquellos productos que ingresan al restaurante en su estado final, para que mediante un proceso establecido se integren a los platos antes de ser servidos.
- c) Una vez identificado que proceso le corresponde a cada insumo, se canaliza al área de cocina o pastelería, para la venta al público.

4.1.1.4 Consolidar Información:

El área de caja recibe las facturas de los insumos comprados para formalizar esta información en un sistema operativo que genera inventarios.

Luego los insumos que ya están procesados y son productos finales, deben ser transferidos electrónicamente de la bodega de preproducción hacia el almacén, para que de igual manera se genere otro tipo de inventario de productos terminados.

En esta etapa del proceso también se generan las cuentas por pagar a proveedores, donde se debe reportar al área administrativa para generar los pagos correspondientes, según los créditos obtenidos por cada proveedor.

4.1.1.5 Venta de Productos:

Los salneros reciben y acompañan a la mesa a los clientes para posteriormente tomar la orden y pasarla al área de cocina, aquí estas son preparadas; una vez completado este paso, la orden se la entrega al mismo salneros quien sirve a los clientes.

Cuando se trata de productos de pastelería, (pies y de más postres), son vendidos de forma inmediata al cliente.

El servicio es esencial en la venta, el salneros debe estar en la capacidad de reconocer las necesidades del cliente y buscar satisfacerlo, un trato amable y amigable es la mejor estrategia de venta, junto con buenas recomendaciones e impulso de compra en bebidas alcohólicas, ventas de conservas, o postres para llevar.

4.1.2 Descripción de responsabilidades y procesos de la cadena de Valor:

- Jefe de Compras: Persona encargada de obtener insumos de preproducción, e insumos relevantes para el giro del negocio.
- Jefe de Cocina: Revisa las calidades y cantidades de productos solicitados a los proveedores en cuanto a insumos alimenticios.
- Gerente de Calidad y Procesos: Observa y califica las calidades de los productos terminados para estos ser vendidos a los clientes.

Adicionalmente, es quien verifica el estado e imagen de los platos ordenados.

- **Cajeros:** Reciben las facturas de las compras emitidas a los proveedores, para que se generen inventarios de insumos. Los cocineros emiten listados de producción diaria que serán ingresados de igual manera al sistema, así como las bajas de insumos o producciones en mal estado, para de esta manera obtener movimientos de bodegas. Por otro lado, son los responsables de emitir los estados de deuda de los proveedores para estos ser cancelados por el Gerente Administrativo. Trabajan en el punto de venta, encargados de la facturación.
- **Saloneros:** Reciben y atienden al cliente. Son los impulsores de las ventas a través del servicio, que generan mayores consumos por parte del cliente.

4.1.3 Costos de Producción:

Los costos de producción se calcularon mediante los niveles de ventas del año 2011 para calcular las proporciones de los costos de mano de obra y administrativos por plato. Se consideró este un factor importante para ver el nivel de ventaja competitiva que el negocio tiene actualmente para de esta manera determinar cómo se podría alcanzar mayor productividad en los procesos. (Ver Anexo # 4.2 y Anexo # 4.3)

Los costos de insumos vienen dados por la cantidad de materia prima requerida por receta, en lo que respecta a mano de obra productiva son aquellas personas involucradas en el proceso transformador como son los cocineros, y en la operativa a gerencia, supervisores y saloneros que son los que hacen la gestión de venta; por último los costos administrativos se refiere a agua, luz, teléfono, patentes entre otras.

NOTA IMPORTANTE: Los costos descritos a continuación en la tabla descriptiva son aproximados más no los reales, dado a que esta información es delicada y confidencial para la compañía.

Tabla 4.1 Costos Producción Lucia Pie House & Grill.

Entradas y Ensaladas	Costos Insumos	Proporción Ventas	Promedio diario Plato	Costo Mano de Obra		Costos Administrativo	Costo Total
				Productiva	Operativa		
Alitas BBQ	\$2.07	5%	5	\$0.88	\$0.29	\$0.01	\$3.25
Alitas Infantiles Crocantes	\$2.12	1%	1	\$1.18	\$0.29	\$0.00	\$3.59
Alitas Picantes	\$2.26	5%	5	\$0.86	\$0.29	\$0.01	\$3.42
Dip de Blue Cheese	\$2.47	2%	2	\$0.98	\$0.29	\$0.00	\$3.74
Fondue de Espinacas	\$2.30	7%	8	\$0.81	\$0.29	\$0.01	\$3.41
Pizza TEX MEX	\$1.49	1%	1	\$0.93	\$0.29	\$0.00	\$2.72
Corn Chowder	\$0.88	2%	2	\$0.83	\$0.29	\$0.00	\$2.00
Ensalada COBB	\$2.88	4%	5	\$0.77	\$0.29	\$0.01	\$3.94
Ensalada de Pollo al Grill	\$1.21	4%	5	\$0.73	\$0.29	\$0.00	\$2.24
Ensalada Primavera	\$2.58	1%	1	\$1.33	\$0.29	\$0.00	\$4.20
Pozuelo de Chili con Carne	\$1.70	1%	1	\$1.24	\$0.29	\$0.00	\$3.23
Platos Fuertes							
ChiliDog	\$2.75	1%	1	\$1.24	\$0.58	\$0.14	\$4.71
Hamburguesa Jr.	\$1.36	4%	4	\$1.02	\$0.58	\$0.01	\$2.96
Hamburguesa de Carne	\$1.61	32%	33	\$0.94	\$0.58	\$0.04	\$3.17
Hot Dog Clásico	\$2.25	2%	2	\$0.90	\$0.58	\$0.00	\$3.73
Salchi Papas	\$2.61	1%	1	\$0.84	\$0.58	\$0.00	\$4.03
Brocheta de Camarón	\$1.39	1%	0	\$7.02	\$0.58	\$0.00	\$8.99
Costilla BBQ ½	\$3.53	5%	5	\$0.95	\$0.58	\$0.01	\$5.07
Costillas BBQ	\$7.52	4%	5	\$0.79	\$0.58	\$0.01	\$8.90
Lomo Fino (Steak)	\$3.49	5%	6	\$0.82	\$0.58	\$0.01	\$4.90
Outback Chiken	\$3.18	6%	6	\$0.87	\$0.58	\$0.01	\$4.64
Pollo BBQ Jr.	\$0.98	1%	1	\$1.36	\$0.58	\$0.00	\$2.92
Pollo	\$1.78	6%	6	\$0.86	\$0.58	\$0.01	\$3.23
Mantequilla de Limón	\$4.04	1%	2	\$0.71	\$0.58	\$0.00	\$5.33
Brocheta de Langostinos	\$3.16	1%	1	\$1.21	\$0.58	\$0.00	\$4.95
Sanduche de Costilla	\$1.50	9%	4	\$0.69	\$0.34	\$0.01	\$2.20
Postres	\$0.69	3%	1	\$0.69	\$0.34	\$0.00	\$1.38
Cheesecake Clásico	\$0.69	3%	1	\$0.69	\$0.34	\$0.00	\$1.38
Pie de Chocolate y Crema	\$0.55	8%	3	\$0.69	\$0.34	\$0.01	\$1.25
Pie de Nuez	\$0.55	8%	3	\$0.69	\$0.34	\$0.01	\$1.25

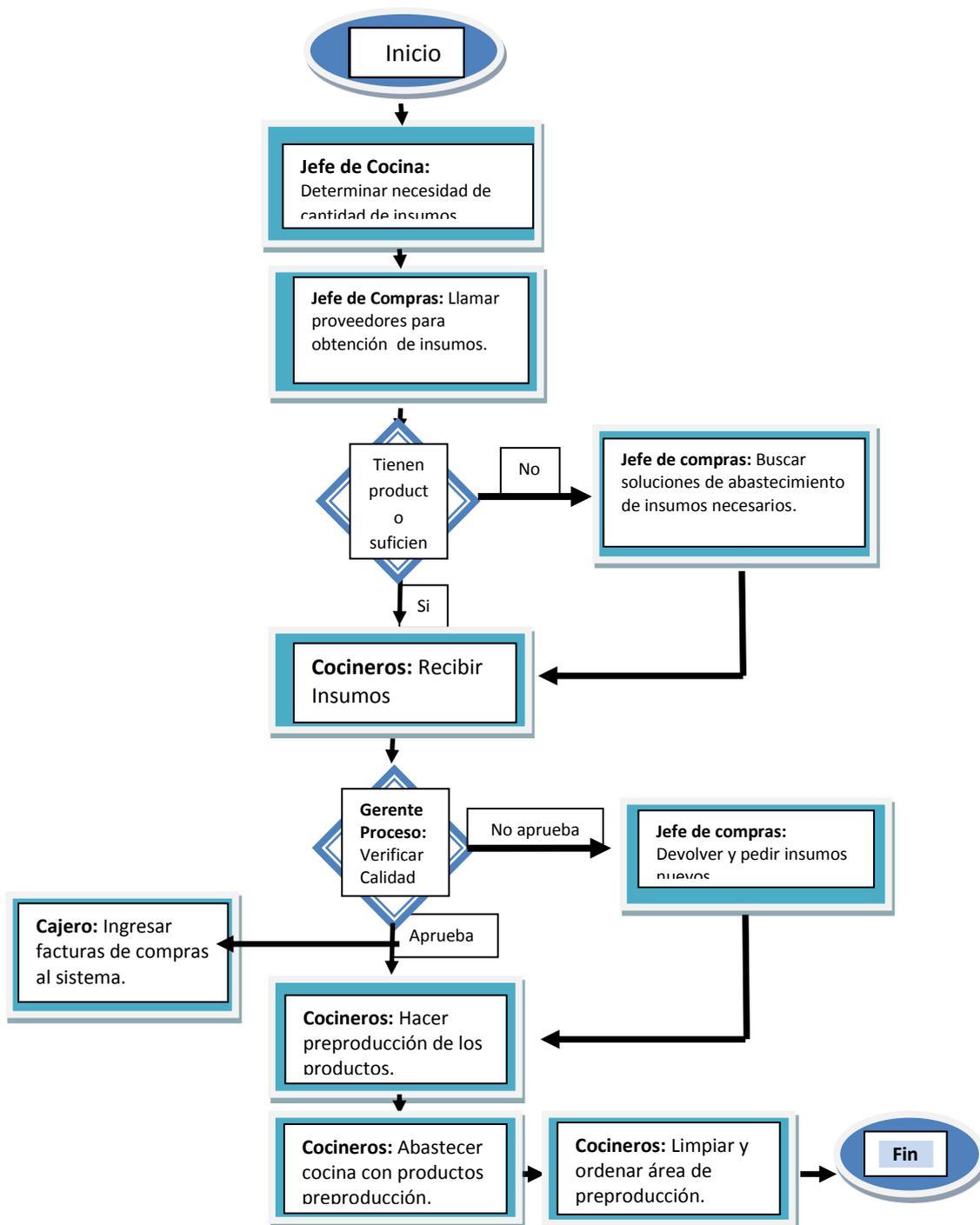
Elaborado por: Autora

4.2 Ciclo de operaciones

Una vez definida la cadena de valor de Lucia Pie House & Grill, se detalla los flujogramas de cada área de trabajo para poder determinar posibles contingencias.

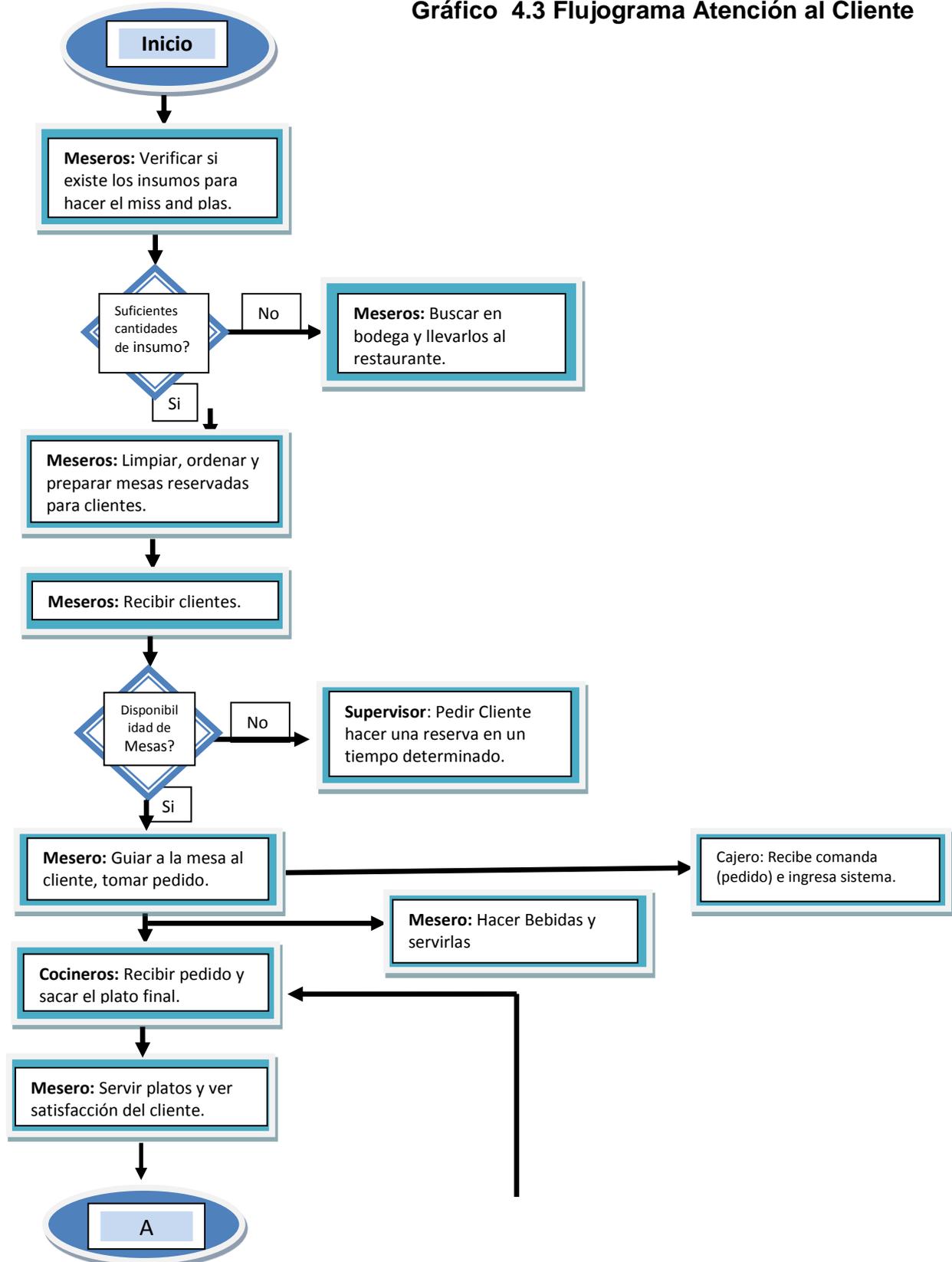
4.2.1 Flujo de procesos de Abastecimiento y Preproducción.

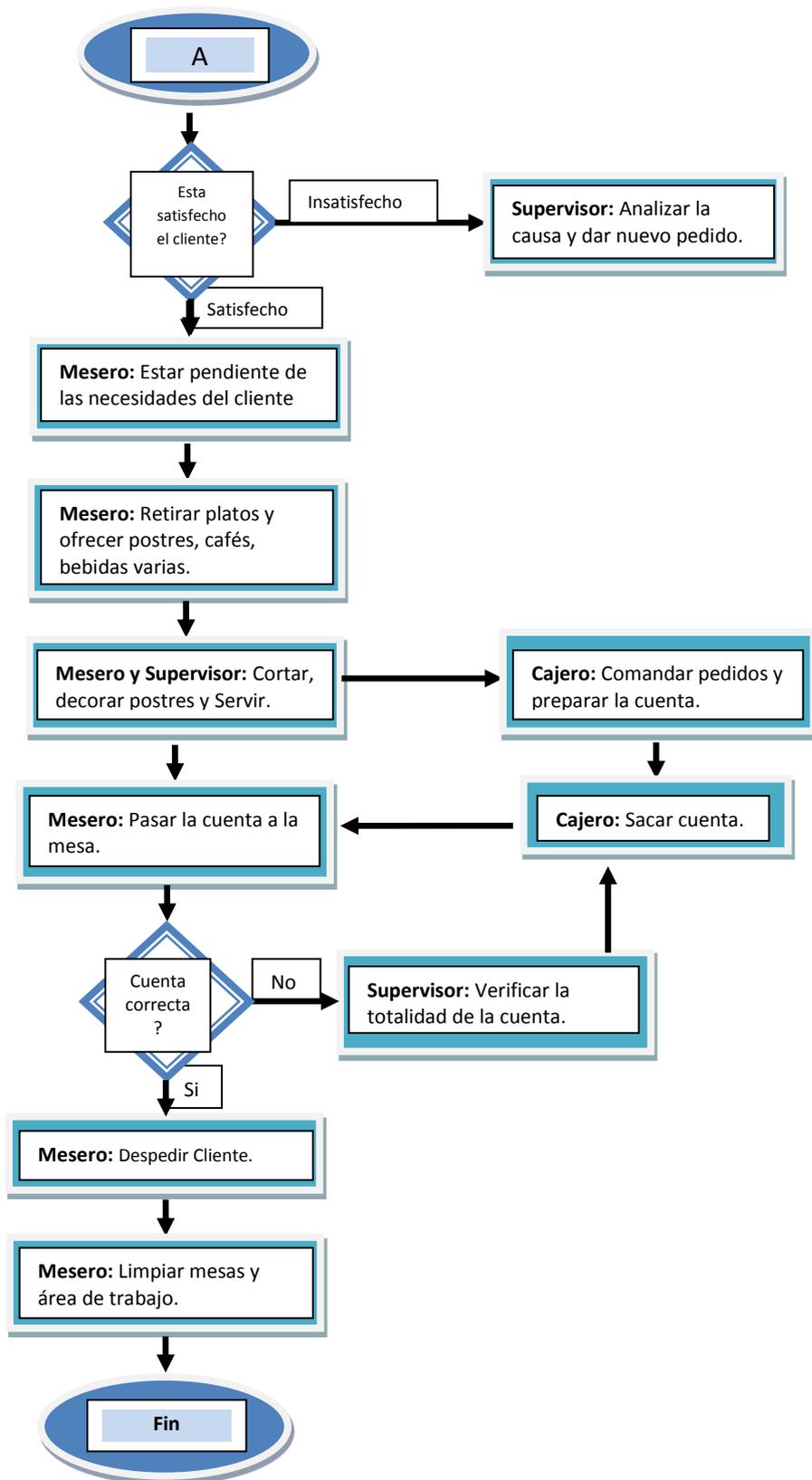
Gráfico 4.2 Flujo de procesos de Abastecimiento y Preproducción



4.2.2 Flujo de procesos de Atención al Cliente

Gráfico 4.3 Flujo de Atención al Cliente





4.3 Requerimiento de equipos y herramientas

A continuación se va a proceder analizar el uso de las maquinarias actuales y las herramientas de trabajo necesarias.

Tabla 4.2 Requerimiento de Equipo y Capacidades Lucia Pie House & Grill

Área de Preproducción y Cocina				
Cantidad	Equipo	Capacidad Instalada	Capacidad Utilizada	Tiempo Utilizado
1	Horno Industrial	320 pies	12 pies diarios	540mins
		3000 panes	50 panes diarios	20mins
2	Horno de Convención	120 costillares	20 costillares diarios	2horas
1	Molino de Carne	1000kg	30 Kg. de carne diaria	30min
2	Licuadaora	2 litros		
2	Batidoras			6 horas.
2	Refrigeradoras	124,08 ml	Máxima	24Horas
1	Congelador Industrial	62,04ml	Máxima	24Horas
2	Congelador Pequeño	80ml	Máxima	24Horas
1	Parrilla	400 platos diarios	400 platos diarios	12 horas
2	Cocinas	6 estufas total	Máxima	12 Horas
2	Extractores		Máxima	12horas
1	Máquina de Hielos	40kg diarios	Máxima	16horas
1	Máquina de Colas		Máxima	16 horas
1	Cafereta	480 cafés diarios	50 cafés diarios	16 horas

Fuente: Investigación personal
Elaboración: La autora

Uno de los problemas necesarios de resolver se relaciona con el área de congelación y refrigeración debido a la carencia de espacio, y por exceso de uso de las refrigeradoras; se ha determinado la necesidad de implementar un área de cuarto frio.

Ventajas de la implementación cuarto frío:

- 1) Manejo independiente de bodega fría.
- 2) Mayor capacidad de almacenamiento de insumos que requieren congelación, controlar stocks mínimos y máximos para nunca tener escases para la venta de los productos.
- 3) Aumento de producción de pies para vender, dada mayor capacidad de congelación.
- 4) Reducción de costos de insumos, puesto que puede existir posibles mejoras en precios de insumos por volumen de compra con proveedores.
- 5) Eficiencia de la mano de obra, mayores producciones, reducción de costos de mano de obra.

Por otro lado el espacio físico del área de preproducción también se considera como subutilizada en un 50% de la capacidad instalada y tiempo; estos dos factores se consideran favorables para el crecimiento actual del negocio, puesto que la capacidad instalada del espacio físico del restaurante se encuentra en un 80% explotadas, debido a que no se atienden todos los días de la semana, dando paso a crecer para un segundo negocio, o diversificar la marca con otras líneas de productos.

A través de los nuevos horarios de atención explicados en el capítulo de marketing se pretende:

- 1) Explotar al 100% la capacidad de las instalaciones del local.
- 2) Aumentar horas de trabajo en el área de preproducción al 75% de la capacidad, dejando la oportunidad de seguir explotándola para futuras expansiones.

Además, se debe prever un presupuesto para la adquisición de repuestos y servicio técnico, considerándose que las maquinarias tienden a dañarse, especialmente aquellas que tienen un uso mayor a doce horas diarias, este presupuesto debería ser un 5 % de la facturación mensual siendo preventivos.

4.4 Instalaciones y mejoras

Actualmente el restaurante cuenta con dos áreas físicas conformadas por el restaurante que tiene la zona de atención al cliente que viene dado por el 75% del espacio y el resto es cocina, y la de pastelería ubicada a 20 metros del restaurante, donde se tiene utilizado el espacio en un 50% dejando un espacio libre para las mejoras a implementar como es el cuarto frío mencionado anteriormente.

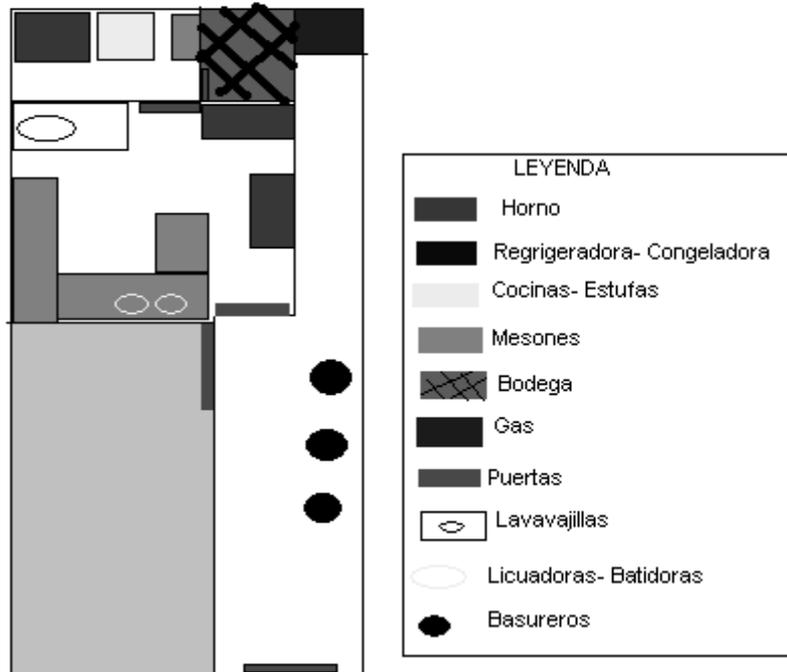
Dentro del área utilizada de pastelería se destina un 75% del espacio físico a producción y el resto a bodegas de insumos, por otro lado en esta área se destina espacio físico para guardar mesas, sillas y otros implementos de atención al público por lo que se carece de este espacio en el restaurante, este factor se lo considera perjudicial ya que dificulta la obtención de los insumos o productos, perdiendo tiempo y fuerza de trabajo.

No se cuenta con una oficina, por lo que se pretende implementar una para atención de proveedores, manejos de inventarios electrónicos, análisis de ventas, entre otros trabajos administrativos y de control, y en esta misma área destinar espacio de almacenamiento de insumos.

4.4.1 Planos Instalaciones Actuales:

4.4.1.1 Área Preproducción:

Gráfico 4.4 Estructura física Área de Preproducción.

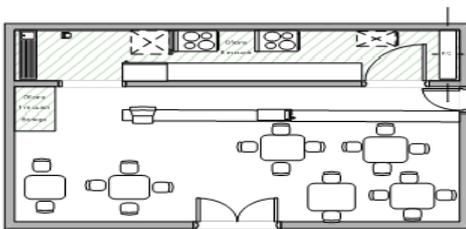


Elaborado por: La autora

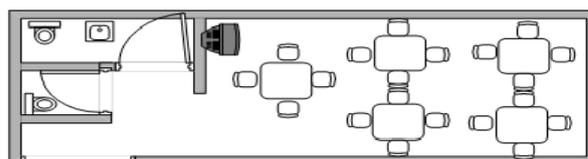
4.4.1.2 Restaurante:

Gráfico 4.5 Estructura física Restaurante.

PRIMER PISO



SEGUNDO PISO



Elaborado por: La autora

4.5 Localización geográfica y requerimientos de espacio físico

El restaurante está ubicado en Cumbayá, en la calle Francisco de Orellana 595 y pasaje Santa Lucía, tiene una superficie de 100 metros cuadrados, el área de preproducción de 80 metros cuadrados, se encuentra 20 metros en dirección oeste al restaurante.

Esta segunda área se la introdujo recientemente debido al crecimiento de la demanda, de igual manera por estos mismos motivos en la actualidad se requiere de un espacio más cómodo para almacenamiento y oficinas para administración.

La localización geográfica actual se considera favorable, puesto que está ubicado dentro del sector de mercado que pretendemos alcanzar, además de ser un sector de alta concurrencia de vehículos y gran afluencia de peatones por lo que de manera visual la gente llegará a conocernos.

Como debilidad de la localización no se cuenta con estacionamientos por lo que se elaborara un plan de contingencia conjuntamente con el municipio de Tumbaco para solicitar el parqueadero tarifado, conocido como Zona Azul, para de esta manera evitar que los estudiantes de la Universidad San Francisco, que se encuentra lateral al negocio, quiten puestos para los clientes.

4.6 Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios

Los inventarios se consideran la medula del negocio debido a la rápida rotación de insumos en este tipo de negocios y la alta volatilidad en cuanto a caducidad o sufrimientos de daños externos. El inventario inicial parte de las facturas de compras que serán ingresadas a un sistema electrónico.

De manera diaria se estructurará de fichas técnicas que servirán para los controles de insumos, vajillas y productos terminados. (Ver Anexo # 4.4 fichas técnicas)

Para control de los datos registrados en las fichas técnicas se destinará un día a la semana para hacer los resultados físicos y cuantificar con el sistema

electrónico las verdaderas cantidades que se debería tener, tomando en cuenta la merma o desperdicio que los insumos alimenticios por naturaleza poseen.

A continuación descripción de inventarios según área de trabajo.

- Área Preproducción:

Se manejarán fichas técnicas manuales donde se deberá introducir la cantidad de recetas a producidas. Estas mismas recetas constan en el sistema electrónico donde automáticamente se descarga la cantidad de insumos utilizados y se detalla la cantidad de productos para la venta fueron producidos por receta; de esta manera se evitará alteraciones en los sabores u cantidades de insumos utilizados.

Posteriormente en manera de manejo de bodegas, y control de las cantidades productos pre producidos, se hará movimiento de bodega de producción al área de cocina, donde constarán en fichas técnicas la cantidad de producto final movilizado, como kardex de control.

Para finalizar esta área de trabajo se deberá hacer un inventario rápido para verificar la cantidad de insumos requeridos para el siguiente día de producción, de igual manera este registro quedará plasmado en un ficha.

- Área de Cocina:

Los inventarios en esta área serán básicamente regidos al inventario electrónico manejado a través de las ventas diarias. Otro tipo de movimiento de insumos se producirá debido a la vida útil de los insumos producidos que variará según los productos, estos deberán de igual manera ser registrados en una ficha técnica.

- Área Atención al Cliente:

Esta área manejará los inventarios de menaje y bebidas, se regirá igual que la cocina bajo fichas donde se describirá de manera diaria el nivel de bebidas, pulpas, azúcares, implementos del baño, sorbetes, servilletas, entre otros, para

iniciar la jornada de trabajo, este inventario se moverá de manera electrónica según nivel de consumo.

A raíz de la implementación de las planillas de control de bodegas e inventarios, se analiza una segunda mejora a implementar para la agilización de la toma física de los inventarios con la adquisición de una balanza electrónica con capacidad de 100kg.

4.7 Aspectos regulatorios y legales

Hay ciertos aspectos regulatorios que se debe cumplir en estos tipos de negocios, en el anexo 4.5 se explica de manera detallada cuales son las exigencias del municipio de Quito.

Los que directamente conciernen para el funcionamiento son:

1. Patente Municipal.
2. Permiso de Bomberos.
3. Permiso Ambiental y Salud.
4. Permiso SAYCE.

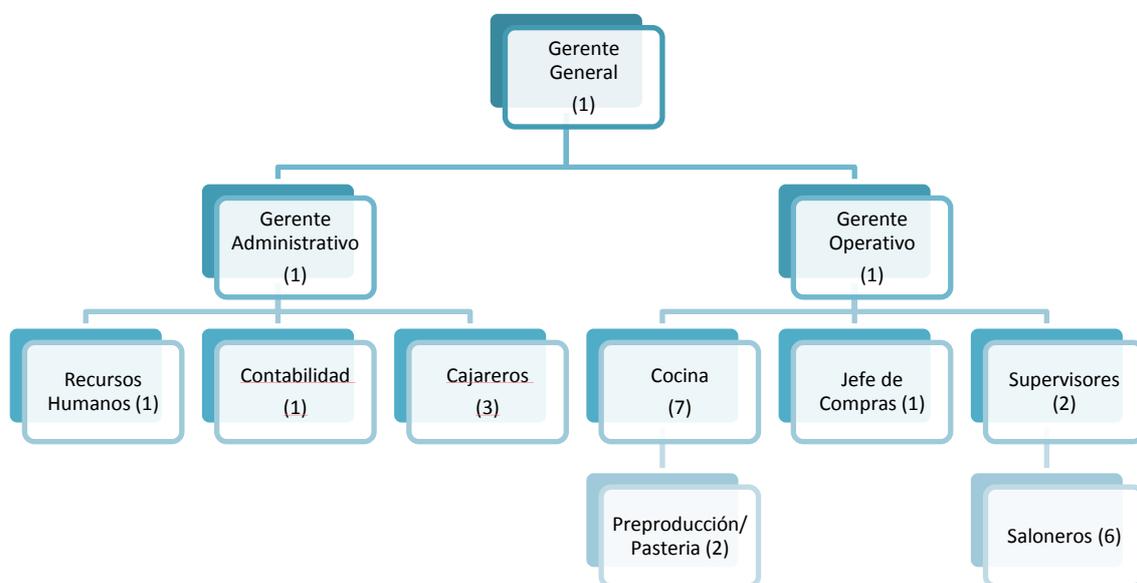
CAPITULO V

EQUIPO GERENCIAL

5.1 Estructura Organizacional

5.1.1 Organigrama

Gráfico 5.1 Organigrama Lucia Pie House & Grill.



Elaborado por: Autora.

5.1.2 Personal administrativo clave y sus responsabilidades

5.1.2.1 Descripción de funciones

Gerente General

Es el puesto jerárquicamente más alto dentro de la organización, es aquella persona encargada de manejar, controlar y dirigir a toda la empresa como tal. Además de tener todas las responsabilidades legales de la compañía. A continuación las funciones específicas en donde se desempeña:

- Lidera a los gerentes administrativos y de producción para la toma de decisiones.

- Fija objetivos para el control de la organización de manera semanal. En estas reuniones semanales encausa la discusión para buscar soluciones óptimas de desenvolvimiento y mejoras del negocio.
- Revisa y controla los estados de resultados económicos, y la ejecución correcta de producciones, inventarios y desperdicios.
- Vela por los beneficios y mejoras en cuanto al desempeño del personal.

Gerente Administrativo/a financiero/a

Es aquella persona encargada de administrar y manejar todos los flujos de dinero en el restaurante, verificar la fijación de precios, estados de resultados, y diversos trámites burocráticos, entre otras cosas. A continuación el perfil del cargo:

- Permisos Municipales: Renovar anualmente los permisos , los cuales son Patente Municipal, Permiso de Funcionamiento, Permiso de la Intendencia de la Policía, Permiso de Bomberos, Permiso del Ministerio de Turismo, Permiso Ambiental y de Salud. Verificar que todo el personal siempre cuente con carnets de salud.
- SRI: Responsable de la declaración de impuestos e actividades varias que se manejen dentro de la parte contable del negocio.
- Facturas: Diariamente se le serán entregadas todas las facturas de compras del local, las cuales deberán ser ingresadas al sistema para generar inventarios, y mejor funcionamiento de la contabilidad. Se deben archivar todas las facturas.
- Cierres de Caja: Es responsable de verificar los cierres de caja, organizar todas las facturas diarias y archivarlas.
- Inventarios: Es encargado de verificar el ingreso de los inventarios realizados semanalmente al sistema.
- Estados de Pérdidas y Ganancias: Analiza y determina estrategias para la mejora continua a través de los resultados económicos arrojados de manera mensual, como es el análisis de gastos versus ingresos.

- Marketing: Encargado de imagen y publicidad del restaurante, formas de darse a conocer, estrategias de marketing, y relacionarse con los clientes.
- Recursos Humanos: Controla y dirige las decisiones de nomina, contratación, horas extras dadas por el jefe de personal.

Gerente Operativo

- Control de Calidad:
 - ◆ Insumos : Todo insumo de compra que ingrese al restaurante, ya sea por entrega de proveedores o compras directas, deben pasar por un filtro de control de calidad, dicha actividad se refiere a verificar que los productos obtenidos sean perfectos, para mantener los estándares, una vez aprobados, dichos insumos deben ser contabilizados y entregados al administrador del sistema a través de una factura donde consten cantidades, ya sea por unidades, kilos, botellas, etc; para manejar inventarios al día.
 - ◆ Productos Terminados: En la cocina a diario se realizan insumos de producción, estos también deben pasar por un filtro de control de calidad, verificando que la producción realizada sea apta para la venta al público, por aspecto, sabor y tamaño el cual siempre debe ser el mismo. Estos también deben ser contabilizados y entregados al administrador del sistema para su ingreso de inventarios.

Para estos dos casos de insumos y productos terminados, se debe rectificar a diario si los productos de días anteriores tienen la frescura y pasan el control de calidad para ser servidos en los platos, de manera contraria, se deberán contabilizar y dar de baja, para que estos sean restados en los inventarios electrónicos.

- Responsable de verificar y controlar imagen del Restaurante:

- ◆ Limpieza del Local: Todos los días se deberá revisar la limpieza de baños, cocina, mesas, escaleras, sillas, pastelera, mesón de pasteles, cafetera, máquina de colas, ect.
- ◆ Personal: Todo el personal debe contar con su uniforme completo y en perfecto estado, es decir, camisa de uniforme, mandil blanco, poseer su pluma y comanda, fosforera, destapa corchos y trapo de limpieza.
- ◆ Fallas técnicas: Debe estar pendiente de los incidentes pequeños, como focos quemados, cuadros fuera de orden, daños en maquinarias, fallas en baños, etc.
- Equipo de trabajo de planta: deberá supervisar los horarios de los meseros semanalmente y el cumplimiento de horas asignadas.
- Pastelería: Tener supervisado la entrega de los Pies, contabilizar las cantidades y reportarlas al administrador del sistema para generar inventarios. Estar pendiente si es que existe escases de estos para mandar a producir más.

Jefe de Personal (Recursos Humanos)

- Contratos Laborales: Responsable de que todo el personal del restaurante cuente con contratos laborales, y estén inscritos al seguro social.
- Horario de Trabajo de los empleados: Deberá llevar un registro de las horas de trabajo de los empleados, para contabilizar las horas extras que estos pudiesen tener.
- Remuneraciones: Debe tener listas las remuneraciones de todos los empleados cada quincena, para que estas sean aprobadas por el supervisor y le de los cheques respectivos listos para ser entregados. Esta actividad debe ser realizada cada 13 del mes correspondiente.

Jefe de Cocina

El jefe de cocina o también conocido como chef mayor, es aquella cocina que maneja, dirige y controla todos los procesos del área de cocina, esta persona es supervisada por el Gerente de Producción.

- Supervisar la realización de preproducciones en cantidades adecuadas previamente analizadas por el gerente de producción.
- Estar al tanto de los movimientos de insumos para poder generar reportes diarios de compras al jefe de compras, esto también implica revisar estado de los insumos que estén frescos y en buenas condiciones para ser vendidos.
- Revisar y controlar los desechos de los insumos, y los desperdicios generados por mal estado o malas producciones.
- Responsable de limpieza del área de cocina.
- Verifica las imágenes de los platos, y que tengan las porciones adecuadas.

Pastelero

Persona responsable de realizar todos los pies y dulces de la carta. Produce todas las salsas de decoraciones de platos de postre y pan; esta persona es supervisada por el Gerente de Producción.

- Debe ser responsable de la limpieza, orden y tener siempre abastecido de insumos requeridos para la producción de los Pies para generar informe de pedidos al jefe de compras.

Jefe de Compras

- Encargado de Proveedores: Es aquella persona responsable de hacer los pedidos semanales o cuantas veces sean necesarias para obtención de productos de proveeduría. Es responsable mantener control sobre los proveedores, en cuanto a precio, calidad, horarios y fechas de entrega de productos. También debe estar pendiente de que exista los productos al día.
- Encargado de Compras: Muchos de los insumos del restaurante se obtienen en los supermercados, dichas compras son diarias y se realizan a primera hora del día para entregar en cocina.

Cajero

Responsable de las facturaciones de consumo del restaurante.

- **Facturación:** Debe comandar todos los pedidos de los clientes, y ser ingresados por mesas, asignando responsable de mesa, número de clientes, y consumo totales al sistema electrónico. Cuando sea requerido por el cliente sacar la pre cuenta de la mesa, y si es que fuese necesario poner datos del cliente a la factura y enviar esta con el cobro final, ya sea tarjeta de crédito, efectivo o cheque.
- **Cierres de Caja:** Responsable de realizar diariamente los cierres de caja, y de entregar el dinero al supervisor.
- **Inventario:** Responsable de realizar semanalmente los inventarios de cocina, menaje, e implementos de limpieza, teniendo posteriormente que ingresar de los datos al sistema electrónico.
- **Verificación trabajo de limpieza:** Es el encargado de verificar las que áreas de trabajo de los meseros estén en perfectas condiciones, limpias y ordenadas, perfectamente suministradas para el turno posterior de trabajo.
- **Generación de reportes diarios a gerencia:** después de cada jornada laboral el cajero deberá emitir un informe estructurado donde deberá constar cualquier inconveniente que hubiese existido con clientes, empleados, proveedores, es decir, cualquier tipo de eventualidad. Por otro lado deberá informar el cierre de ventas y caja con los valores exactos.
- **Reservaciones:** Debe atender todas las reservaciones que existan, tomando datos de número de personas, nombre de la reservación, teléfono de contacto, fecha y hora.
- **Pedidos para llevar:** Debe recibir y atender a los clientes que pidan de manera personal o por vía telefónica un pedido, si es que no hubiese ningún mesero disponible para atenderlo. Si fuese vía telefónica deberá tomar con exactitud datos del cliente, nombre, teléfono, dirección con punto de referencia; deberá dar un aproximado tiempo de envío y el costo del transporte a ser incluido en su factura.

Saloneros

Los saloneros también conocidos como meseros son las personas que generan e impulsan las ventas de los platos a los clientes, y su labor principal es brindar un excelente servicio en el restaurante, por lo que se rigen a un manual de meseros. (VER ANEXO 5.1)

5.1.3 Equipo de trabajo

5.1.3.1 Perfil Gerente Administrativo.

- Experiencia en administración de negocios.
- Dominar la contabilidad y finanzas para toma de decisiones.
- Facilidad para tratar a los colaboradores.
- Estar al tanto del desenvolvimiento de la industria, precios y costos.
- Experiencia en manejo de cuentas bancarias.
- Agilidad en toma de decisiones.

5.1.3.2 Perfil Gerente Operativo.

- Experiencia en manipulación de alimentos, para controlar cocina, puede ser un Chef Hotelero, o alguien especializado en Alimentos y Bebidas.
- Facilidad para tratar con la gente.
- Conocimiento del giro del negocio, como proveedores, competencia.
- Persona apta para identificar pequeños errores de imagen, que este pendiente de todos los detalles.

5.1.3.3 Perfil Jefe de Personal (Recursos Humanos)

- Habilidad de líder.
- Facilidad de trato con las personas.
- Conocimiento legal de los beneficios del empleador y empleado. Código de trabajo del Ecuador.
- Manejo y control del IESS.

5.1.3.4 Perfil Jefe de Cocina

- Título de Chef, con experiencia en parrilla y manipulación de alimentos varios.
- Experiencia con el manejo de gente.

- Debe saber manejar todo los procesos de cocina para poder controlar de manera adecuada.
- Sensibilidad de gusto para identificar calidades de alimentos.

5.1.3.5 Perfil Jefe de Compras

- Persona capaz de manejar varios temas a un mismo tiempo bajo presión.
- Saber controlar, dirigir proveedores y entrega de productos a tiempo adecuado.
- Carácter fuerte para poder exigir lo mejor de los proveedores, y combatir contratiempos para buscar soluciones inmediatas.

5.1.3.6 Perfil de Pastelero

- Experiencia en el ámbito de la panadería y pastelería.
- Ser dócil en la manipulación de los insumos en proceso de producción.

5.1.3.7 Perfil de Cajero

- Persona que haya demostrado honorabilidad en todas las experiencias laborales pasadas.
- Manejo de computadoras.
- Capacidad de análisis de datos, para ingreso de facturas de manera correcta.

5.1.3.8 Perfil de Saloneros

- Persona carismática.
- De fácil trato con la gente.
- No más de 35 años.

5.2 Compensación a administradores y propietarios

Tabla 5.1 Remuneración Personal Administrativo.

Remuneración personal Administrativo.		
Cargo	Sueldo Base	Sueldo Variable
Gerente General	\$ 3000	Según Variación de Utilidades Mensuales, se incrementa de manera proporcional a las utilidades finales de cada mes.
Gerente Operativo	\$ 1250	Cumplimiento de Objetivos: Reducción de Desperdicios Impulso de Ventas. Cero errores en procesos internos.
Gerente Administrativo	\$ 1200	Cumplimientos de Objetivos: Reducción de Costos Atracción Nuevos Clientes Incremento en Ventas Cumplimientos trámites burocráticos esporádicos.

Elaborado por: La autora

5.3 Política de empleo y beneficios

Las políticas para contratación del personal serán ligadas a los términos legales al Código del Trabajo del Ecuador, a todas las personas que hayan pasado dos semanas de entrenamiento, o el tiempo de que se disponga internamente según área de trabajo, se le procederá hacer un contrato laboral. A continuación una tabla descriptiva según cargo dentro de la organización con salarios, tiempo de entrenamiento y aportes sociales según la ley.

Tabla 5.2 Remuneraciones del Personal Operativo.

Cargo	Tiempo de Entrenamiento	Sueldo	Aporte al IESS. Empleador 11.15%	Fondos de Reserva después del 1er año 8.33%
-------	-------------------------	--------	----------------------------------	---

Jefe de Cocina	1 mes	\$ 700	\$77.81	\$58.31
Asistentes de Cocina	2 semanas	\$350	\$39.03	\$29.15
Poncillero	1 semana	\$300	\$33.45	\$24.99
Jefe de Compras	2 semanas	\$400	\$44.60	\$33.32
Supervisores	1 semana	\$400	\$44.60	\$33.32
Cajeros	2 semanas	\$400	\$44.60	\$33.32
Meseros	1 semana	\$292	\$32.55	\$24.32

Elaborado por: La autora

Todos los colaboradores gozaran del 10% de servicio facturado siendo este rubro total repartido en un 60% al área de cocina y pastelería, y el 40% restante a cajeros, supervisores y meseros, considerándose este un ingreso variable y no tributable para temas de aportes al IESS.

Se mantendrá la política de que las propinas recibidas por mesa será un beneficio exclusivo de los meseros.

5.4 Derechos y restricciones de accionistas e inversores

Los socios tienen los deberes y derechos establecidos por la Ley de Compañías. Pueden concurrir a las Juntas Generales personalmente o por medio de un representante, en cuyo caso la representación se debe conferir por escrito y con carácter especial para cada junta, salvo que el representante ostente poder legalmente conferido.

Gobierna la compañía la Junta General de Socios. La administran el Presidente y el Gerente General, cabe recalcar que estas personas no siempre deben ser dueños del negocio para obtener estos cargos.

La Junta General de socios es el órgano supremo de la compañía. La Junta General no se podrá considerar válidamente constituida para deliberar si es que todos los participantes no están reunidos.

Las Juntas Generales son Ordinarias y Extraordinarias y se reunirán en el domicilio principal de la compañía previa la convocatoria del Presidente o Gerente General. Las Ordinarias se reunirán por lo menos una vez al año, dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico de la compañía. En las Juntas Generales solo podrán tratarse los asuntos puntualizados en la convocatoria, bajo pena de nulidad, estas siempre deberán ser convocadas por escrito con un mínimo de 8 días de anticipación.

Para efectos de votación en la Junta General, por cada participación de un dólar, el socio tiene derecho a un voto. Las decisiones de la Junta General se tomarán por mayoría simple de votos del capital concurrente.

Dentro de las juntas generales se deberán tratar temas asociados con reformas de estatutos, elegir presidente y gerente general si es que fuese necesario un cambio; conocer las cuentas, balances, presupuestos e informe de actividades del Gerente General y pronunciarse sobre los mismos, resolver acerca de la forma de reparto de utilidades.

CAPITULO VI

CRONOGRAMA GENERAL

6.1 Actividades necesarias para implementar las mejoras.

Como principales mejoras a implementar en este plan de negocios se determinó:

1. Ampliación de cuarto frio para mejor almacenaje de productos. (Ver página # 77)
2. Implementar página web. (Ver página # 64)
3. Encuestas mensuales a clientes. (Ver página # 63)
4. Publicitarse en la revista Guía de Oro del Ecuador.(Ver página # 64)
5. Estructuración de calendarios de manejos de inventarios. (Ver página # 79)
6. Adquisición de balanza electrónica. (Ver página # 81)
7. Lanzamiento de promociones en bebidas alcohólicas. (Ver página # 65)
8. Petición parqueadero tarifado zona del parque de Cumbayá. (Ver página # 79)
9. Buscar nuevos proveedores y proveedores sustitutos.(Ver página # 69 y anexo # 4.1)
10. Adecuar Oficina.(Ver página # 77)

A continuación los planes de acciones para implementar las estrategias de las mejoras previamente mencionadas.

Tabla 6.1 Planes de Acción Descriptivos.

Plan de Acción 1.**1. Ampliación cuarto frío para almacenamiento**

No.	Actividades	Responsable	Tiempo	Costo
		Cargo	Total	
1.	Tener medias exactas de localización cuarto frío.	Gerente de Operaciones	1 día	
2.	Buscar cotizaciones de cuartos fríos, mínimo tres.	Gerente de Operaciones	3 semanas	
3.	Finalizar contratación para establecer el área.	Gerente de Operaciones	1 día	
4.	Construcción nueva área	Empresa contratada	2 meses	\$14,820.00
5.	Pruebas del nueva área	Gerente de Operaciones	3 días	
6.	Funcionamiento en totalidad	Gerente de Operaciones y Cocineros	-----	

Plan de Acción 2.**2. Implementar pagina Web.**

1.	Buscar cotizaciones de páginas web, mínimo 3	Gerente Administrativo	2 semanas	
2.	Buscar fotografía y pedir cotizaciones fotos local y platos.	Gerente Administrativo	1 semana	
3.	Presentar proformas al grupo gerencial y aprobar.	Gerente Administrativo	1 día	
4.	Contratación fotografía.	Gerente Administrativo	1 día	
5.	Toma de fotografías ambiente y platos	Fotógrafo	2 semanas	\$800.00
6.	Contratación servicio pagina web	Gerente Administrativo	1 día	\$ 800.00
7.	Capacitación de uso de página a gerencia y cajeros.	Trabajadores pagina Web	1 semana	
8.	Lanzamiento de página web.	Gerente Administrativo	1 día	

Plan de Acción 3.**3. Encuestas mensuales a clientes.**

1.	Aplicar link en página de Facebook	Gerente Administrativo	1 día	\$20.00
2.	Estructurar calendario trimestral para realización de las encuestas físicas en el local.	Gerente Administrativo	1 día	
3.	Realización Encuestas según calendario	Meseros	5 días	
4.	Tabular resultados	Gerente Administrativo	1 semana	
5.	Reunión con Gerencia para discutir resultados.	Gerencia	1 día	

Plan de Acción 4.**4. Publicitarse en la revista Guía de Oro del Ecuador.**

1.	Contactar revista Guía de Oro	Gerente Administrativo	1 día	
2.	Pedir Proforma de páginas y presupuestar	Gerente Administrativo	1 día	
3.	Enviar archivos de imágenes y fotos para publicación	Gerente Administrativo	1 día	
4.	Aceptar imagen para ser lanzada y pagar.	Gerencia	1 día	\$ 1,200.00

Plan de Acción 5.**5. Estructuración de calendarios de manejos de inventarios.**

1.	Fijar cronograma de fechas para inventarios físicos.	Gerente de Procesos	1 día	
2.	Activar inventarios en sistema electrónico	Cajero	1 día	\$ 300.00
3.	Implementar inventarios semanales.	Gerente de Procesos	1 semana	

Plan de Acción 6.**6. Adquisición de balanza electrónica.**

1.	Buscar opciones de balanzas electrónicas de 100kg	Gerente de Producción	1 semana	
2.	Comprar propuestas generadas según beneficios	Gerencia	1 día	
3.	Comprar balanza.	Gerente Administrativo	1 día	\$180.00

Plan de Acción 7.**7. Lanzamiento de promociones en bebidas alcohólicas**

1.	Reformar menú de Licores	Gerente Administrativo	1 mes	
2.	Capacitación de Meseros para licores espirituosos y vinos.	Grupo Cordovez	3 días	
3.	Lanzamiento carta de licores.	Gerente Administrativo.	2 días	
4.	Impulsar nueva sección de SHOTS conjuntamente con Absolut	Grupo Cordovez.	3 días	

Plan de Acción 8.**8. Petición parqueadero tarifado zona del parque de Cumbayá.**

1.	Reunión con Administrador Zona de Tumbaco	Gerente Administrativo	1 día	
2.	Recaudación de Firmas que apoyen el proyecto	Equipo Lucia	1 mes	
3.	Presentar carta con petición y adjuntar firmas a municipio de Tumbaco	Gerente Administrativo	1 día	

Plan de Acción 9.**9. Búsqueda de nuevos proveedores para que sean sustitutos**

1.	Lista de insumos sin proveedor e insumos requiriendo más proveedores	Jefe de Compras	1 día	\$100.00
2.	Llamadas posibles proveedores	Jefe de Compras	3 semanas	
3.	Aprobación calidades de insumos y costos	Gerencia	1 semana	

Plan de Acción 10.**10. Adecuar la Oficina.**

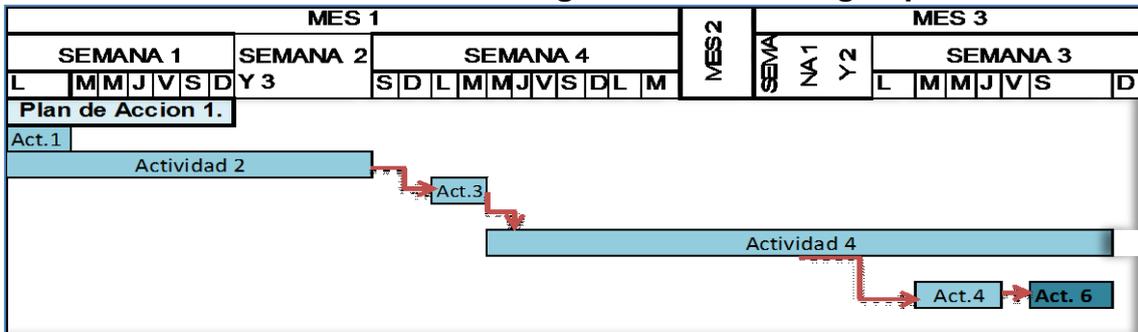
1.	Arrendar local para oficina junto al restaurante	Gerente Administrativo	2 días	\$150.00
2.	Crear un acceso directo con la oficina hacia restaurante.	Constructor	2 días	\$800.00
3.	Adecuar área de oficina con implementos necesarios, computadora, repisas, mesas, sillas, etc.	Gerente Administrativo	3 semanas	\$3500.00
4.	Instalar sistema operativo de control	Equipo de Sistema	1 día	\$350.00

Elaborado por: La autora

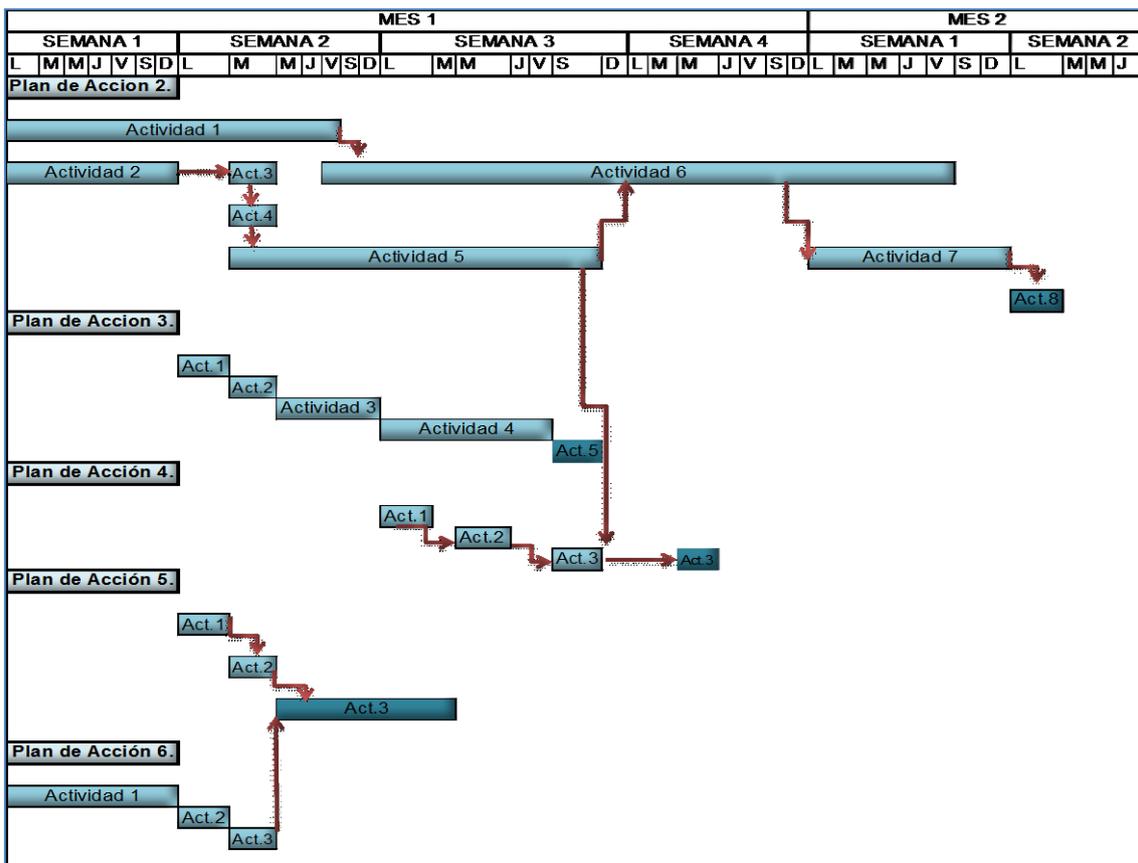
6.2 Diagrama

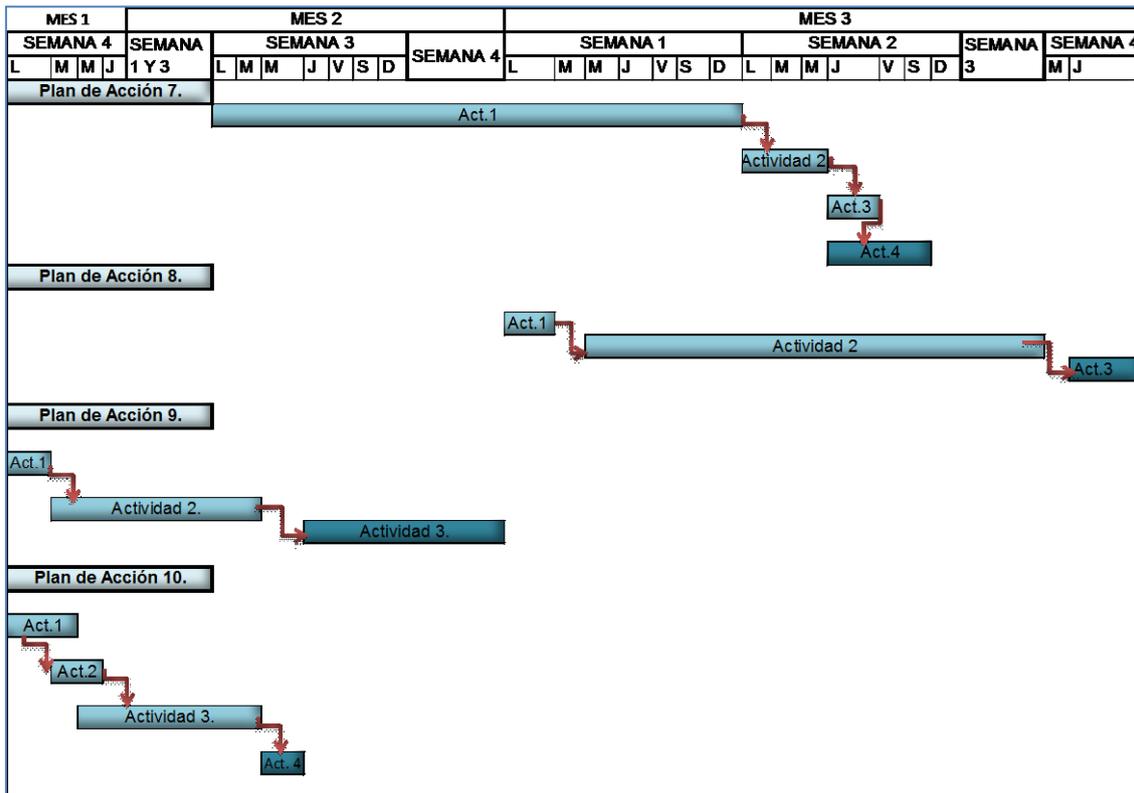
A continuación diagrama de Gantt, especificando fechas y tiempos máximos mencionados previamente.

Gráfico 6.1 Diagrama de Gantt según plan de Acción.



Elaborado por: La autora





Elaborado por: La autora

6.3 Riesgos e imprevistos

Debido a la naturaleza del mejoramiento en la estructura del restaurante actual, los costos incurridos en el diagrama serán los finales. Se trabajará bajo contratos con las compañías externas que nos apoyarán a la realización de las actividades, determinando las cláusulas de formas de pago y tiempo máximos como han sido determinados en este capítulo.

No se puede dejar de lado que podrían existir demoras en los contratados que provocarían aplazar los tiempos de duración de cada actividad.

Uno de los mayores imprevistos que podrían existir es en la búsqueda de los proveedores sustitutos, ya que muchos de los productos actuales, como las costillas de cerdo, papas fritas y moldes de aluminio para pies, se han identificado problemas en cuanto a la logística de adquisición, ya que el mercado nacional no abastece a la demanda local en lo que respecta costillas

de cerdo, y en cuanto a los otros dos insumos son importados corriendo riesgo de retrasos en aduanas o problemas políticos con el país de adquisición.

Como plan de contingencia se debe analizar a la importación directa de estos y ver las variaciones de costos que la empresa tendría que asumir, para analizar la rentabilidad en ello.

Otro riesgo es la falta de conocimiento del lanzamiento de la página web, y que la difusión de la información de esta no sea percibida por los clientes, por lo que se tendría que incurrir en un segundo gasto para promocionar el uso de esta, a través de una tercerizadora que envíe cadenas masivas de correos electrónicos donde se promocióne el uso de esta herramienta de comunicación.

Por último y capaz el más importante imprevisto sería el no conseguir el local ideal en Quito para la expansión futura, debido a que retrocedería las inversiones mencionadas para el crecimiento actual del negocio, lo que disminuiría la productividad y rentabilidad que debe generar lo que es el cuarto frío, como a las instalaciones de oficina y capacitación del personal administrativo.

CAPITULO VII

RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

7.1 Supuestos y criterios utilizados

Lucia Pie House & Grill es un restaurante que existe en el mercado un año y medio, a raíz del conocimiento del negocio y la investigación de mercado realizada en el presente proyecto se ha determinado los siguientes parámetros:

- Demanda Insatisfecha: A través de la investigación de mercados cuantitativa se determinó un 83.13% de personas que por motivos de espacio físico no pueden ser atendidos en el restaurante, con una demanda potencial en el valle de Cumbayá y cercanía de la administración Eugenio Espejo en Quito de 188,507 personas.
- Mejoras Propuestas: La empresa pondrá en marcha las mejoras propuestas en este plan de negocios que potencializará al mercado objetivo y las respuestas operativas del giro del negocio actual.
- Proyección en Ventas: Para realizar la proyección de las ventas se analizó la tendencia actual de crecimiento del negocio, determinado un 5% en promedio mensual para el año en curso, y de un 8% anual para los cuatro años posteriores proyectados (crecimiento esperado con las estrategias planteadas); teniendo como flujo inicial del año 2011 de USD 76.382,72 y para el 2015 un flujo de caja neto de USD 101.519,27.

Se pretende alcanzar este nivel de ventas manteniendo los estándares de calidad exigidos por la empresa, y expandiendo horarios de atención para desayunos y apertura del local los días lunes y martes en el horario nocturno.

- Promoción y Publicidad: A través del estudio de mercado y marketing se determinó que la empresa aumentará su porcentaje de afluencia en el mercado a través de la página web, redes sociales y eventos sociales

que permitan exhibir la marca que estén positivamente relacionados con el target al cual se desea llegar.

- Uso del talento humano: Se utilizarán las fortalezas actuales del personal del negocio para potencializar las ventas a través de modificaciones de horarios de trabajo que permitan tener un mayor número de horas para atención al público sin tener que buscar nuevos colaboradores y sin incurrir en mayores gastos en nómina.

7.2 Riesgos y problemas principales

- Ventas menores a las esperadas. Al tener ventas menores a las proyectadas se utilizará como estrategias de marketing descuentos en consumos, o lanzamientos de nuevos productos que sean atractivos al consumidor y renueve la imagen, se procurará tener esta estrategia de nuevos productos de manera anual para no romper la tendencia en ventas.
- Falla de proveedores de materias primas. La estrategia a implementar en este plan de negocios es tener la cantidad suficiente de proveedores que cumplan con los niveles de calidad exigidos que permitan solventar problemas de proveeduría en un tiempo máximo de 1 día.
- Escases Materia Prima. Si llegará a existir escases de materia prima por algún tipo de vedas en productos o epidemias, o productos importados que no puedan ingresar al país por nuevas leyes, se optará por buscar soluciones inmediatas con productos sustitutos, o se eliminará de la carta los platos que no podrán ser vendidos, para proceder a incorporar nuevas alternativas que el mercado se puedan obtener sin dificultades.
- Falta de stock productos para venta. Una vez puesto en marcha los manejos de bodegas e inventarios se procurará tener información al día donde se optimice los recursos, disminuyendo el gasto incensario de compra de materias primas o falta de producción interna de productos terminados para la venta.

- Demoras en las adecuaciones propuestas para el mejoramiento. Uno de los puntos críticos de este plan de negocios es la construcción del cuarto frío, si los tiempos determinados anteriormente no se cumplieran los niveles de ventas se mantendrían sin lograr alcanzar los niveles esperados y prolongando el crecimiento del negocio, pudiendo esto ser un factor crítico para éxito del mismo, puesto que la aceptación del mercado podrá cambiar si las mejoras no se realizan.
- Incremento de impuestos o regulaciones gubernamentales que afecten al giro del negocio. Cualquier cambio de política gubernamental se verán afectado sobre los niveles de precios que se maneje en el negocio provocando un alza de costos a consecuencia de una alza de precios de venta al público, debido a la política de precios de venta establecidas en este plan de negocios se pretende estar protegidos para este tipo de acontecimientos, sin embargo, lo que podría provocar es un cambio de sensibilidad en la elasticidad percibida de manera actual de los clientes, tornándose negativa para el negocio debido a la situación económica actual del país. Se podrá combatir cualquier incremento en impuestos según la respuesta del mercado objetivo.
- No contar con el apoyo del Municipio de Tumbaco para el parqueadero tarifado. Si el municipio no apoya en cuanto a la implementación del parqueadero tarifado en la zona de Cumbayá, el negocio se verá en la obligación de buscar maneras preventivas como la posibilidad de parqueaderos cercanos al local, y determinar un medio de transporte tipo buseta que mueva a los clientes del parqueadero al restaurante, corriendo el riesgo de que la gente es cómoda y le gusta tener la libertad de movilizarse por sus propios medios.

Adicional a este riesgo de la percepción del cliente, la empresa incurriría en mayores gastos como adquisición del transporte, mantenimiento del mismo, chofer y alquiler de los parqueaderos.

CAPITULO VIII

PLAN FINANCIERO

El siguiente capítulo se analiza la situación actual de la empresa Lucia Vinueza Cia. Ltda. y se proyecta los niveles de ventas esperados a partir del mejoramiento estratégico propuesto.

8.1 Inversión Inicial

La inversión inicial de que se maneja para Lucia Pie House & Grill se considera en el balance como una cuenta por pagar a accionistas de USD 103.452,90 considerando este como aporte de construcción, muebles y equipos y local en sí mismo.

Adicionalmente se requiere USD 22.100 para lo que es el mejoramiento requerido mencionado en el capítulo # 6, correspondiente a lo que es inversión en maquinaria, arriendo y mejoras como la página web entre otras.

8.1.1 Fuentes de ingresos

Los ingresos percibidos del restaurante serán por la venta de platos a la carta, pedidos a domicilio, ventas de pastelería y por último las conservas.

8.2 Costos Fijos, Variables y SemivARIABLES

8.2.1 Costos variables

“Los costos variables son aquellos cuya magnitud fluctúa en razón directamente proporcional a los cambios registrados en los volúmenes de producción o de ventas” (Bernard J. Hargadon Jr., 1998, pág. 17)

Dentro de los costos variables se ha considerado la adquisición de materia prima que es directamente proporcional con el nivel de ventas esperados siendo este un total de USD 157.155, por otro lado se considera a los sueldos y salarios como semi variable, puesto que dependerá también del nivel de ventas para mantener el nivel de trabajadores en el restaurante, al menos en el mediano plazo es de USD 206.975. El total de costos variables es de

\$364,131 de manera anual, adicionalmente en estos rubros se encuentran los honorarios de gerencia que serán directamente relacionados al nivel de ventas mensual.

8.2.2 Costos fijos.

“Los costos fijos son aquellos que permanecen constantes independientemente de las fluctuaciones en los volúmenes de producción o en los niveles de ventas” (Bernard J. Hargadon Jr., 1998, pág. 15).

Los costos fijos considerados en el proyecto son los arriendos, servicios básicos, sistemas de alarmas, costos de reposición operativos, costos financieros.

Por otro lado tenemos los costos que no representan un desembolso físico de dinero como es la depreciación de los equipos y pago de deuda a accionistas.

Tabla 8.1 Descripción de tipo de Costos
PERIODO 2011

COSTOS Y GASTOS		Tipo de Costo
Sueldos y Salarios	\$ 206,975.13	Fijo
Sueldos Empleados	\$ 83,943.78	
Sueldos Gerencia	\$ 96,400.00 (Variable)	
Aporte Patronal	\$ 9,360.79	
Bonificaciones Sociales	\$ 17,270.56	
Servicios Básicos	\$ 4,789.41	Fijo
Agua	\$ 2,808.00	
Luz	\$ 1,261.44	
Teléfono	\$ 720.00	
Gasto Arriendo Locales	\$ 7,999.92	Fijo
Restaurante	\$ 4,200.00	
Pastelería	\$ 1,999.92	
Oficina	\$ 1,800.00	
Gastos Materias Prima	\$ 157,155.92	Variable
Materia Prima	\$ 157,155.92	
Mantenimientos Varios	\$ 3,415.31	Fijo
Instalaciones	\$ 2,867.31	
Equipos	\$ 385.00	
Decoración Local	\$ 163.00	
Gastos Operacionales	\$ 1,260.35	Fijo
Sanitación Local	\$ 810.35	
Alarmas	\$ 450.00	
Uniformes Personal	\$ 326.70	Fijo
Depreciaciones Activos	\$ 12,721.39	Fijo
Gastos Financieros	\$ 1,492.59	Fijo

Elaborado por: Autora

Fuente: Autora

8.3 Margen bruto y margen operativo

El margen bruto es el resultado del total de ingresos menos el costo de materias primas representa en el 30,23% del total de las ventas, siendo este un rubro aceptable para el giro del negocio considerando la estrategia de fijación de precios analizada en el capítulo # 3.

Por otro lado el margen operativo representa el 54.92%, de manera contraria este margen es elevado, puesto que se considera los honorarios profesionales administrativos siendo estos los de gerente general y presidente como se menciona anteriormente.

Tabla 8.2 Margen Bruto y Margen Operativo.

Periodos	2011	2012*	2013*	2014*	2015*
Ingresos por Ventas	\$ 519,867	\$ 561,45	\$ 606,373	\$ 654,883	\$ 707,274
- Costos Ventas	\$ 442,664	\$ 453,927	\$ 495,662	\$ 541,562	\$ 591,759
% Costo Ventas	85.15%	80.85%	81.74%	82.70%	83.67%
Margen Bruto \$	\$ 362,711	\$ 413,948	\$ 447,321	\$ 483,107	\$ 550,118
Margen Bruto %	30.23%	26.27%	26.23%	26.23%	22.22%
Margen Operativo \$	\$ 234,359	\$ 255,038	\$ 269,762	\$ 285,096	\$ 301,032
Margen Operativo %	54.92%	54.58%	55.51%	56.47%	57.44%

Elaborado por: Autora

Fuente: Autora

8.4 Estado de resultados actual y proyectado

En este informe se puede apreciar de manera ordenada y detallada la distribución de los gastos y se demuestra una utilidad neta de cada periodo.

La realización del estado de resultados se lo hizo en base a las ventas actuales del negocio proyectadas con un crecimiento esperado del 5% mensual para el primer año, se cierra el ejercicio al 31 de diciembre del 2011 con una utilidad esperada después de impuestos de USD 79.193,42.

Tabla 8.3 Estado de Pérdidas y Ganancias.

ESTADO DE PERDIDAS Y GANACIAS		
LUCIA VINUEZA CIA. LTDA.		
	2011	
INGRESOS		\$519,867.67
Ventas	\$	519,867.67
EGRESOS		\$395,642.69
Sueldos y Salarios	\$	206,975.13
Sueldos Empleados	\$	83,943.78
Sueldos Gerencia	\$	96,400.00
Aporte Patronal	\$	9,360.79
Bonificaciones Sociales	\$	17,270.56
Servicios Básicos	\$	4,789.41
Agua	\$	2,808.00
Luz	\$	1,261.44
Teléfono	\$	720.00
Gasto Arriendo Locales	\$	7,999.92
Restaurante	\$	4,200.00
Pastelería	\$	1,999.92
Oficina	\$	1,800.00
Gastos Materias Prima	\$	157,155.92
Materia Prima	\$	157,155.92
Mantenimientos Varios	\$	3,415.31
Instalaciones	\$	2,867.31
Equipos	\$	385.00
Decoración Local	\$	163.00
Gastos Operacionales	\$	1,260.35
Sanitación Local	\$	810.35
Alarmas	\$	450.00
Uniformes Personal	\$	326.70
Gasto Mejoramiento	\$	22,100.00
Depreciaciones Activos	\$	(9,872.64)
Gastos Financieros	\$	1,492.59
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$124,224.98
15% TRABAJADORES		\$ 18,633.75
25% IMPUESTO A LA RENTA		\$ 26,397.81
UTILIDAD NETA		\$ 79,193.42

Elaborado por: Autora

Fuente: Investigación Autora

A continuación se presenta los estados de resultados proyectados a 5 años demostrando la tendencia de crecimiento esperada:

Tabla 8.4 Proyección Estado de Resultados.

	2012*	2013*	2014*	2015*
VENTAS	\$ 561,457	\$ 606,374	\$ 654,884	\$ 707,274
GASTO MATERIA PRIMA	\$ 147,509	\$ 159,052	\$ 171,776	\$ 185,518
GASTO MANO DE OBRA	\$ 283,960	\$ 312,356	\$ 343,592	\$ 377,951
GASTO ADMINISTRATIVO	\$ 22,458	\$	\$	\$
		24,255	26,195	28,291
UTILIDAD ANTES DE		\$	\$	\$
IMPUESTOS	\$ 129,988	134,966	139,516	143,805
15% TRABAJADORES	\$19,498	\$ 20,245	\$ 20,927	\$ 21,571
25% IMPUESTO A LA RENTA	\$27,623	\$ 28,680	\$ 29,647	\$ 30,559
UTILIDAD NETA	\$82,868	\$ 86,041	\$ 88,941	\$ 91,676

Elaborado por: Autora.
Fuente: Investigación Autora.

8.5 Balance General actual

En el balance general se puede apreciar a continuación, se tiene como resultado un total de activos de USD 178.046 debido generados en el periodo 2011 añadiendo el mejoramiento planteado, por otro lado dentro de los pasivos se concibe la deuda con accionistas reflejado dentro de los activos como instalaciones, y deudas de corto plazo como obligaciones tributarias y fiscales obtenido un total de USD 114.287, mientras que en patrimonio actual es de USD 63.756.

Tabla 8.5 Balance General Actual y Proyectado.

ACTIVOS	2011	2012*	2013*	2014*	2015*	2016*
ACTIVOS CORRIENTES	47,867	137,802	237,280	335,436	432,157	524,880
CAJA BANCOS	35,367	118,802	218,280	318,436	415,157	509,880
CUENTAS POR COBRAR	-	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
INVENTARIOS	4,500	8,000	10,000	10,000	10,000	10,000
GASTOS ANTICIPADOS	8,000	6,000	4,000	2,000	2,000	-
ACTIVOS FIJOS	124,655	111,132	97,609	84,087	70,564	59,481
A. F. TANGIBLES COSTO HISTORICO						
INSTALACIONES	103,453	103,453	103,453	103,453	103,453	103,453
MAQUINARIA Y EQUIPOS	16,548	16,548	16,548	16,548	16,548	16,548
EQUIPOS DE COMPUTO	1,736	1,736	1,736	1,736	1,736	1,736
MENAJE DE COCINA	356	356	356	356	356	356
MUEBLES Y ENSERES	3,885	3,885	3,885	3,885	3,885	3,885
VEHICULO	12,200	12,200	12,200	12,200	12,200	-
A.F. TANGIBLES DEP. ACUMULADA	-	-	-	-	-	-
INSTALACIONES	13,523	27,045	40,568	54,091	67,613	66,496
EQUIPOS DE COMPUTO	-	-	-	-	-	-
MAQUINARIA Y EQUIPOS	8,621	17,242	25,863	34,484	43,105	51,726
MENAJE DE COCINA	-	-	-	-	-	-
MUEBLES Y ENSERES	347	694	1,042	1,389	1,736	2,083
VEHICULO	-	-	-	-	-	-
	1,655	3,310	4,964	6,619	8,274	9,929
	-	-	-	-	-	-
	71	142	213	285	356	427
	-	-	-	-	-	-
	389	777	1,166	1,554	1,943	2,331
	-	-	-	-	-	-
	2,440	4,880	7,320	9,760	12,200	-
ACTIVOS DIFERIDOS	5,524	5,524	5,524	5,524	5,524	5,524
TOTAL ACTIVOS	178,046	254,458	340,413	425,046	508,245	589,885
PASIVOS	114,287	95,815	77,447	59,191	41,059	23,061
PASIVOS CORTO PLAZO						
PROVEEDORES	8,531	9,385	10,323	11,355	12,491	13,740
OBLIGACIONES FISCALES	7,304	7,669	8,052	8,455	8,877	9,321
PASIVO LARGO PLAZO	98,452	78,762	59,071	39,381	19,690	-
PATRIMONIO	63,759	158,643	262,967	365,855	467,186	566,823
CAPITAL SOCIAL	400	400	400	400	400	400
RESERVAS LEGAL	3,960	9,557	15,691	21,826	27,961	34,096
RESULTADO EJERCICIOS ANTERIORES	-	59,399	148,687	246,875	343,629	438,824
RESULTADO EJERCICIO ACTUAL	59,399	89,288	98,189	96,754	95,196	93,503
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO	178,046	254,458	340,413	425,046	508,245	589,885

Elaborado por: Autora

Fuente: Investigación Autora

8.6 Estado de flujo de efectivo actual y proyectado

Los estados de flujos de efectivo se los ha desarrollado bajo tres escenarios el normal esperado, el pesimista y el optimista. Las proyecciones a partir del 2012 se proyectan con un crecimiento del 8% para el escenario normal esperado según las estrategias mencionadas en el capítulo 1 (ver anexo #8.1).

En cuanto los escenarios pesimista y optimista, un decrecimiento del 15% anual en ventas y un crecimiento del 10% respectivamente. Se han considerado estos rubros, debido a que si las ventas disminuyeran más el negocio tuviera que tomar nuevas estrategias de mercadeo de forma inmediata, y en cuanto a un crecimiento mayor, no fuese factible dada la capacidad instalada del negocio. (Ver Anexo#8.1, Anexo# 8.2 y Anexo #8.3).

Dentro del escenario normal esperado se proyecta el manejo del efectivo los gastos a incurrir con el mejoramiento planteado, debido a las cifras arrojadas dentro del flujo, y tomando en cuenta la veracidad de los datos no es necesario adquirir deuda para solventar dichos gastos, por lo que no se adjunta apalancamientos en ningún escenario.

A pesar de que los impuestos no es un rubro a ser considerado en el flujo de efectivo, por motivos de prevención la empresa los maneja como política interna; se los contempla como gasto mensual para tener una cuenta independiente de dichos rubros que son considerados una cuenta por pagar.

Como se puede observar en ninguno de los tres escenarios presentados la empresa arroja valores negativos para la liquidez de la operación diaria.

8.7 Punto de equilibrio

“El punto de equilibrio es la cifra de ventas que se requiere alcanzar para cubrir los gastos y costos de la empresa y en consecuencia no obtener ni utilidad ni pérdida” (Bernard J. Hargadon, 1998, pág. 86)

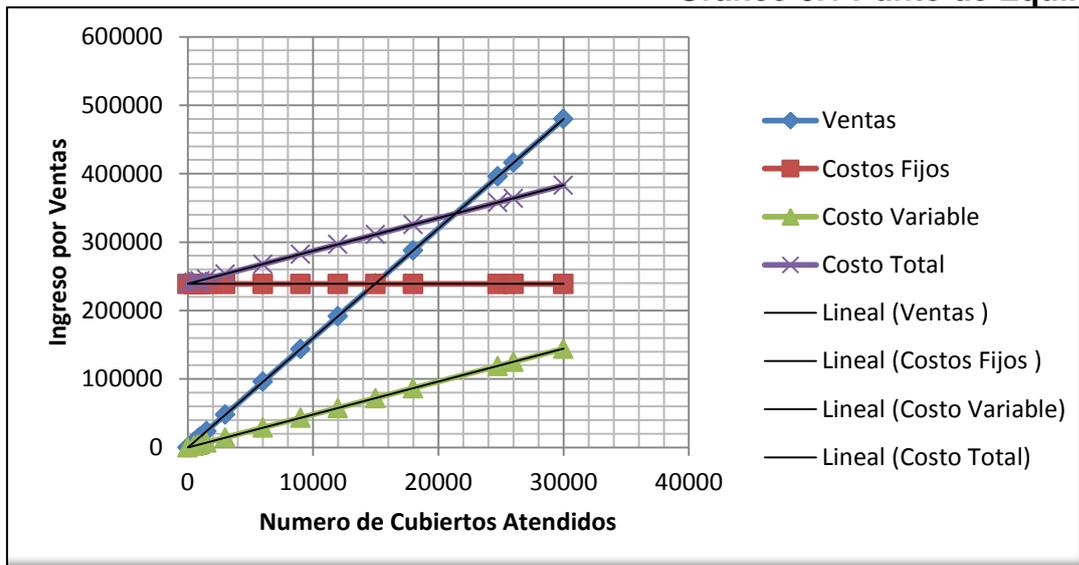
El análisis del punto de equilibrio se ha determinado en base a los costos fijos y variables que se han determinado en los flujos anteriormente mencionados, el

fin de este análisis es considerar un mínimo determinado de ventas en donde la empresa no gane ni pierda con los datos a la actualidad, teniendo como resultado un mínimo de ventas de USD396.136,72, representado según el promedio de consumo por cubierto de \$16 un total de 24.579 personas al año, lo que representaría un mínimo de 76 personas diarias, es decir USD 1.222 en ventas.(Ver gráfico Punto de Equilibrio)

El restaurante se caracteriza por mantener costos fijos muy altos, por lo que el punto de equilibrio se lo considera elevado, debido a la aceptación de mercado actual y al estudio realizado en los capítulos anteriores la tendencia en ventas e ingresos se mantendrá en el mediano plazo con certeza, si los cálculos no fuesen exitosos el riesgo para solventar el equilibrio fuese elevado puesto a la naturaleza del costo fijo.

El mayor rubro de los costos fijos hace referencia a los sueldos (ver punto 8.2.2.), por lo que si las proyecciones fallarán podría afectar de manera negativa los resultados, ya que a la complejidad de la legislación ecuatoriana no protege al empleador, generando altos rubros por despido o indemnizaciones que se deben afrontar el momento de no requerir a un empleado.

En cuanto a los costos variables de manera contraria son directamente proporcionales al nivel de ventas, puesto que el único variable es la materia prima se debe considerar en este rubro el impacto de la inflación en los insumos que reflejarían un aumento en dichos costos. (VER ANEXO #8.4)

Grafico 8.1 Punto de Equilibrio

Fuente: Ross Westerfiel Jordan (2007).

Elaborado por: Autora - Fuente: Investigación Autora

8.8 Control de costos importantes

Como se menciona en las partes anteriores los mayores costos y riesgos que el negocio pueda verse afectado son a través de la inflación de los insumos de materias primas para la elaboración de los platos.

Esto repercute directamente sobre los aumento de los sueldo de manera proporcional, debido a política interna de manejo de remuneraciones, sin dejar de lado que el actual gobierno ha establecido como política elevar los sueldos básicos en un 10% anual.

8.9 Índices Financieros

8.9.1 Liquidez

El índice de liquidez mide la capacidad de la empresa en solventar deudas a corto plazo con los activos corrientes más líquidos, que en este caso se presenta la cuenta de caja bancos, obteniendo un resultado del balance al 2011 de 3.02 siendo este un rubro aceptable puesto que no se manejan mayores niveles de deuda debido que el pago a proveedores es de manera inmediata hasta con un crédito mensual como máximo, por lo que se puede afrontar por cada \$1 de deuda con \$3.02 de capital.

Tabla 8.6 Índice de Solvencia Corriente

Índice de Solvencia Corriente	Activo Corriente	3.02
	Pasivo Corriente	

Fuente: Ross Westerfiel Jordan (2007).
Elaborado por: Autora.

En cuanto a la prueba acida es de 2.74 este índice abarca los activos corrientes menos los inventarios, que en el caso de este negocio es bastante bajo debido a la alta rotación de los mismos.

Tabla 8.7 Índice de Prueba Ácida

Prueba Ácida	Ac Corrientes - Inventarios	2.74
	Pasivos Corrientes	

Fuente: Ross Westerfiel Jordan (2007).
Elaborado por: Autora.

8.9.2 Rentabilidad:

Para analizar la rentabilidad de la compañía se inicia a través del análisis de la rentabilidad sobre las ventas, obteniendo altos valores considerando los niveles de ventas presentados en los flujos que muestran altos niveles de ingresos, a continuación los resultados sobre el escenario normal esperado:

Tabla 8.8 Índice de Rentabilidad sobre las Ventas actuales y proyectado.

	2011	2012	2013	2014	2015
Utilidad Neta Ventas	14.69%	16.15%	15.58%	14.97%	14.35%

Fuente: Ross Westerfiel Jordan (2007).
Elaborado por: Autora.

Se muestra un crecimiento elevado en el primer periodo puesto que se menciona en los flujos que se invertirá en los mejoramientos planteados, teniendo en los años posteriores rendimientos son similares puesto que se pretende mantener las ventas, debido a que la única posibilidad de aumentar los rendimientos fuera a través de nuevos locales al que no son sujetos de estudio en este trabajo.

Tabla 8.9 Índice ROA.

Índice de Rentabilidad sobre los Activos (ROA)	Utilidad Operativa	0.47
	Act. Totales	

Fuente: Ross Westerfiel Jordan (2007). - Elaborado por: Autora.

El rendimiento sobre los activos mide la cantidad de activos necesarios para generar utilidad, en especial los activos fijos que son aquellos que darán fruto a las ganancias según la cantidad que la empresa posea, en el caso del restaurante se mantiene un 47% demostrando eficiencia de los activos sobre la utilidad operativa del negocio.

Índice de Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)

Tabla 8.10 Índice ROE

Utilidad Neta	1.24
Patrimonio	

Fuente: Ross Westerfiel Jordan (2007).
Elaborado por: Autora.

En cuanto al rendimiento sobre el patrimonio se ve un indicador elevado de 1.24 demostrando que la empresa pudiera hacer capitalizaciones de las acciones, haciendo que este indicador fuese menor al actual, sin dejar de lado que el resultado obtenido demuestra una excelente utilización de patrimonio inyectado inicialmente.

Por último el rendimiento sobre la inversión se considera uno de los indicadores más importante, mide la sensibilidad de retorno al accionista en cuanto a dinero invertido, mostrando a continuación los resultados proyectados de manera anual:

Tabla 8.11 Retorno sobre la Inversión Actual y Proyectado.

		2011	2012	2013	2014	2015
ROI	Rentabilidad					
	Inversión	74%	88%	91%	95%	98%

Fuente: Ross Westerfiel Jordan (2007).
Elaborado por: Autora.

Se puede observar que por cada dólar invertido el inversionista recibe un 74% adicional y con el paso de los años en el escenario espera llegara a recibir hasta un 98% más.

8.9.3 Desempeño:

Los índices de desempeño indican la velocidad y eficiencia con la cual se desempeña la gestión de la administración y el desempeño de las operaciones para generar ganancias. A continuación los análisis de los ratios:

	Costo Ventas	
Rotación de Inventarios	Inventario	95.54
	365	
Rotación de Inventarios en días	Rotación Inventarios	3.82

Fuente: Ross Westerfiel Jordan (2007).

Elaborado por: Autora.

La rotación de los inventarios es rápida debido a la alta rotación de ventas y a la naturaleza del giro de negocio, por otro lado se debe a que el espacio físico de almacenamiento es pequeño. Se ha obtenido que los inventarios roten en su totalidad cada 4 días aproximado.

8.10 Valuación

La evaluación realizada en el proyecto se basa a través de los flujos de efectivo realizados en los tres escenarios, arrojando el valor actual neto del negocio y la tasa interna de retorno de los accionistas.

La tasa de descuento utilizada fue del 14.83% obtenida a través del modelo CAPM (Modelo de valoración de activos de capital) tomando como referencia los valores de mercado de Estados Unidos y el riego país del Ecuador. (Ver Anexo # 8.5)

Tabla 8.13 Valuación del Proyecto por Escenario.

	Escenario		
	Normal Esperado	Optimista	Pesimista
TIR	78.23%	95.88%	71.51%
VAN	\$ 175,449.47	\$ 266,383.29	\$ 133,347.86

Fuente: Ross Westerfiel Jordan (2007).

Elaborado por: Autora.

Como se puede observar los valores arrojados son excelentes en cualquiera de los tres escenarios permitiendo en el pesimista tener menores rendimientos de ventas y aun así seguir teniendo valores actuales netos positivos y tasas internas de retorno elevadas, demostrando el atractivo de los negocios de tipo restaurantes.

CAPITULO IX

PROPUESTA DE NEGOCIO

9.1 Financiamiento deseado

Para la propuesta de mejoramiento planteada en este trabajo se requiere de un total de USD 22.100.

Se ha previsto dentro de estos rubros un 5% para afrontar inconvenientes posibles que se puedan dar en el proceso de adquisición de los equipos o estructuras de bien inmueble.

9.2 Estructura de capital y deuda buscada

Debido a la liquidez mostrada en el capítulo anterior no se trabajará con deuda, se manejará con capital propio que será reembolsado a los accionistas en el transcurso de la vida útil del negocio.

Los socios también serán beneficiados de los mejores rendimientos esperados a través de la inversión generada por la adquisición de activos.

9.3 Capitalización

El capital de la compañía está distribuido entre dos socios con una capital social de USD 400 equivalente a USD 1 por acción, a continuación tabla descriptiva.

Tabla 9.1 Cuadro de Socios.

Accionista	% Participación	Número de Participaciones	Valor en Dólares
Lucia Vinueza Urgelles	99%	396	\$396
Jose Monge Vinueza	1%	4	\$4

Elaborado por: La autora

Fuente: Ross Westerfiel Jordan (2007).

9.4 Uso de fondos

Los usos de los fondos solicitados para el presente proyecto serán destinados:

Descripción	\$
Cuarto Frio	14,820.00
Página Web	700.00
Fotografías	500.00
Restaurante	
Encuestas Virtuales	100.00
Publicitarse Guía de Oro	1,200.00
Manejos de Inventarios	300.00
Oficina	4,300.00
Balanza	180.00
	22,100.00

Elaborado por: La autora

9.5 Retorno para el inversionista

En esta sección se analiza la rentabilidad obtenida por el accionista según el capital inyectado en la inversión inicial como en la inversión por mejoramiento. Se obtendrá estos valores a través del flujo del accionista detallado a continuación.

Tabla 9.3 Estado de Flujo de Efectivo Inversionista.

	2011	2012*	2013*	2014*	2015*
+ Ingresos de ventas	\$519,868	\$ 561,457	\$606,374	\$ 654,884	\$ 707,274
- Costos de ventas	\$ 415,301	\$ 283,960	\$312,356	\$ 343,592	\$ 377,951
= Utilidad Bruta en Ventas	\$ 104,566	\$ 277,497	\$294,018	\$ 311,292	\$ 329,323
- Gasto Administrativo y de ventas	\$ 27,363	\$ 22,458	\$ 24,255	\$ 26,195	\$ 28,291
= Utilidad Operacional	\$ 77,203	\$ 255,039	\$269,763	\$ 285,097	\$ 301,032
+ Depreciaciones y amortizaciones	\$ 13,523	\$ 27,045	\$ 40,568	\$ 54,091	\$ 67,613
Mejoramiento	\$ (22,100)				
- Inversión	\$ (103,453)				
= Flujo de caja operativo	\$ (125,553)	\$ 90,726	\$ 282,084	\$ 310,331	\$ 339,187
					\$ 368,646

Elaborado por: La autora

9.5.1 Tasa de descuento utilizada:

Para actualizar los flujos de efectivo se utilizó la tasa de descuento calculada con modelo del costo promedio ponderado de capital. *“Es el rendimiento total que debe ganar la empresa sobre sus activos actuales para mantener el valor de los títulos emitidos. También es el rendimiento requerido de cualesquiera inversiones de la empresa que tengan en esencia los mismos riesgos que las operaciones actuales. Por lo tanto, si se fuesen a evaluar los flujos de efectivo de una expansión propuesta de las operaciones actuales, ésta es la tasa de descuento que se usaría.”* (Ross Westerfiel Jordan, 2007. Pág.: 477)

Por ende a través de esta tasa se analizó lo nivel de deuda por sus costos más el nivel de capital propio, por una tasa de rendimiento exigida por el inversionista actual siendo esta del 35% del capital propio, que incluye la valoración esperada de la marca.

Debido a que la empresa no consta con endeudamiento externo la tasa obtenida fue del 9.96%. En el Anexo 9.1 se detalla el cálculo de la tasa.

9.5.2 Valor Actual Neto (VAN):

“El valor presente neto es una medida de cuánto valor se crea o agrega hoy al efectuar una inversión. Diferencia entre el valor de mercado de una inversión y su costo.” (Ross Westerfiel Jordan, 2007. Pág.: 262)

El Valor Actual Neto de los flujos estimados en el proyecto alcanza un valor de USD 804.899 en el escenario normal esperado en el lapso de los cinco años que fue proyectado, con lo cual se concluye que el proyecto es bastante aceptable ya que genera un excelente valor sobre la inversión.

9.5.3 Tasa interna de retorno (TIR):

“Se trata de encontrar una sola tasa de rendimiento que resuma los méritos de un proyecto. A demás, se es de desear que sea una tasa “interna” en el sentido de que sólo dependa de los flujos de efectivo de una inversión en particular, no

de las tasas que se ofrecen en otras partes.... La tasa interna de retorno (TIR) de una inversión es el rendimiento requerido que produce un VPN de cero cuando se usa como tasa de descuento.” (Ross Westerfiel Jordan, 2007. Pág.: 274, 275)

Los flujos estimados en el proyecto arrojan una tasa interna de retorno del 138.69% en el escenario normal esperado, lo cual refleja que el proyecto tiene una alta rentabilidad y supera por 128.73% a la tasa de descuento utilizada para el cálculo (CPPC Ver Anexo 9.1)

“El criterio de la tasa de rentabilidad nos indica que aceptemos un proyecto cuando la tasa de rentabilidad supera el coste de oportunidad del capital” (Brealy, Myers, Marcus, 2004. Pág.: 145)

CAPITULO X

10.1 CONCLUSIONES

A través del trabajo realizado de Mejoramiento Estratégico para el restaurante Lucia Pie House & Grill se ha determinado de manera minuciosa las estrategias a seguir a raíz de una investigación tanto del macroentorno y del microentorno, determinando fortalezas y debilidades del negocio actual, dando los lineamientos para mejorar las falencias.

El trabajo consistió en desarrollar parámetros para el trabajo del día a día, como son estrategias de marketing como promociones de las bebidas alcohólicas y políticas interna de renovaciones de la carta de manera trimestral, la implementación de la página web, entre otras desarrolladas en el capítulo # 3.

Por otro lado desarrollar un organigrama con la descripción de funciones para cada perfil, estructura de procesos, entre otras, que llevaron a dar pautas para el modelo financiero a través del análisis y estudio previo de las tendencias del mercado.

Lucia Pie House & Grill se encuentra en un proceso de crecimiento lo cual es totalmente favorable y es el momento oportuno para desarrollar y fijar pilares para el crecimiento futuro del negocio, con nuevos locales en la ciudad de Quito.

Adicionalmente se debe aprovechar el segmento de mercado que actualmente ataca el restaurante, que es la clase media a alta, se debe potencializar el consumo de ellos mismo a través de un mayor retorno y mejores recomendaciones de boca a boca, considerando que en el estudio exploratorio se obtuvo que la sociedad ecuatoriana en este medio sale a comer de un aproximado de 3 veces por semana con un promedio de \$15 por cubierto, además de obtener un alto porcentaje de reconocimiento actual del negocio con críticas favorables.

Por otro lado la cultura ecuatoriana tiende mucho hacia las costumbres norte americana, por lo que la comida esta indagada en las vidas cotidianas, ya sea como comida rápida o como comida informal, teniendo muchos puntos de referencias en este ámbito de los restaurantes como son Friday's, Tony Romas, Sport Planet, Mc Donalds; el negocio actual tiene que romper esta brecha y hacer una nueva marca de comida norteamericana que logre ser igual o mejor que estas cadenas internacionales y generar una alta recordación de marca dentro del Ecuador para alcanzar la visión deseada.

Se puede decir que la industria de restaurantes en el Ecuador al mismo momento que es sumamente atractiva es de alto riesgo, hay mucha competencia y depende de la sensibilidad de los clientes y del éxito de las empresas en saber llegar a ellos, Lucia Pie House & Grill procura no descuidarse de mantener una relación de largo plazo con los clientes es por ello las estrategias del marketing mix están orientadas hacia la excelencia en el servicio, sin tener que dar exceso de promociones o descuentos en precios.

No se puede dejar de un lado las expectativas de crecimiento junto con un análisis económico del medio, las políticas gubernamentales pueden ser perjudiciales para el desarrollo y expansión de este negocio, por lo que cualquier tipo de crecimiento se debe tener precaución para sustentar un crecimiento.

El éxito del negocio actualmente es dado a las características primerizas, de ser el único lugar en el país enfocado a la venta de "pies" tipo americano, comida familiar y casual, ambiente agradable con música todos los días, que no solo apuntan a un segmento demográfico con un amplio rango de edades y características diversas que permiten tener un mayor rango de movimiento en cuanto a la demanda.

Desde el punto de vista de los accionistas es un negocio altamente rentable las tasas interna de retorno superan el 100%, lo que es un éxito para cualquier negocio, dado que el capital invertido que se lo considera bajo para la rápida recuperación.

10.2 RECOMENDACIONES

- ✓ Extenderse a la ciudad de Quito en el corto plazo para poder aprovechar la demanda insatisfecha por carencia de espacio físico en el local actual, además de potencializar la utilización del área de pre producción.
- ✓ Ampliar las líneas de productos como costillas para llevar empacadas al vacío, aprovechando la inversión de cuartos fríos. Se debe considerar en este punto, la inversión de maquinarias de cocina de inmersión y maquina empacadora al vacío aproximadamente USD 6000.
- ✓ Generar alianzas estratégicas con los proveedores para facilitar el crecimiento esperado logrando mantener las calidades y precios competitivos.
- ✓ Si es que se expande el negocio lograr desarrollar cadena de distribución de segundo nivel, para que en todos los productos ofrecidos no alterar calidades (postres y preproducciones). Es decir desarrollar un sistema de un proceso de producción integrado y proceso de logística. Se debe pensar en invertir en transporte que aproximadamente son USD15 000.
- ✓ Para años posteriores pudiera ampliar la marca más allá de restaurante, como plaza de postres, centros recreativos, línea de utensilios de cocina, lograr fomentar la marca como un estilo de vida.
- ✓ Cuidar los costos de manera detallada y controlar a los proveedores en posibles alteraciones, hacer contratos con ellos para mantener tanto los precios y calidades.
- ✓ Hacer estrategias de marketing periódicas que no permitan que la marca pierda posicionamiento y reconocimiento en los mercados.
- ✓ En cuanto a cambios tecnológicos estar a la vanguardia de aquellos que logren facilitar los procesos de producción, como el proceso de servicio al cliente que permita tener mayor agilidad.

BIBLIOGRAFIA

Libros (L):

- José Luis Munuera, Ana Isabel Escudero. (2007). Estrategias de Marketing. Un enfoque Basado en el proceso de dirección. Esic Editorial. Madrid.
- Philip Kotler, Garry Armstrong (2001). Marketing 8va Edición. Pearson Prentice Hall. New Jersey.
- John O'Shaughnessy (1991). Marketing Competitivo 2da Edición. Dias Santos S.A. Madrid.
- Ross Westerfiel Jordan (2007). Fundamentos de finanzas corporativas. 7ma Edición. Mc Graw-Hill Interamericana. México.
- Brealey, Myers, Marcus (2004). Fundamentos de finanzas corporativas. 4ta Edición. Mc Graw-Hill Interamericana. España.
- Naresh K. Malhotra (2004). Investigación de Mercados, un enfoque aplicado 4ta Edición. Pearson Educación. México.
- Antonio Francés (2006). Estrategias y Planes para la Empresa, con el Cuadro de Mando Integral 1era Edición. Pearson Educación. México.
- Edwin Galindo. Estadísticas para la Administración e Ingeniería. Ecuador.
- Fred R. David (2003). Conceptos de Administración Estratégica. 9na Edición. Pearson Prentis Hall, México.
- Hargadon, Bernard., Jr. (1998). Principios de Contabilidad. Editorial Norma. México.
- Diaz Santos (1994) .El Plan de Negocios. Small Bussines and Publishing CO. Ediciones Diaz de Santos S.A. Madrid.
- Felipe Larraín B, Jeffrey D. Sachs (2002). Macroeconomía en la economía global. 2da Edición. Pearson Prentice Hall, Argentina.
- Dr. Francisco Ribadeneira Suárez. (2007). Análisis de los Lineamientos para un Código de Buen Gobierno Corporativo de la Corporación Andina de Fomento frente a la Legislación Societaria Ecuatoriana. Universidad Tecnica Particular de Loja, Ecuador.

- LWYR DE PRPIEDAD INTELECTUAL ECUADOR (REGISTRO OFICIAL 320) .CAPITULO VII NOMBRES COMERCIALES. Ecuador.

Páginas WEB (PW):

- Superintendencia de Compañías. Anuarios Estadísticos 2009. URL: http://www.supercias.gov.ec/paginas_htm/societario/anuarios.htm
- Instituto nacional de Estadísticas y Censos(2008). URL: <http://www.censos2010.gob.ec/nacionaleconomico/index2.html>,
<http://www.infoempresas.supercias.gov.ec>
- Banco Central del Ecuador (2009).Previsiones Macroeconómicas 2010. URL: <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000955> . Descargado: 29/03/2011.
- Banco Central del Ecuador (2009). Cuentas Nacionales trimestrales del Ecuador No.74, Dirección de Estadística Nacional. URL: <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000955>
- Instituto nacional de Estadísticas y Censos (2008). Índice de precios al Productor Canasta Nacional sin Petróleo. URL: http://www.inec.gob.ec/web/guest/ecu_est/est_eco/ind_eco/ipp.
- Banco Central del Ecuador (2009). Boletín de cuentas nacionales Trimestrales del Ecuador No. 74. URL: <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000170>
- Diario HOY (2011) . Noticias. URL: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/cumbaya-construcciones-crecen-un-700-en-15-anos-479774.html>
- Restaurante TGI Friday`s (2011). URL: <http://www.tgifridays.ec/>
- Restaurante Tony Romas (2011). URL: <http://ec.tonyromasca.com/home/>
- Restaurante Sport Planet (2009). URL: <http://sportsplanet.ws/quienes.php>

ANEXOS

ANEXO # 1.1

Productos Lucia Pie House & Grill.	
Carta	
Entradas	<ul style="list-style-type: none"> • Alitas BBQ • Alitas Picantes • Camarones Crocantes • Fondeu de Espinaca • Dip de Blue Chesse • Pizza Tejana
Sopas y Ensaladas	<ul style="list-style-type: none"> • Corn Chowder • Pozuelo de Chili • Ensalada de Pollo al Grill • Ensalada Cobb • Ensalada Primavera
Especialidades	<ul style="list-style-type: none"> • Hamburguesa • Sánduche de Pollo • Sánduche de Costilla • Hotdog Clásico • Chilidog.
Platos Fuertes	<ul style="list-style-type: none"> • Costillas BBQ • Lomo Fino • Pollo al Limón • Pollo Outback • Brocheta de Langostinos
Acompañamientos	<ul style="list-style-type: none"> • Ensalada de Col • Ensalada Jardinera • Brócolis Gratinados • Papa Fritas Rústicas • Papa al Horno • Arroz Tejano • Pan de Maíz • Maíz Dulce
Postres	<ul style="list-style-type: none"> • Pie de Limón • Pie de Maracuyá • Pie de Banano • Pie de Chocolate Francés • Pie de Pecanas • Pie de Manzana • Pie de Piña • Pie de Cereza • Pie de Calabaza • Pie de Durazno • Pie Saltamontes • Chessecake de Almendras • Chessecake Clásico • Clobler de Frutos Rojos • Torta de Chocolate • Torta de Café con Caramelo • Flan de Coco

ANEXO # 2.1

Encuesta:

1. ¿Con qué frecuencia sale usted a comer fuera de su casa a la semana?

Nunca 1-2 veces 3-4 Más de 5

2. ¿Qué tipo de restaurantes es el que más frecuenta?

Casuales Formales Comida Rápida

3. ¿Cuándo sabe que hay un restaurante nuevo, cuales son los factores que usted considera para visitarlo? En numero de 1 al 5, siendo 1 el menos importante y 5 el más importante.

<input type="checkbox"/>	Publicidad en Medios de Comunicación
<input type="checkbox"/>	Está en zona de Restaurantes que usted visita
<input type="checkbox"/>	Por curiosidad
<input type="checkbox"/>	Por qué se informo acerca de los precios.
<input type="checkbox"/>	Por recomendación

4. ¿Cuánto gasta en promedio cuando sale a comer a un restaurante?

<input type="checkbox"/>	\$1 a \$5	<input type="checkbox"/>	\$5 a \$10	<input type="checkbox"/>	\$10 a \$15	<input type="checkbox"/>	de \$15 a \$20	<input type="checkbox"/>	más de \$20
--------------------------	-----------	--------------------------	------------	--------------------------	-------------	--------------------------	----------------	--------------------------	-------------

5. ¿Prefiere usted que los precios en las cartas de un restaurante estén con todos los impuestos de la ley agregados en el valor expuesto?

Sí No Le es indiferente

6. ¿Cuán sensible es a los precios de los platos en un restaurante para elegir uno de la carta?

Muy sensible Poco sensible Le es indiferente

7. ¿El precio que usted paga por un plato en un restaurante debe tener proporción directa con la cantidad de comida que lleva el plato?

Si No Depende

8. ¿Cuándo planea salir a comer a un restaurante, lo hace cuales motivos generalmente lo hace?

Reunión con Amistades <input type="checkbox"/>	Comida de Trabajo <input type="checkbox"/>	Salidas Familiares <input type="checkbox"/>	Por salir de la casa <input type="checkbox"/>
--	--	---	---

9. ¿Es importante tener carta de licores para ir a un restaurante?

Sí No

10. Cuando piensa en comida americana que restaurante se le viene a la mente.

--

11. ¿Por cuales zonas de Quito o los valles frecuenta al momento de ir a restaurantes? En numere del 0 a 5 según grado de frecuencia por sector, siendo cero menos importante y 5 más frecuentado.

<input type="checkbox"/> Isabela Católica	<input type="checkbox"/> La mariscal	<input type="checkbox"/> Plaza de las Américas	<input type="checkbox"/> Sector Gonzales Suarez y Whympner.	<input type="checkbox"/> Sector de la Portugal y Shyris.
<input type="checkbox"/> Valle de Cumbayá	<input type="checkbox"/> Sector de la Brasil	<input type="checkbox"/> Centros Comerciales	<input type="checkbox"/> Centro de Quito	<input type="checkbox"/> Valle de los Chillos

12. ¿Cuáles son los atributos que más le gusta cuando va a un restaurante? Numere del 1 al 6, siendo 1 el menos importante y 6 el más importante.

- Calidad en comida
 Menú amplio
 Limpieza en el local
 Buena atención
 Rapidez en la entrega de los platos
 Ambiente

13. ¿Qué tipo de comida es la que más le gusta?

Americana <input type="checkbox"/>	China <input type="checkbox"/>	Japonesa <input type="checkbox"/>	Árabe <input type="checkbox"/>	Colombiana <input type="checkbox"/>
Italiana <input type="checkbox"/>	Mexicana <input type="checkbox"/>	Española <input type="checkbox"/>	Mariscos <input type="checkbox"/>	Otra <input type="checkbox"/>

14. ¿Es importante que existan promociones en los restaurantes para ir?

- Sí No

15. ¿Qué es lo que más busca dentro de las promociones?

<input type="checkbox"/> Bebidas Alcohólicas	<input type="checkbox"/> Postres	<input type="checkbox"/> Bebidas No Alcohólicas
<input type="checkbox"/> Descuento en Consumos	<input type="checkbox"/> Nuevos Platos	

16. ¿Por cuales tipo de medios le gustaría a usted buscar obtener información de un restaurante?

<input type="checkbox"/> Internet	<input type="checkbox"/> Guía Telefónica	<input type="checkbox"/> Radio	<input type="checkbox"/> Redes Sociales	<input type="checkbox"/> Prensa Escrita	<input type="checkbox"/> Televisión
-----------------------------------	--	--------------------------------	---	---	-------------------------------------

17. ¿Le gustaría recibir cupones para futuros consumos el momento de haber cancelados sus cuentas?

- Sí No

18. ¿Ha escuchado alguna vez de Lucia Pie House & Grill?

- Sí No

19. ¿Ha escuchado usted buenas referencias del restaurante?

- Regulares Buenas Excelentes

20. Sexo

- Masculino

- Femenino

21. Edad

ANEXO# 3.1

Encuesta Satisfacción al Cliente

Por favor ayúdenos a mejorar. Solo le tomará unos pocos minutos. Agradecemos su colaboración!

Marque con una "X" según corresponda.

LUCIA
PIE HOUSE & GRILL

	Excelente	Bueno	Regular	Malo
1. Los platos son servidos calientes y frescos				
2.El menú fue sencillo de entender				
3. Los platos le parecieron sabrosos				
4. Me sirvieron la orden sin errores				
5. El mesero fue paciente, simpático y amable				
6.El tiempo de atención fue...				
7.La disponibilidad de salsas, utensillos, servilletas...				
8. El tipo de música le pareció...				
9.El volumen de la música fue...				
10. El precio fue adecuado				
11. El exterior del restaurante estaba limpio				
12. Los baños estaban limpios				
13. El interior estaba limpio				
14. La comodidad física del local le pareció...				
15. En general el servicio fue...				
Correo electrónico:				

ANEXO 4.1

Listado Proveedores

<u>Insumo:</u> Lomo de Res	<u>Proveedores:</u> Edmundo Yáñez, Distribuidor Mayorista Comité del Pueblo Pollo Supremo Rafael Carrasco, Distribuidor Independiente. Gurmits
<u>Peso Exigido:</u> 560gr a 700gr.	<u>Calidad Exigida:</u> Debe recibirse limpio del proveedor, sin venas sin exceso de grasa.
<u>Insumo:</u> Costillas de Cerdo	<u>Proveedores:</u> Federer. Pronaca.
<u>Peso Exigido:</u> mínimo 700gr máximo 1000gr.	<u>Calidad Exigida:</u> Grosor de 1 pulgada y ancho de 10 cm a 12 cm.
<u>Insumo:</u> Pechuga de Pollo. Alas de Pollo.	<u>Proveedores:</u> Edmundo Yanez, Distribuidor mayorista de cárnicos Comité del Pueblo. Pronaca. Pollo Supremo.
<u>Peso Exigido:</u> Alas: 70gr mínimo a 90gr máximo. Pechuga: 500gr cada filete de pechuga.	<u>Calidad Exigida:</u> Pechuga debe estar limpia y deshuesada. Alas deben venir parte inferior y superior unidas.
<u>Insumo:</u> Mariscos. Langostinos y Camarones.	<u>Proveedores:</u> Pronaca (Camarón). Productos real (Camarón) Best Mar (Langostinos) Nicolás Intrigado, distribuidor independiente. (Ambos)
<u>Peso Exigido:</u>	<u>Calidad Exigida:</u>
<u>Insumo:</u> Lácteos. Crema de Leche. Crema Agria. Queso Mozzarella Queso Holandés Queso Americano. Queso Parmesano. Leche Yogurt Natural	<u>Proveedores:</u> Alpina Quesera Salinerito. Vita Nutri Leche
<u>Peso Exigido:</u> Langostinos talla: U 10/12 Camarones medianos pelados y desvenados.	<u>Calidad Exigida:</u> Normas de calidad. Entrega semanal. Deben estar congelados.

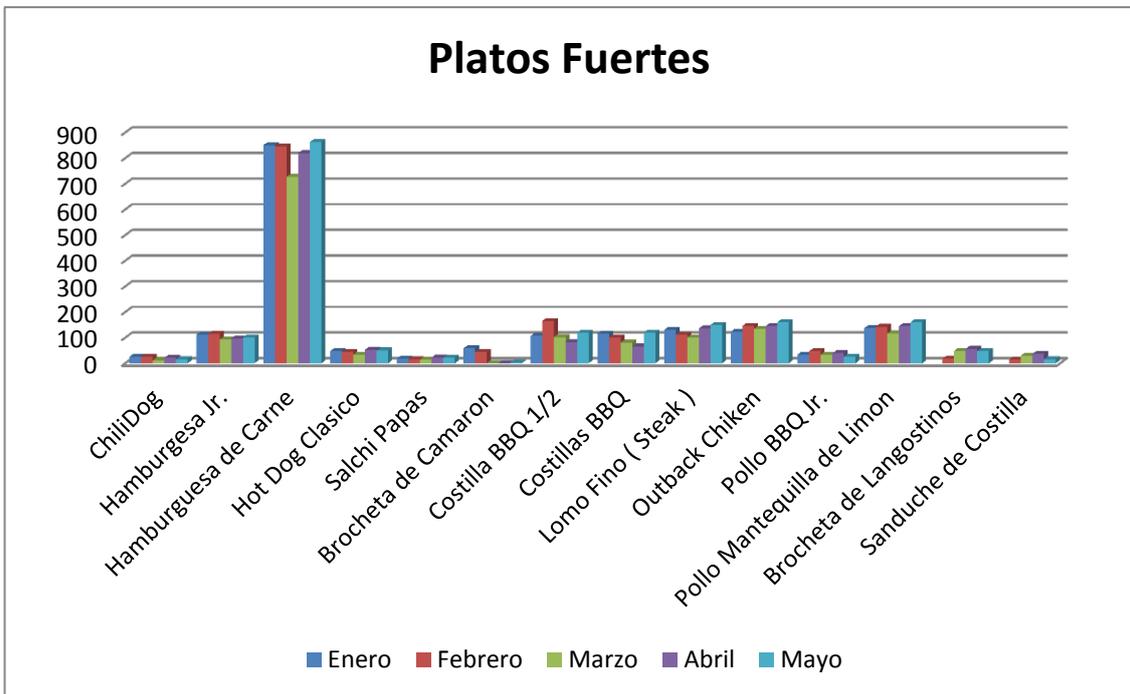
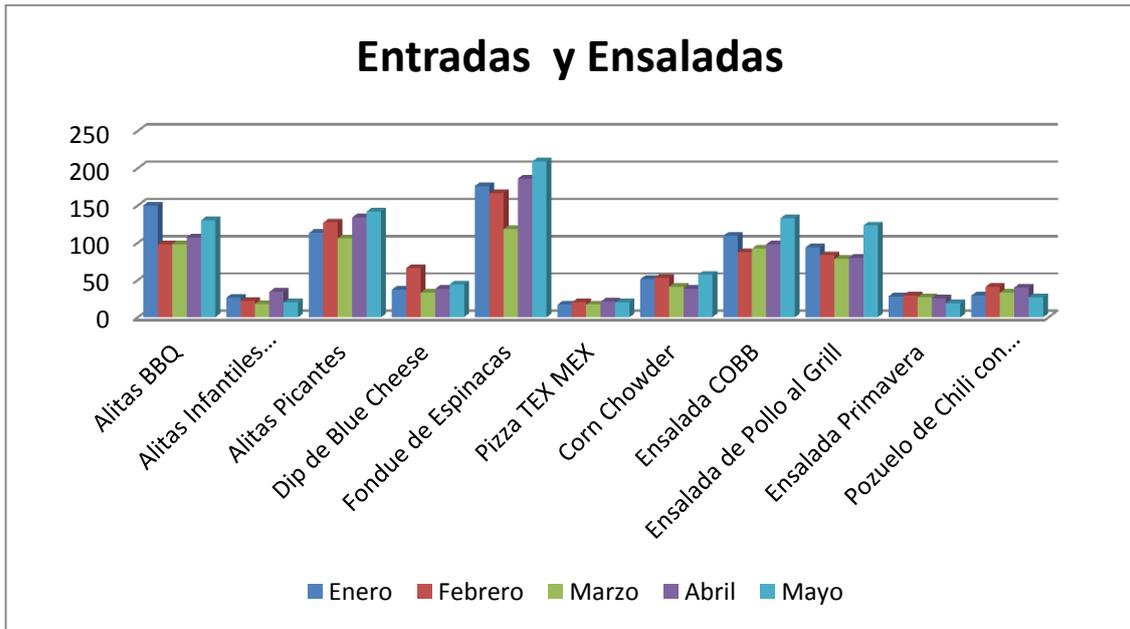
<u>Insumo:</u> Vinos y Licores.	<u>Proveedores:</u> Comercializadora Paypag. ITG
<u>Peso Exigido:</u>	<u>Calidad Exigida:</u> Licores de Primera Calidad y reconocimiento en el Mercado.
<u>Insumo:</u> Abarrotes Varios. Harina- Azúcar- Arroz – Salsas – Galletas – Leches condensadas – Nueces.	<u>Proveedores:</u> Cook. Distribuidora. Supermaxi Santamaría
<u>Peso Exigido:</u>	<u>Calidad Exigida:</u> Productos vendidos al por mayor.
<u>Insumo:</u> Café	<u>Proveedores:</u> Café Noción Café Vélez.
<u>Peso Exigido:</u> 2kg por funda de café molido.	<u>Calidad Exigida:</u> Distribución Semanal.
<u>Insumo:</u> Pulpas de Frutas	<u>Proveedores:</u> Fruconsa. Congelados María Moreno.
<u>Peso Exigido:</u> 500gr o 1kg por funda	<u>Calidad Exigida:</u> Distribución Semanal.
<u>Insumo:</u> Papas Fritas	<u>Proveedores:</u> Kypross.
<u>Peso Exigido:</u> 2kg por funda.	<u>Calidad Exigida:</u> Dos veces por semana distribución.
<u>Insumo:</u> Vegetales Frescos	<u>Proveedores:</u> Aleproca. Supermaxi Santamaria. Vegetales María Paguay .
<u>Peso Exigido:</u> ----	<u>Calidad Exigida:</u> Entrega diaria, certificados de calidad.
<u>Insumo:</u> Bebidas Gaseosas	<u>Proveedores:</u> Coca Cola
<u>Peso Exigido:</u> Tanques de 1kg cada uno.	<u>Calidad Exigida:</u> Saneamiento del agua y mantención de la maquina semanal.
<u>Insumo:</u> Aguas	<u>Proveedores:</u> Pure Water
<u>Peso Exigido:</u> Botellas de 700ml.	<u>Calidad Exigida:</u> Normas de Calidad y Saneamiento.

<p><u>Insumo:</u> Productos de Limpieza. Desengrasante. Desinfectante para alimentos y para aéreas de trabajo.</p>	<p><u>Proveedores:</u> Chem Kality</p>
<p><u>Peso Exigido:</u></p>	<p><u>Calidad Exigida:</u> No ser nocivas con el medio ambiente.</p>
<p><u>Insumo:</u> Plásticos, aluminios y envases desechables.</p>	<p><u>Proveedores:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Distribuidora Paz. • La casa del plástico.
<p><u>Peso Exigido:</u></p>	<p><u>Calidad Exigida:</u> Envases de 25cmx 25cm, 8.5 cm x 25cm y 10cm x 10 cm. Fundas plásticas Logo Lucia Pie House & Grill</p>

ANEXO # 4.2

Estructuración ventas por Platos

Entradas y Ensaladas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Total	
Alitas BBQ	150	98	98	107	130	583	15%
Alitas Infantiles Crocantes	26	22	18	34	20	120	3%
Alitas Picantes	113	127	106	134	142	622	16%
Dip de Blue Cheese	37	66	33	38	44	218	5%
Fondue de Espinacas	176	166	118	186	209	855	21%
Pizza TEX MEX	17	20	17	21	20	95	2%
Corn Chowder	51	53	41	38	57	240	6%
Ensalada COBB	109	87	92	98	133	519	13%
Ensalada de Pollo al Grill	94	83	78	80	123	458	11%
Ensalada Primavera	28	29	27	25	19	128	3%
Pozuelo de Chili con Carne	29	41	33	40	27	170	4%
						4008	
Platos Fuertes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Total	%
ChiliDog	26	25	12	22	16	101	1%
Hamburguesa Jr.	112	114	93	97	100	516	6%
Hamburguesa de Carne	850	846	727	820	862	4105	47%
Hot Dog Clasico	47	45	34	53	50	229	3%
Salchi Papas	18	16	15	23	22	94	1%
Brocheta de Camaron	59	43	1	1	3	107	1%
Costilla BBQ ½	107	165	102	83	119	576	7%
Costillas BBQ	116	101	80	65	120	482	6%
Lomo Fino (Steak)	130	111	101	136	150	628	7%
Outback Chiken	123	146	135	145	160	709	8%
Pollo BBQ Jr.	34	47	34	39	26	180	2%
Pollo Mantequilla de Limon	137	143	117	145	161	703	8%
Brocheta de Langostinos		18	49	57	48	172	2%
Sanduche de Costilla		15	30	37	16	98	1%
					1853	8700	



ANEXO # 4.3

Gasto de Mano de Obra

Gasto de Mano de Obra			
		Mensual	Diaria
Productiva	Gasto Empleados Cocina	2501.58	96.2
	Gasto Empleados Pastelería	751.92	28.9
Operativa	Gasto Saloneros	1735.2	66.7
	Gasto Gerente Procesos	1500	57.7
	Gasto Gerente Administrativo	1446	55.6
	Gastos Administrativos	530	20.4
TOTAL GASTOS		8464.7	325.6

Total Platos Producidos Mayo		%	Promedio Diario
Entradas	924	24%	36
Platos Fuertes	1853	48%	71
Postres	1077	28%	41
	3854		

ANEXO # 4.4

Fichas Kardex Insumos

Ficha de Insumos Preproducción				
Receta	# Recetas Producidas	Cantidad Insumos Producidos	Cantidad de Productos Finales	Responsable
Fecha:		Firma Gerente de Procesos:		

Ficha de Descargo de desechos de Insumos/ Producto Terminado			
Cantidad	Insumo o Producto Terminado	Causa	Responsable
Fecha:		Firma Gerente de Procesos:	

Ficha Movimiento de Bodegas.			
Insumo/ Producto Terminado	Cantidad	Fecha	Responsable
Fecha:		Firma Gerente de Procesos:	

ANEXO # 4.5

PERMISOS PARA FUNCIONAMIENTO

- ✓ Permiso de Uso de Suelos: es aquel que autoriza si es que en el lugar que se va a construir o modificar el inmueble está dentro de los parámetros del municipio. Da exigencias de tamaño, altura, y exige mínimos de zonas peatonales y que existan lugares de parqueo.
- ✓ Patente Municipal: Una vez aprobado el uso de suelo, se debe registrar al establecimiento dentro de una patente según la actividad económica que se encuentre con exigencia de un RUC.
- ✓ RUC: Es el registro único de contribuyente que debe tener la empresa para poder declarar sus obligaciones tributarias, ya sea como persona natural obligada o no a llevar contabilidad, o persona jurídica, es decir que tenga constituida una empresa, sociedad, o compañía, según sus necesidades de gobierno corporativo interno.
- ✓ Permisos Sanitarios y Salud: Son aquellos que regulan los estándares de calidad con el medio ambiente y exigen una serie de prácticas que se deben ejercer en el negocio de restaurantes, como trampa grasas, diversificación de desechos. En cuanto al de salud, se exige que cada persona que trabaja dentro de la institución tenga un carnet de salud, que certifique que la persona que manipula los alimentos no tiene ninguna posibilidad de contagio de algún tipo de enfermedad.
- ✓ Permiso de Bomberos: Uno debe inscribir su restaurante en el servicio de los bomberos para contar con ellos en si existiera cualquier eventualidad. Ellos inspeccionan su establecimiento y ponen parámetros de donde deben existir bombas de agua, una ruta de emergencia, luces de alerta y un sistema de evacuación.
- ✓ SAYCE: Es aquel organismo que controla los ruidos, es decir música, que te dan la facultad de poner y establece rangos de horas de funcionamiento de esta.
- ✓ Patente Policial: Conjuntamente con la patente municipal, la patente policial es otorgada y es aquella que regula los horarios permitidos de atender a los clientes. Por otro lado es aquella que se encarga de que cualquier ley emitida por el gobierno que afecte a la rama del negocio se cumpla.
- ✓ Permiso Ministerio de Turismo: Actividades como hoteles y restaurantes tienen la obligación de registrarse en el ministerio de turismo, declarando su menú, sus precios y la cantidad de personas que laboran, infraestructura del negocio e inversión inicial. Exigen que el nombre del negocio esté inscrito en el IEPI, para que asegurarse de que no existan negocios con nombres similares.
- ✓ IEPI: El instituto ecuatoriano de propiedad intelectual es donde se registran todas las marcas a nivel nacional, y es una manera de lograr patentar la marca del negocio, como nombre y logo. Reserva el derecho de no ser copia y de exclusividad de la persona que lo inscribe.

ANEXO #5.1

MANUAL DE MESEROS LUCIA PIE HOUSE & GRILL

Presentación e Imagen:

Todos los colaboradores del área de atención al cliente, deben estar correctamente uniformados, es decir:

- Camisa tipo blusa del uniforme.
- Blue Jean.
- Delantal blanco, que tenga un alto de cinco dedos debajo de las rodillas.

Cabe recalcar que se deben presentar siempre deben tener una higiene personal nítida:

- Pelo largo recogido.
- Uñas limpias y cortas.
- No excesos de perfumes.
- Uniforme limpio: Planchado y sin manchas.
- Hombres afeitados.

Como herramientas indispensables de trabajo deben tener para todos los días:

- Fosforera
- 2 Esferos Mínimos
- Comanda, lista con papel y papel carbón.
- Mantel Blanco Pequeño (para accidentes con los clientes, derrames de líquidos, comida, etc.)
- Trapos de limpieza.
- Destapa Corchos.
- Cartones para estabilizar las mesas.

Aparte de estos requerimientos para imagen todos los meseros para poder ingresar al trabajo deben prescindir de su carnet de salud vigente aprobado por el ministerio de salud del Ecuador.

Procedimientos de ejecución dentro de las jornadas laborales:

El día de trabajo de los meseros del turno diurno antes de Abrir el local:

- Bajar las sillas de las mesas y ordenarlas según las reservaciones.
- Nivelar las mesas
- Verificar que los baños estén limpios y con accesorios de limpieza personal: jabón, papel higiénico, y papel de manos.
- Tener servilletas, sorbetes y guantes.
- Tener listo contenedores, fundas para llevar, cajas.
- Azucareros, saleros.
- Ordenar área pastelera: Cortar limones y fresas, hacer crema para pies y acomodarlos. Descongelar limones para limonadas. Poner platos para servir pies.
- Perchar bebidas: Ordenar colas, cervezas y agua.
- Hacer té y sangría. Poner en sus jarras respectivas.
- Ordenar estación jugos.
- Prender maquinas: Cafetera, hielera y encender luz de pastelera.
- Barrer área exterior e interior.
- Acomodar y regar las plantas.
- Limpiar las cartas.
- Revisar y limpiar perchas de conservas.
- Limpiar ventanas y puerta roja.

Todo turno debe dejar en perfecto estado de limpieza y orden el local, para entregar al siguiente turno de la noche, por lo que antes de culminar el primer turno tiene las siguientes labores que cumplir:

- Barrer, trapear pisos y gradas.
- Limpiar baños.
- Dejar nítida el área de la cafetera: Poner papeles kraft nuevos en los vasos, pastelera: desinfectada, ordenada, limpio los vidrios, primer piso y segundo piso.
- Surtir aguas y colas.
- Dejar secos y ordenados vasos, cubiertos, tasas, platos de postres y cafés.
- Dejar las mesas limpias: Mantel blanco limpio, papel para mesas, y ajís.
- Limpiar y dejar surtido baños.
- Sacar basura de todos los depósitos de basura del local: 3 Baños y área pastelera.

Para el turno entrante, es decir el de la noche, se deberán cumplir las siguientes tareas para culminar el cierre del local:

- Barrer, trapear pisos y gradas.
- Limpiar baños.
- Dejar nítida el área de la cafetera: Poner papeles kraft nuevos en los vasos, pastelera: desinfectada, ordenada, limpio los vidrios, y piso.
- Limpiar primer y segundo piso, verificar aseo de mesas, sillas y sillones.
- Surtir aguas y colas.
- Dejar secos y ordenados vasos, cubiertos, tasas, platos de postres y cafés.
- Dejar las mesas limpias: Mantel blanco limpio, papel para mesas, y ajís.
- Limpiar y dejar surtido baños.
- Sacar basura de todos los depósitos de basura del local: 3 Baños y área pastelera.
- Guardar velas en el cajón de manera ordenada
- Pagar luces, extractores, ventiladores.
- Dejar emplásticar los pies.
- Ingresar plantas y mesas del exterior al local.
- Poner alarma.
- Bajar Lanford y poner candados.

Es importante para ambos turnos saber el momento ideal para prender las luces interiores y exteriores que es a las 6:00 pm, este horario puede fluctuar de acuerdo a la claridad del día. De igual manera las velas que van en cada mesa, deben ser encendidas apartes de las 6:00 pm.

¿Cómo atender a un cliente?

Todos los colaboradores de Lucia Pie House & Grill, en especial los del área de atención al cliente deberán contar con una actitud amistosa, respetuosa y amable con el cliente; siguiendo como estándares las siguientes instrucciones:

- Recibir: Se saluda según el horario del día y con un bienvenido. Ej: Buenos días, bienvenidos.
- Preguntar si tienen reservación y acompañar a la mesa, de manera contraria ver disponibilidad de mesas y si es favorable, guiar a la mesa asignada. Es de suma importancia, asignar mesas según número de personas que se encuentren.
- Verificar que la mesa no se mueva.
- Pasar las cartas: Comida, vinos y cócteles. (de mujer mayor a mujer menor, de hombre mayor a hombre menor, y niños primero)
- Escribir el nombre del saloner, mientras se introduce a los clientes.
- Pedir inmediatamente las bebidas y servírselas.
- Dar tiempo prudente (5 minutos) al cliente que revise su menú.
- Tomar pedido.
- Ingresar comanda a cocina y caja.
- Pasar los cubiertos.
- Estar pendiente de que salgan sus pedidos correctamente de cocina y servirlo.

- Estar pendiente del cliente y de sus necesidades.
- Estar pendiente de retirar cosas sucias.
- Ofrecer postres, cafés (con el azúcar según preferencia) y bajativos.
- Ofrecer la cuenta lo más rápido posible con esfero.
- Acompañar el cliente a la puerta
- En caso de lluvia, acompañar al cliente con paraguas hasta el automóvil.

Mientras se atiende un cliente pueden tener varias inquietudes al comandar una orden, como las siguientes:

- Cuando un cliente adulto pide algo de la carta infantil, se le dice al cliente de la forma más educada posible que ese plato está subsidiado para los niños específicamente. Y en el caso que el cliente decida pedir algo del menú de niños se le tiene que explicar que se le hará un recargo de un dólar (Us\$1).
- El cliente puede estar insatisfecho con su plato, el mesero debe ofrecer como primera opción cambio de plato, y no se le cobra siempre y cuando el plato este sin terminar. Como segunda opción, si es que la primera no tuviera un resultado favorable ofrecer bajativos, sangría o vino. Cabe recalcar que todo debe tener la respectiva supervisión y autorización de un superior.
- Cuando un cliente quiere un plato dividido entre dos o más personas, se le explica cuando lo pide que antiguamente se servía en dos platos, sin embargo la cocina está muy copada así que se le entregara el plato con un plato extra para realizar la división. En el caso de postres no se da plato extra solamente cucharitas.

Hay en ocasiones que se manejan las cortesías y descuentos, los meseros deben saber en qué eventualidades específicas de ofrecer una cortesía:

- Cortesías para cumpleaños:

Si es niño o no toma alcohol, un pedazo de torta. si es que son menos de tres adultos se les da un vaso de sangría a cada uno, si son más de 4 se les sirve una jarra.

Se le pone vela y se le canta el feliz cumpleaños.

- Cortesías para cliente insatisfechos:

No cobrar el plato que no se comió, reemplazarlo por otro y cobrarlo.

Bajativos, sangría, o vino según el agravio.

Cuando se dan situaciones imprevistas como falta de agua, electricidad, problemas con tarjetas de crédito, no hay facturas o falta algún plato de la carta, como debe actuar el mesero es advertir a los clientes sobre el problema apenas entra al local para evitar cualquier malestar o disgusto por parte del mismo. Ofrecer opciones según cada problema. Ayudar y apoyar a resolver el problema.

ANEXO # 8.1

FLUJO EFECTIVO NORMAL ESPERADO PROYECTADO						
	Año 0	2011	2012*	2013*	2014*	2015*
INGRESOS						
Ventas netas		\$ 519,867.67	561,457.08	606,373.65	654,883.54	707,274.23
(-) Descuento en Ventas		2,170.80	2,344.46	2,532.02	2,734.58	2,953.35
(-) Comisión en Ventas		14,734.79	19,089.54	20,616.70	22,266.04	24,047.32
Otros Ingresos		51,986.77	56,145.71	60,637.37	65,488.35	70,727.42
TOTAL INGRESOS		571,075.64	596,168.79	643,862.29	695,371.27	751,000.98
EGRESOS						
GASTO MATERIA PRIMA		157,155.92	147,508.81	159,051.81	171,775.95	185,518.03
GASTO MANO DE OBRA		258,145.46	283,960.00	312,366.00	343,591.60	377,950.76
GASTO ADMINISTRATIVO		27,363.09	22,458.28	24,254.95	26,195.34	28,290.97
TOTAL EGRESOS		442,664.47	453,927.10	495,662.76	541,562.90	591,759.76
TOTAL GASTOS MEJORAMIENTO		22,100.00	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA LIBRE ANTES DE IMP.		119,816.03	142,241.69	148,199.53	153,808.38	159,241.21
15% Participación Trabajadores		17,972.40	21,336.25	22,229.93	23,071.26	23,886.18
Utilidad Imponible		101,843.63	120,905.44	125,969.60	130,737.12	135,355.03
25% Impuesto a la Renta		25,460.91	30,226.36	31,492.40	32,684.28	33,838.76
FLUJO NETO DESPUES DE IMP.		-103,452.90	90,679.08	94,477.20	98,052.84	101,516.27
Inversión Inicial		103,452.90				

ANEXO # 8.2

FLUJO DE CAJA PESIMISTA PROYECTADO						
	Año 0	2011	2012*	2013*	2014*	2015*
INGRESOS						
Ventas netas		537,778.12	457,111.40	388,544.59	330,262.99	280,723.54
(-) Descuento en Ventas		2,170.80	1,845.18	1,568.40	1,333.14	1,133.17
(-) Comisión en Ventas		14,734.79	15,541.79	13,210.52	11,228.94	9,544.60
Otros Ingresos		51,207.97	45,526.62	38,697.63	32,892.98	27,959.04
TOTAL INGRESOS		571,075.64	485,251.05	412,463.40	350,593.89	298,004.80
EGRESOS						
GASTO MATERIA PRIMA		157,155.92	119,900.32	101,915.27	86,627.98	73,633.78
GASTO MANO DE OBRA		258,145.46	201,129.02	170,959.66	145,315.71	123,518.36
GASTO ADMINISTRATIVO		27,363.09	18,284.46	15,541.79	13,210.52	11,228.94
TOTAL EGRESOS		442,664.47	339,313.79	288,416.72	245,154.21	208,381.08
GASTOS PROPUESTOS MEJORAMIENTO						
TOTAL GASTOS MEJORAMIENTO		22,100.00	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA LIBRE ANTES DE IMP.		119,815.03	145,937.26	124,046.67	105,439.67	89,623.72
15% Participación Trabajadores		17,972.40	21,890.59	18,607.00	15,815.95	13,443.56
Utilidad Imponible		101,843.63	124,046.67	105,439.67	89,623.72	76,180.16
25% Impuestos a la Renta		25,460.91	31,011.67	26,359.92	22,405.93	19,045.04
FLUJO NETO DE SPUES DE IMP.		-103,452.90	93,035.00	79,079.75	67,217.79	57,135.12

Inversión Inicial	103,452.90
Tasa de Descuento	14.83%
Tasa Interna de Retorno	72%

FLUJO DE CAJA OPTIMISTA PROYECTADO						
	Año	2011	2012*	2013*	2014*	2015*
INGRESOS						
Ventas netas		537,778.12	591,555.93	650,711.52	715,782.67	787,360.94
(-) Descuento en Ventas		2,170.80	2,387.88	2,626.67	2,889.33	3,178.27
(-) Comisión en Ventas		14,734.79	20,112.90	22,124.19	24,336.61	26,770.27
Otros Ingresos		51,207.97	58,916.80	64,808.49	71,289.33	78,418.27
TOTAL INGRESOS		571,075.64	627,971.95	690,769.15	759,846.06	835,830.67
EGRESOS						
GASTO MATERIA PRIMA		157,155.92	155,165.12	170,681.63	187,749.80	206,524.77
GASTO MANO DE OBRA		258,145.46	260,284.61	286,313.07	314,944.38	346,438.81
GASTO ADMINISTRATIVO		27,363.09	23,662.24	26,028.46	28,631.31	31,494.44
TOTAL EGRESOS		442,664.47	439,111.97	483,023.16	531,325.48	584,458.03
GASTOS PROPUESTOS MEJORAMIENTO						
TOTAL GASTOS MEJORAMIENTO		22,100.00	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA LIBRE ANTES DE IMP.		119,816.03	188,859.99	207,745.98	228,520.58	251,372.64
15% Participación Trabajadores		17,972.40	28,329.00	31,161.90	34,278.09	37,705.90
Utilidad Imponible		101,843.63	160,530.99	176,584.09	194,242.50	213,666.75
25% Impuesto a la Renta		25,460.91	40,132.75	44,146.02	48,560.62	53,416.69
FLUJO NETO DESPUES DE IMP.		-103,452.90	120,398.24	132,438.07	145,681.87	160,250.06

Inversión Inicial	103,452.90
Tasa de Descuento	14.83%
Tasa Interna de Retorno	96%
Valor Presente Neto	266,383.29

ANEXO #8.4

		2011	2012	2013	2014	2015
Cantidad de Personas Esperadas		24759	26062	27544	27586	27628
Composición Costos	Ingresos	\$ 522,919.43	\$ 549,065.40	\$ 582,009.33	\$ 582,009.33	\$ 582,009.33
%	69.63% Costos y Gastos Variables	\$ 364,131.05	\$ 384,345.78	\$ 407,406.53	\$ 407,406.53	\$ 407,406.53
	6.12% Costos y Gastos Fijos	\$ 32,005.67	\$ 32,645.78	\$ 33,298.70	\$ 33,964.67	\$ 34,643.97
	100% Costo y Gasto Total	\$ 396,136.72	\$ 416,991.56	\$ 440,705.23	\$ 441,371.20	\$ 442,050.49

Consumo Promedio por Persona	\$ 16.00
Cantidad de Personas Requeridas para el Equilibrio	
Diario	76
Mensual	2063
Anual	24759

ANEXO # 8.5

MODELO DEL CAPM			
Tasa Libre de Riesgo	http://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us/ . Descargado: 20/08/2011	rf	2.12%
Beta de la Industria Desapalancada	http://finance.yahoo.com/q/ks?s=DRI . Descargado 20/08/11	b	0.86%
Tasa de Mercado	S&P 500 http://finance.yahoo.com/q/ks?s=DRI . Descargado 20/08/2011	rm	5.26%
Riesgo País Ecuador	http://www.bloomberg.com/news/2011-08-04/ecuador-plans-international-bond-sale-to-test-market-demand-after-default.html	EMBI	10.01%
Prima de Riesgo de Mercado (rm-rf)		PRM	3.14%
CAPM			14.8304%

ANEXO 9.1**Cálculo del CPPC**

$$\text{CPPC} = R_d (1-T_c) D/V + R_e E/V$$

Donde

R_d = Costo de la deuda

R_e = Costo del capital

T_c = Tasa impositiva

D = Total Pasivos

E = Total patrimonio

V = Pasivos + Patrimonio

$$\text{CPPC} = 0(1 -$$

$$0.3625) * \frac{124.950,94}{(124.950,94 + 49.689,20)} + 0.35 * \frac{49.689,20}{(124.950,94 + 49.689,20)}$$

$$\text{CPPC} = 9.96\%$$