

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

FACULTAD DE INGENIERÍA COMERCIAL

**PROYECTO PARA REALIZAR UNA ORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA Y PRODUCTORA DE ALIMENTOS**
TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADO EN CONFORMIDAD A LOS
REQUISITOS PARA OBTENER EL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL

PROFESOR GUIA: FERNÁNDO GONZÁLEZ

AUTOR: MARÍA FERNANDA BERNAL JARAMILLO

2.004

Dedico todo mi esfuerzo que he tenido
Para el logro de mi tesis en primer lugar a Dios
Que me ha permitido llegar hasta aquí;
A mis padres, abuelita y a mi esposo, que con su amor y apoyo
Me han ayudado a concluir con éxito mi tesis.

LA EMPRESA

1. INTRODUCCIÓN

ANTECEDENTES S´PANE´S

La cafetería- restaurante S´Pan´eS, productora y comercializadora de bocaditos y comida típica colombiana, fue creada por la señora Emperatriz de Jaramillo en Bogotá Colombia, hace más de trece años, pero por causa de la violencia y la inseguridad en el país, viajó al Ecuador en busca de tranquilidad para toda su familia, ya hace doce años. Su idea era tener un tipo de negocio como el que ya tenía en Bogotá que era básicamente para un cubrimiento zonal, y por eso en un local muy pequeño ubicado en la Shyris y Tomás de Berlanga, comenzó comercializando bocaditos típicos colombianos (empanadas, pan de bono, Pan de Yuca) hechos por su propietaria, contando, además, con la ayuda de sus hijos y familia.

Con el pasar del tiempo y gracias a su constancia y calidad de los productos por ellos elaborados, su negocio fue creciendo poco a poco y fue logrando un reconocimiento en la ciudad, dentro del grupo de gente de colonia colombiana y también de los ecuatorianos que gustan de los productos por S´Pan´eS fabricados. A los cuatro años de abierto el primer local, se vio la necesidad de ir logrando una mayor presencia en el mercado, se inauguró un nuevo local en el centro de la ciudad, ahora ubicado en la Amazonas y Jorge Washington, lo que ha resultado todo un éxito debido a que ésta es una avenida muy concurrida por turistas y ejecutivos que buscan alternativas sanas y saludables para cualquier hora del día.

Tal ha sido la respuesta de la gente que se ha logrado inaugurar ya tres sucursales más, logrando transmitir a la gente la calidad y servicio con que S´Pan´eS se ha destacado desde que comenzó con su primer local.

Ahora, lo que se busca es ver cuan buena puede ser la venta de franquicias de la marca, a raíz de la buena gestión lograda por los propietarios y el crecimiento que se ha logrado por ser una alternativa, sana, con sabor a casa y, sobre todo, con un menú variado para todos los gustos.

S'pan'eS es una empresa joven en el tiempo, pero con una trayectoria ganada en un camino recorrido de 12 años al servicios de la colonia colombiana y comunidad ecuatoriana.

Desde sus comienzos, la empresa se ha dedicado al negocio de alimentos, suministrados al público en la modalidad de cafetería.

Pero los tiempos han cambiado y las condiciones de negocios se hacen cada vez más exigentes y esta situación no es ajena a S'Pan'eS.

2. SITUACION ACTUAL DE S´PAN´ES COMO EMPRESA

Este estudio pretende aclarar la situación actual de S´Pan´eS y poder ser un determinante en la elaboración de objetivos, metas y estrategias que la organización debe determinar.

Para la gerencia de S´Pan´eS, no es indiferente que existe un problema y consiste en no contar con una estructura organizacional que le permita desarrollarse y tomar decisiones que lleven a realizar las actividades con mayor eficiencia y eficacia.

Por eso se ha tomado la decisión de realizar una investigación a fondo tanto del entorno interno como externo de la empresa, para así poder identificar las fuerzas, amenazas, oportunidades y debilidades con la que la empresa cuenta.

PROBLEMA: S´Pan´eS no tiene una razón de ser, es decir ha sido una empresa familiar que se ha venido manejando con el día a día, además no se conocen ni objetivos ni a corto ni a largo plazo, para así poder definir estrategias a seguir según sea el entorno en donde se encuentra. Escasa o nula estructura de organización y por lo tanto no se cuenta con manual de cargos y funciones para el personal. No existe manejo de la investigación y desarrollo de la industria y la competencia. Bajo nivel de capital humano con el que se cuenta, por lo que conlleva a generar una calidad de servicio poco eficiente.

Lo que se busca con este estudio es determinar cuál es el problema que existe actualmente dentro de la empresa, ejemplo (compras, servicio al cliente y producción), entre otros.

Al detectar el problema de fondo, tomar acciones correctivas y lograr que el problema detectado mediante un estudio detallado llegue a ser una oportunidad que la empresa pueda explotar en pro de sus intereses.

SOLUCIÓN: Realizar una planeación estratégica que determine la razón de ser de la empresa, sus objetivos, funciones, estrategias, en base a los resultados que se conozcan con la investigación para así determinar el entorno tanto macro y su análisis interno a fin de que S´Pan´eS pueda llegar a posicionarse no sólo como una alternativa para gente colombiana, sino para cualquier paladar. Realizar un análisis de

los procesos actuales y elaborar así un manual de procesos y funciones para mejorar el rendimiento dentro de la empresa.

3. OBJETIVO GENERAL:

Lograr dentro de esta empresa una estructura corporativa y la fijación tanto de objetivos como de estrategias que conlleven a un mejor desempeño en todos los niveles de la organización.

3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- a. Demostrar que es necesario contar con una estructura en donde existan desde objetivos a corto y largo plazo, además un análisis del sector y de la competencia, para así llegar a ser más competitivos.
- b. Probar que existen procesos o pasos obsoletos que lo único que hacen es demorar y entorpecer la labor de una empresa en general. Luego de determinar los procesos críticos, plantear soluciones que lleven a lograr eficiencia y eficacia, agregando valor al proceso y disminuyendo tiempo de ejecución, que directamente beneficie al cliente.
- c. Establecer parámetros de realización de las actividades y funciones, mediante un manual, especificándose obligaciones a cumplir, la razón de ser de la empresa, es decir mediante el análisis, recopilar la información y plasmarla en la Biblia de la empresa.

ÍNDICE

- 1. INTRODUCCIÓN**
- 2. SITUACION DE S´PAN´ES COMO EMPRESA**
- 3. OBJETIVO GENERAL**
 - 3.1 OBJETIVO ESPECÍFICO**
- 4. MARCO TEÓRICO**
 - 4.1. POLÍTICO – GOBIERNO**
 - 4.2. ECONÓMICO**
 - 4.3. SOCIAL**
 - 4.4. CAPITAL HUMANO**
 - 4.5. JURÍDICO**
 - 4.6. TECNOLÓGICO**
 - 4.7. INTERNACIONALIZACIÓN**
- 5. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**
 - 5.1 SITUACIÓN DE S´PAN´ES COMO MARCA**
 - 5.2. SEGMENTO ATACADO**
 - 5.2.1. VARIABLES DE SEGMENTACIÓN**
 - 5.3. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD PARA COLOCAR FRANQUICIAS S´PAN´ES.**
 - 5.4. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER**
 - 5.4.1. AMENAZA DE LA ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES**
 - 5.4.2. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES**
 - 5.4.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**
 - 5.4.3.1. PROVEEDORES DE INSUMOS O MATERIA PRIMA PARA SU ELABORACIÓN**

**5.4.3.2. PROVEEDORES DE PRODUCTOS YA ELABORADOS
LISTO PARA LA VENTA**

5.4.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

5.4.5. AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

**5.4.5.1. JUSTIFICACIÓN ENCUESTA AL CLIENTE DE
S´PAN´ES**

5.4.5.2. ESTRATEGÍA PARA LIDERAZGO EN COSTOS

5.4.5.3. ESTRATEGÍA DE DIFERENCIACIÓN

5.4.5.4. CADENA DE ENFOQUE

5.4.5.5. LA CADENA DE VALOR

5.4.5.6. LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS NACIONES

5.5. ANÁLISIS FODA

5.5.1. FORTALEZAS

5.5.2. OPORTUNIDADES

5.5.3. DEBILIDADES

5.5.4. AMENAZAS

5.6. ANÁLISIS MATRIZ EFI

5.7. ANÁLISIS MATRIZ EFE

5.8. ANÁLISIS DE LA MATRIZ MPC

5.9. MISIÓN DE S´PAN´ES

5.10. VISIÓN DE S´PAN´ES

5.11. VALORES CORPORATIVOS

5.12. MATRIZ FODA

5.13. MATRIZ PEYEA

5.13.1. ESTRATEGÍAS A SEGUIR

5.13.1.1. PENETRACIÓN EN EL MERCADO

5.13.1.2. DESARROLLO DEL PRODUCTO

5.13.1.3. DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA

6. ANÁLISIS DE PROCESOS

6.3. JUSTIFICACIÓN

6.4. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO**6.4.1. ADMINISTRATIVO****6.4.2. OPERATIVOS****6.4.3. COMERCIALES****6.5. PROCESOS PROPUESTOS****6.3.1 BENEFICIOS DE LA AUTOMATIZACIÓN****6.3.2. PARA FACTURACIÓN****6.6. CAPACIDAD INSTALADA****6.7. TIEMPOS PROCESO PROPUESTO****6.8. TIEMPOS PROCESO ACTUAL****7. AREA FINANCIERA****8. CONCLUSIONES****9. RECOMENDACIONES****10. BIBLIOGRAFÍA****11. ANEXOS**

4. MARCO TEÓRICO

Para analizar detenidamente un entorno tanto interno como externo, se debe tener en cuenta varios aspectos que permiten profundizar en el tema, dentro de los aspectos a analizar están: cultura, gobierno, ámbito jurídico, económico, política en general y el macro ambiente, entre otros.

4.1 POLITICO- GOBIERNO

Para analizar la situación política, en el país, y así poder tener una idea más clara y precisa de este fenómeno, se aprecia, a simple vista, que existe una inestabilidad lo que genera incertidumbre y falta de confianza en el sistema político, a esto se le suma la cantidad de leyes e impuestos que cada gobierno implementa para tratar de cubrir la brecha fiscal en la que se encuentra el país. Cada vez es más notable la cantidad de requisitos que los estamentos reguladores de establecimientos públicos exigen para la apertura y para el funcionamiento de un local comercial.

Se puede observar que para tramitar un permiso de funcionamiento de un establecimiento, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos y requisitos:

- a. RUC: Registro único de contribuyentes, éste para fin de registrar el nombre del establecimiento o persona natural la cual declarará ante el SRI., su ejercicio contable para así determinar el valor de IVA y retención en la Fuente a cancelar a dicho organismo regulador.
- b. MINISTERIO DE SALUD: Un inspector representante de cada zona del ministerio de salud otorgará un permiso luego de la revisión de las instalaciones del local, de los empleados que laboran en él, y así podrá emitir un certificado de aprobación por parte del mismo.
- a. PERMISO DE BOMBEROS: Revisión por parte del cuerpo de Bomberos de Pichincha, de la seguridad y apropiado espacio en caso de accidente, así mismo la dotación de equipos contra incendio.

- b. REGISTRO EN EL MINISTERIO DE TURISMO (CETUR): Este organismo controla y califica los establecimientos comerciales según su actividad, instalaciones, además controla los precios de venta al consumidor.
- c. PERMISO DE FUNCIONAMIENTO: se otorga después de presentar el RUC., permiso de los demás organismos anteriormente mencionados, y así se pone en marcha para pago de patentes y demás impuestos a cancelar al Municipio.

Estos son algunos de los principales requisitos con los cuales debe cumplir un local o establecimiento en el momento de ser puesto en marcha.

Otros de los organismos que agrupa por gremios y que, además, busca el desarrollo integral de las pequeñas y medianas industrias de Pichincha a partir del crecimiento personal de sus socios y del fortalecimiento de los sectores que los aglutinan, es la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha, CAPEIPI. Así, dicha organización se encarga de incentivar y capacitar a los socios (micro empresarios) para manejar altos estándares de calidad y servicios en la actividad que realizan.

Además, a nivel macro, la empresa debe analizar la situación económica del país con otros países y su influencia sobre la materia prima que S´Pan´eS necesita para la elaboración de sus productos y que para ello debe importar. Es por ello, que en la actualidad, debido a los problemas que se viven en la frontera norte, se han incrementado las barreras de acceso de los productos colombianos hacia el Ecuador,; factores como el precio y la calidad de estos productos han llevado a los comerciantes de este lado de la frontera a impedir el acceso de estos productos colombianos.

Las actividades que pueden generar complicaciones en el ejercicio del negocio son:

- Decisiones de Gobierno que afecten a servicios como el que se ofrece.
- Ordenanzas Municipales que puedan detener o disminuir el crecimiento del negocio en caso.

4. 2 ECONOMICO

ECUADOR

Crecimiento económico anual (%)

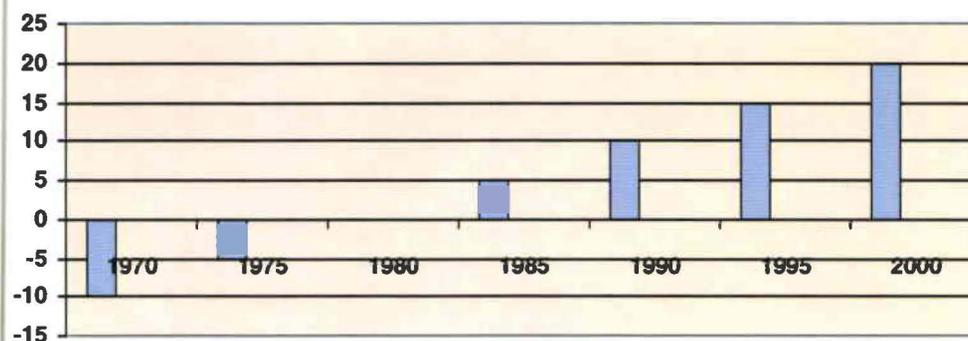


Gráfico # 1

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Autor: Banco Central del Ecuador.

Crecimiento Economico

1970	-10.0
1975	-5.0
1980	0.0
1985	5.0
1990	10.0
1995	15.0
2000	20.0

INFLACIÓN

La inflación es un aumento de los precios de bienes y servicios. Cuando los precios se incrementan más rápidamente que los ingresos personales, el poder adquisitivo de los consumidores disminuye.

Las tasas de inflación afectan tanto a las políticas del gobierno, la psicología del consumidor, como a los objetivos de S´Pan´es.

La inflación mensual para el mes de marzo del 2004 fue del 0.7%, debido al crecimiento en el precio de la agrupación alimentos, bebidas y tabaco. Mientras que la variación de abril/2003 a marzo/2004 fue de cuatro puntos.

Por su parte, la canasta familiar básica se cotizó en 385.58 dólares, 0.4% más de lo registrado en febrero del 2004.

El aporte de las agrupaciones a la variación mensual del 0.70% en el índice general, principalmente fueron: Alimentos, bebidas y tabaco con 0.69 puntos, debido a incrementos en los índices de los subgrupos sal, especias, salsas, y otros productos alimenticios n. c. p. 13.3%, verduras, legumbres y tubérculos creció 4.0%, y, pescados y mariscos 3.8%; la contribución de alquiler, agua, electricidad, gas y otros combustibles fue de 0.06 puntos, ocasionado nuevamente por la subida del 1.2% en el índice del rubro alquiler; hoteles, cafeterías y restaurantes con 0.06 puntos, provocado por una alza del 0.5% en el índice del rubro restaurantes; la diferencia lo componen las demás agrupaciones.

Bajo la agrupación de alimentos, bebidas y tabaco, los siguientes artículos cotizados en dólares por kilo a nivel nacional que registraron incrementos positivos considerables entre los meses de febrero y marzo del 2004, fueron: ajo 29.5% (de 3.78 a 4.89), maní 14.5% (de 1.56 a 1.79), mora 11.8% (de 2.05 a 2.30), culantro 10.2% (de 1.16 a 1.28), zanahoria amarilla 9.1% (de 0.40 a 0.43), cebolla colorada 8.4% (de 0.51 a 0.55), tomate hortícola o riñón 8.2% (de 0.85 a 0.92), coliflor 7.4% (de 0.76 a 0.82), arveja tierna 6.3% (de 2.28 a 2.43), entre otros productos; por el contrario, los artículos que presentaron variaciones negativas, durante el mismo período fueron: miel de abeja -6.6% (de 4.43 a 4.14 dólares por envase de 578 gramos), entre otros productos con pequeñas variaciones.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos

Elaboración: Información Central-Proyecto Servicio de Información Agropecuaria del Ministerio de Agricultura y Ganadería-Ecuador (www.sica.gov.ec)

CANASTA BASICA

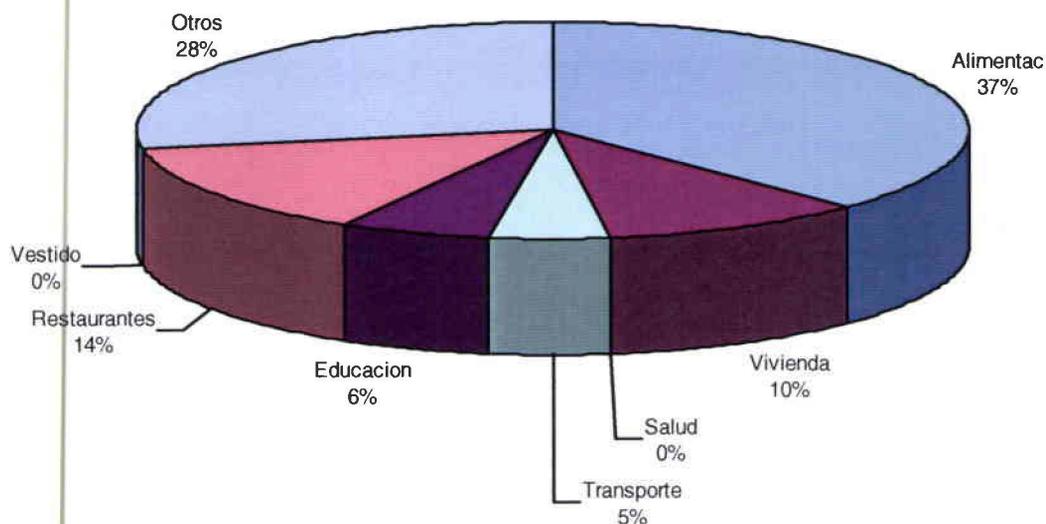


Gráfico # 2

Autor: Centro de estudios INEC

FUENTE: INEC

“Transcurrido el año 2003, la economía ecuatoriana presenta signos de recuperación en sus principales indicadores económicos. Así el crecimiento de la economía durante el tercer trimestre de ese año, reporta un alza de 3.9% con respecto al trimestre inmediato anterior, y estuvo sustentado en el área petrolera. Otros factores que incidieron positivamente en la reactivación de la economía, fueron la reducción de los aranceles a un grupo de bienes de capital y de materias primas, así como la tendencia decreciente en los niveles de inflación, lo que sin duda fue un factor determinante en la reducción de los costos de producción y estabilidad en la capacidad de compra de los agentes económicos. La inflación anual a septiembre de 2003 fue de 7.5%.” (1)

La información preliminar entregada por el ministerio de Economía y Finanzas y entidades del sector público no financiero (SPNF), muestra que en el período enero – septiembre del 2003 los resultados fiscales global y primario son superavitarios de 1.8% del PIB y 4% del PIB, respectivamente. Frente al mismo período de 2002, se evidencia un deterioro de la posición fiscal en 0.1% y 0.5% del PIB, en su orden.

(1) FUENTE: INEC

Estos resultados se apalancan fundamentalmente en el comportamiento del IESS y de los gobiernos seccionales, cuyo superávit compensa el déficit del presupuesto del gobierno central.

La renegociación de la deuda externa con los acreedores de Club de París, llevada a cabo a mediados de junio de 2003, así como la ratificación del Acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI) en agosto de ese año, indujeron a una tendencia a la baja del riesgo país

Mediante el análisis del gráfico, se puede observar que la tendencia de crecimiento en el Ecuador beneficia directamente al consumidor, debido a que el ingreso per cápita aumenta y así el consumo puede ser mayor; por consiguiente, S'Pan'és debe aprovechar esta oportunidad y lograr que ese crecimiento de la economía lo beneficie también.

PONDERACION DE LA CANASTA BASICA ECUATORIANA. 2003

Grupos Ponderación (%)

Alimentación	Vivienda	Salud	Transporte	Educación	Restaurantes	Vestido	Otros
32,1	8,7	3,2	4,1	4,8	11,9	11,2	23,8

Gráfico: #3

Fuente: INEC

Autor: Centro de estudios INEC

Se puede apreciar por medio de esta ponderación que existe un fenómeno de aceptación y frecuencia alta por lugares de comida fuera del hogar y que, cada vez, se hace más importante.

Por los alimentos de preparación rápida y fácil. Algunos eventos importantes a tener en cuenta con respecto al patrón de consumo de alimentos en Ecuador son, por una parte, la reciente presencia de población femenina en el mercado de trabajo, que ha incrementado los ingresos familiares, aumentando el consumo de alimentos fuera del

hogar, y, por otra, la población joven predominante, cuya edad oscila entre 15 y 39 años, han incrementado la demanda de comida rápida y la compra en supermercados de productos elaborados para fácil preparación. Tanto los cambios en la legislación laboral como la tendencia a comer fuera del hogar, ya no solo los fines de semana sino también cualquier día de la semana, han aumentado la demanda de comidas en los restaurantes que cada vez ofrecen mayores alternativas de consumo.

Con el fenómeno de la dolarización, S´Pan´eS se vio afectada en gran manera, debido a que la materia prima e insumos que utilizaba, para la elaboración y comercialización de sus productos, tuvo una elevación de precios entre un 20% a 35%.

Por lo tanto, los precios tuvieron que subir, lo que provocó una disminución en sus ventas, ya que la gente no podía gastar como antes.

Poco a poco, se fue estabilizando la economía, S´Pan´eS, volvió a retomar su nivel y el promedio de ventas que venía manteniendo.

RIESGO PAÍS

Es el nivel de incertidumbre que refleja un país para brindar condiciones favorables tanto en el desarrollo de las actividades internas, como para atraer y promover la inversión extranjera, en el caso del Ecuador esta en 825 con respecto a los valores que se negociaron en el país, con base a los bonos Brady (Fuente: Banco Central del Ecuador).

El EMBI, índice que mide el riesgo soberano, calificó en el año 2000, al Ecuador con un riesgo del 14.6%. La principal causa para esta calificación fue la exitosa renegociación de la deuda externa, en lo referente a Bonos Brady y Eurobonos que permitió un alivio del 39%.

La imagen que el Ecuador tiende a mostrar al resto del mundo en cuanto al aspecto político, económico y social aún no es muy clara, sobre todo después de los últimos gobiernos defenestrados.

El mantener un valor de riesgo país bajo permite a S´Pan´eS avizorar que se puede aprovechar la oportunidad de el ingreso de capital extranjero, lo que redundará en la creación de mayores puestos de trabajo y por consiguiente mayor poder adquisitivo de

la población, pudiendo así destinar cierto rubro para actividades fuera de su hogar (Recreativas – Gastronómicas).

4.3 SOCIAL

Para S´Pan´eS, su objetivo principal es darse a conocer en el mercado ecuatoriano, es decir llevar a este consumidor nuevas alternativas gastronómicas sanas y variadas que permitan disfrutar de los placeres de la comida colombiana. Pero no deja de preocupar la reacción de este consumidor, ya que puede llegar a resentirse debido a la alta migración colombiana que se está presentando. S´Pan´eS busca crear un hábito en el consumo de todo tipo de gente y para cualquier gusto y paladar.

El estilo de vida y los hábitos de la sociedad quiteña del siglo XXI, se ha modificado de manera dramática, ya que una nueva corriente de consumismo y estatus se impone en una era de ejecutivos de clase media que buscan liberar su tensión y rutina en sitios y lugares donde sientan una atención especial y única que cumpla con sus expectativas y deseos

Los problemas sociales que pueden influir en el funcionamiento del negocio son:

- Paralizaciones, que puede causar no ingreso de productos, y la falta de movilización de los consumidores
- Una mala imagen que genera los problemas en Colombia, puede provocar un concepto de rechazo a los productos colombianos

4.4 CAPITAL HUMANO

En el caso específico de la productividad de los recursos humanos de una empresa, se deben analizar tanto los obstáculos a una alta productividad laboral generados en una mala formación académica como los obstáculos a una alta productividad laboral por falta de capacitación en las empresas, y uso de tecnologías no muy eficientes

dentro de las mismas, que no permite el desarrollo de todas las potencialidades del recurso humano. Por esto, se puede observar dentro del análisis realizado, que S'Pan'és no cuenta con una selección de personal adecuada y sin parámetros que, permitan que el proceso sea eficiente y esté dentro de estándares apropiados, para garantizar al cliente toda la calidad y servicio que busca.

4.5 JURÍDICO

S'Pan'és, busca contar con todas los requerimientos legales que exige la ley, desde tener a sus empleados debidamente identificados y legalizados, además de contar con los permisos, licencias y pago de impuestos entre otros.

4.6 TECNOLÓGICO

Uno de los factores, en los que el gobierno hace menos énfasis, es en el tecnológico, ya que, dentro de las políticas que ejecutan los gobiernos en este país, poco o nada se tiene en cuenta la educación para así poder tener gente más competitiva a nivel mundial y así desarrollar nuevas tecnologías que permitan hacer conocer al mundo las riquezas que este país tiene.

Entre los aspectos positivos de la globalización, se ve, que existe una mayor fluidez de la información, por ello se puede conocer de nuevos métodos e iniciativas que se han tomado en diferentes partes del mundo para ofrecer un mejor servicio al cliente.

Con todo lo antes mencionado se puede decir que S'Pan'és debe estar motivada y optimista de los nuevos avances que puede existir, ya que ello no solo beneficia a su producción y trabajo, sino beneficia a una mayor rentabilidad.

Como aspectos positivos de la tecnología tenemos:

Aprovechamiento de WEB, tecnología que está en pleno desarrollo

Aprovechamiento de Telecomunicaciones (1800)

4. 7 INTERNACIONALIZACIÓN

SECTORES PARA COMPETIR CON EL EXTERIOR

Debido a la globalización que se ha venido presentando, se ha determinado que este fenómeno hará que marcas multinacionales de comida rápida y semejante a la de S'Pan'eS, lleguen con mayor facilidad, lo que hace que los actuales negocios de este país no cuenten con las garantías necesarias para seguir en el mercado, y se vean afectadas por las grandes marcas que compiten con menores precios, mayor y mejor cobertura (Franquicias).

La visión a futuro que S'Pan'eS busca lograr es la de la venta de franquicias a nivel nacional y luego internacional; a medida que el mundo avanza se quiere lograr la posibilidad de hacer un mundo sin fronteras, es decir que se comercialice sin barreras de entradas, bajos impuestos, aranceles, pero teniendo en cuenta los altos estándares de calidad que manejan otros países.

Debido a la globalización existe diferentes alternativas respecto a la apertura de nuevos mercados, aprovechar la existencia de nuevos proveedores del extranjero que den productos y precios aceptables al medio del negocio.

También influye en el ámbito internacional, el petróleo debido a que Ecuador depende mucho del precio.

5. PLANEACION ESTRATEGICA

5.1 SITUACION DE S´PAN´ES COMO MARCA

S´Pan´eS ha mostrado, desde hace doce años que esta en el mercado, un crecimiento constante lo cual ha permitido expandirse en sectores importantes y concurridos en la ciudad capital. Para determinar el posicionamiento de S´Pan´eS como marca, debe analizarse mediante dos factores:

1. CUALITATIVO: El cual tiene en cuenta, el posicionamiento, valor y personalidad de la marca, generando así aceptación, recordación y lealtad a la marca.
2. CUANTITATIVO: El cual tiene en cuenta en cifras, valores y números el crecimiento porcentual de la marca a través del tiempo.

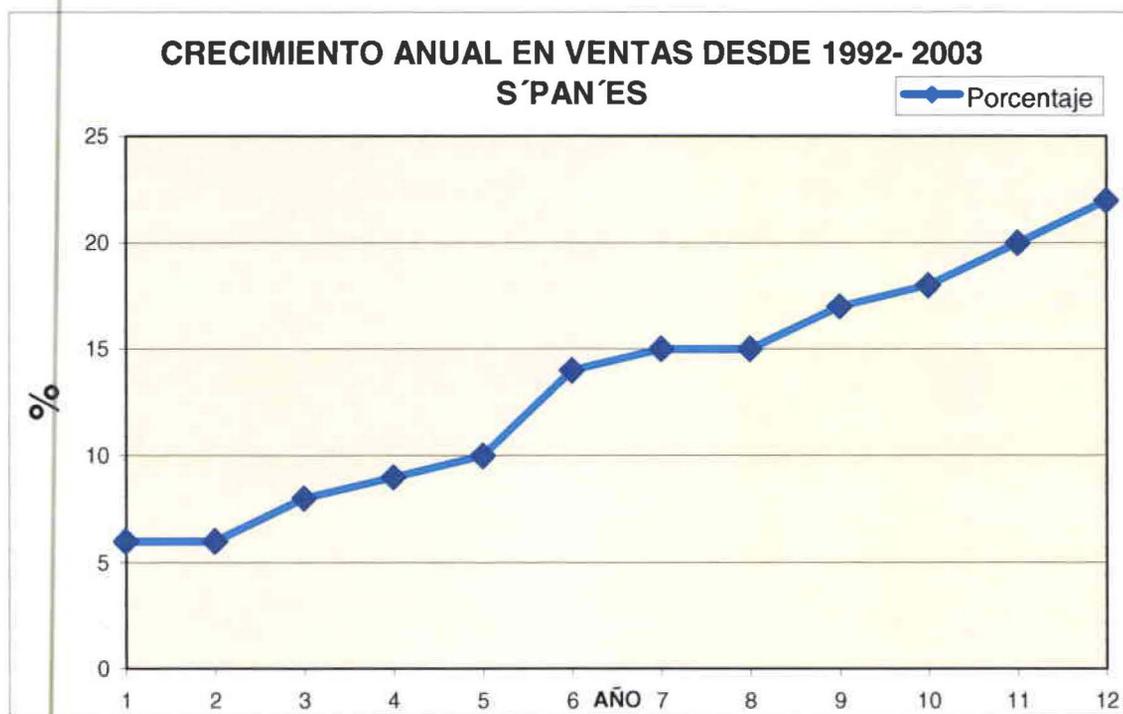


Gráfico # 4

FUENTE: LIBROS CONTABLES S´PAN´ES

ELABORADO POR: MARIA FERNANDA BERNAL

5.2 SEGMENTO ATACADO

El mercado objetivo que se busca cautivar en S´Pan´eS es: el medio, medio-alto, pero siempre con la intención de ser una propuesta para toda la gente que desee ir a degustar algo delicioso.

5.2.1. VARIABLES DE SEGMENTACION

- a. GEOGRAFICA: Los clientes de S´Pan´eS, referidos con anterioridad, los cuales son: clase media, media alta; se encuentran localizados en la zona urbana del Distrito Metropolitano de Quito, la provincia de Pichincha, es decir un 80% aproximadamente, el 15% alrededor de los Valles de Cumbayá y Tumbaco.
- b. DEMOGRAFICA: El perfil del consumidor que se busca cautivar son los jóvenes mayores de 20 años, un cliente tipo b (estándar), de ingresos promedio mayores a 600 dólares, con fuerte preferencia a los productos no tradicionales, que tenga preferencia por la gastronomía colombiana.
- c. PSICOGRAFICA: Para complementar lo anteriormente enunciado, el gran porcentaje de los clientes se refiere a la gran colonia colombiana que llega a ser un 80% del total de clientes y el 20% restante se encuentra en los ecuatorianos que buscan nuevas alternativas y variedad de productos diferentes.

5.3 ANALISIS DE FACTIBILIDAD PARA COLOCAR FRANQUICIAS S´PAN´ES

S´Pan´eS en su crecimiento comienza a estudiar la posibilidad de otorgar franquicias, debido a que se han presentado interesados en varias lugares tanto de Quito como del Ecuador.

5.4 ANALISIS CINCO FUERZAS PORTER

Es importante analizar este punto debido a que permite evaluar a la organización sus objetivos y recursos para enfrentar a la competencia que se presente.

Cabe recalcar que S´Pan´eS, como organización constituida, no cuenta con un esquema organizacional que permita ser evaluado, por eso lo que se busca, es establecer objetivos y metas para en un futuro, poder evaluar sobre cimientos pre-establecidos.

5.4.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores:

En la actualidad la competencia a la que S´Pan´eS se enfrenta es cada vez mayor, debido a la migración colombiana que se viene presentando. El afán de salir adelante y la falta de oportunidades en nuestro hermano país Colombia, ha empujado a la emigración de bien sea desplazados o no, hacia nuevos horizontes que permitan mejorar el modo de vida. Se puede, además, temer en la posibilidad que los mismos empleados con que cuenta S´Pan´eS, sean los competidores futuros ya que conocen la rutina del negocio. Con la globalización, se puede dar la entrada de nuevos competidores en la misma línea del negocio, ejemplo VITA PAN (Colombia) una cadena de productos similares a los que se elaboran en S´Pan´eS, varios nombres famosos en Colombia de establecimientos tradicionales, ejemplos TAUZA, TISQUESUZA, dedicada al segmento de cafetería- restaurante.

Además, el crecimiento y la diversificación de nuevas alternativas para cualquier paladar, ofreciendo variedad a menor precio afectando directamente el mercado.

Es por esto que, de acuerdo a los índices de establecimientos y registrados en el Ministerio de Turismo de Ecuador, existen almacenes como los que se mencionan a continuación:

TIPO B: es decir esta calificación se le otorga a los lugares que poseen buenas instalaciones limpias, precios cómodos más no bajos, calidad buena, servicio bueno, menú variado, combos económicos , ejemplos de cafeterías tipo B (ARENAS, SWISS CORNER, FRUTERIA MONSERRATE, YOGURT Y PAN DE YUCA, entre otros), ejemplos de restaurantes tipo B especializados en comida colombiana (RANCHO DE

JUANCHO, LA CASA DEL H.P COLOMBIANO, LA HERENCIA DE LA ABUELA, PUEBLITO PAISA, entre otros).

S´Pan´eS se califica en el segmento de Restaurantes TIPO B , básicamente en comida colombiana, ya que este es el tipo de línea que maneja.

TIPO A: Establecimientos con altos estándares de calidad y servicio, instalaciones excelentes, precios altos, exclusivos, platos internacionales y a la carta.

5.4.2 La rivalidad entre los competidores:

En lo que se ha podido estudiar y analizar, no existe una fuerte rivalidad ni enfrentamientos entre competidores, simplemente la torta se reparte en proporciones según sea la participación en la industria en la cual participa y se desarrolla. Como S´Pan´eS es calificada como Cafetería- Restaurante, goza de una amplia gama de productos y competencia directa poca.

Cabe recalcar que la información estadística recopilada y utilizada en este análisis, es empírica y no tiene una fuente definida, es decir que esta información es tomada directamente de la gerencia y de los administradores de cada local. Lo que se busca de ahora en adelante y para realizar un mejor trabajo en el futuro, consiste en un análisis del mercado y del negocio a nivel interno, para así poder hablar en términos de estrategias con más claridad y bases fundamentadas en la información que existe a nivel de industria.

Para determinar estos datos fue necesario realizar una pequeña investigación de mercados siguiendo el siguiente proceso:

- a. Procedimientos de recolección de datos: Se deberá establecer un vínculo entre las necesidades de información y las preguntas que se formularán o las observaciones que se grabarán. El éxito del estudio depende de la habilidad y creatividad del investigador para establecer este vínculo.
- b. Diseño de la muestra: Este se relaciona con quién o qué debe incluirse en la muestra. Se requiere una definición precisa de la población de la cual va a extraerse la muestra.

- c. Recopilación de datos: Abarca una proporción amplia del presupuesto de investigación y del error total en los resultados de la investigación.
- d. Procesamiento de datos: Incluye las funciones de edición y codificación, además comprende la revisión de los formatos de datos en cuanto a legibilidad, consistencia e integridad.
- e. Análisis de datos: Consiste en recopilar la información en un software mediante el análisis de datos.
- f. Presentación de los resultados: Es imperativo que los hallazgos de la investigación se presente en un formato simple y dirigidos a las necesidades de información de la situación de decisión.

PARTICIPACION DEL MERCADO - CAFETERIA -

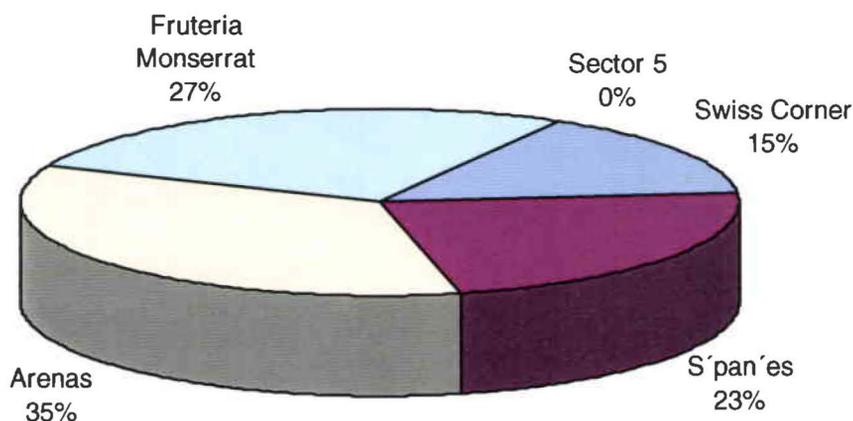


Gráfico #5

ELABORADO POR: MARIA FERNANDA BERNAL

FUENTE: ESTUDIO MERCADO

* La mayor parte de los estudios de esta naturaleza dependen principalmente de la formulación de preguntas a sus encuestados y de la disponibilidad de información en fuentes de datos secundarias. Esta es apropiada cuando los objetivos de la investigación incluyen: 1) describir en forma gráfica las características de los fenómenos de marketing y determinar la frecuencia de ocurrencia. 2) determinar el grado hasta el cual se asocian las variables de marketing 3) hacer predicciones en cuanto a la concurrencia de los fenómenos de marketing. Investigación de Mercado, Arturo Orozco, Pag. 49"

PARTICIPACION DEL MERCADO - RESTAURANTE -

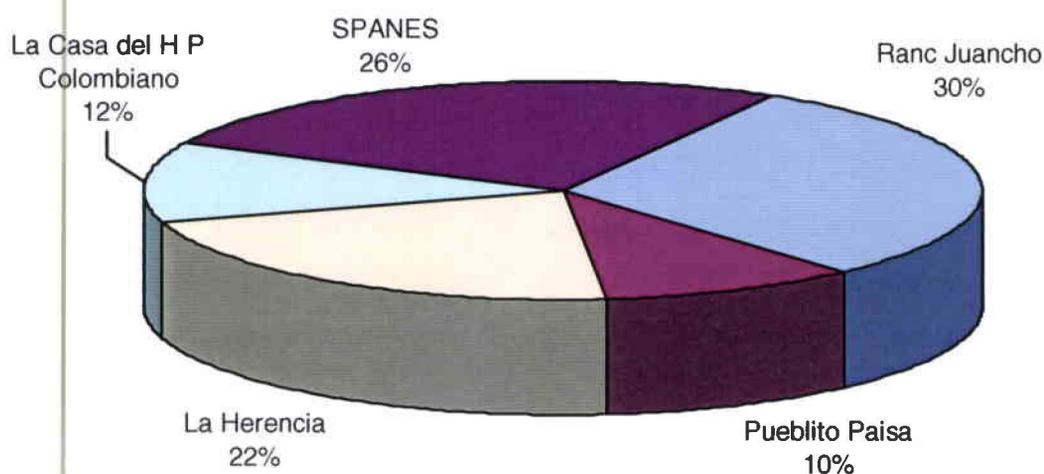


Gráfico #6

ELABORADO POR: MARIA FERNANDA BERNAL

FUENTE: ESTUDIO MERCADO

TIPO DE INVESTIGACION UTILIZADA:

El tipo de investigación que se utiliza es la concluyente, ya que está diseñada para suministrar información para la evaluación de cursos alternativos de acción. Puede subclasificarse en investigación descriptiva e investigación casual.

VER ANEXOS, ESTUDIOS DE MERCADO.

5.4.3 Poder de negociación de los proveedores:

S'pan'ES cuenta con una buena cantidad de proveedores, tanto para materia prima como para productos terminados. Existen proveedores que son indispensables para el proveedor, ya que son de tipo monopolista, en precio, calidad y el tipo de producto que manejan. Por consiguiente se derivan de ésto a los proveedores en dos tipos:

5.4.3.1 Proveedores de insumos o materia prima para su elaboración.

PARMALAT (LECHE), LAURA TORRES (HUEVOS), ANTONIO VALDEZ (FRUTAS Y VERDURAS).

5.4.3.2 Proveedores de productos ya elaborados.

Aunque en el mercado existen varios proveedores oferentes, existen productos que, necesariamente, por precio y calidad se deben adquirir únicamente con éstos, entre algunos están; DANEC (ACEITE), BOPP DEL ECUADOR (VASOS DESECHABLES), NESTLE (CAFÉ, CAPUCHINO), CORDIALSA (CHOCOLATE), SUPERMAXI-AGROPESA (CARNES), FLORALP (EMBUTIDOS). Estos son de los proveedores más importantes con los que S´Pan´eS cuenta y con los que no tiene poder de negociación.

5.4.4 Poder de negociación de los compradores:

S´Pan´eS cuenta con clientes que, en su mayoría, compran con precios normales de venta al público, sólo existen pocos clientes a los cuales se le otorga descuentos por monto y cantidad. Es por esto que a clientes que consuman más de 40 USD, diarios se les otorga un 10% de descuento por monto en compras, entre éstos están: universidades, aeropuerto, bancos, entre otros, lo que suma un total de un 25% del total de clientes. A los demás o sea el 75% restante del total de clientes, se les vende al P.V.P. (PRECIO DE VENTA AL PUBLICO), lo que genera una buena rentabilidad para el negocio que no tiene que estar sujeto al descuento para TODOS SUS CLIENTES. S´Pan´eS cuenta con una línea de productos muy variada como lo son : Línea de bocaditos: buñuelos, pan de bono, pan de yuca, almojábana, pastel de pollo, carne, gloria, empanadas de carne, pollo y queso, entre otros.

Línea de bebidas: kumis, avena, jugos en agua y en leche, gaseosas colombianas, agua, entre otras.

Línea de platos fuertes: ajiaco, sobrebarriga, bandeja paísa, albóndigas al jugo, carne sudada, caldo de costilla, tamal tolimense, entre otros.

Línea de postres y dulces: arroz de leche, postre de natas, bocadillos, pastas, tres leches, entre otros.

5.4.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos:

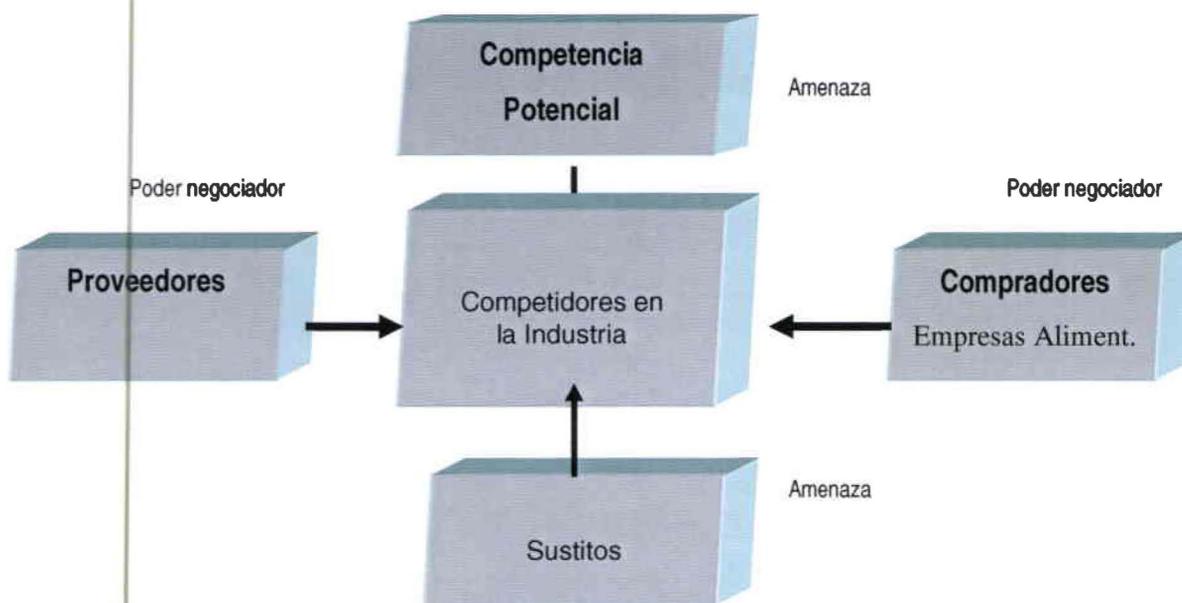


Gráfico: #7

Autor: Fred David

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica

Es importante analizar este punto, ya que cada día aumenta la cantidad de productos sustitutos que con menor precio, calidad o simplemente parecido, puedan competir directamente con los productos de S´Pan´eS.

*Por esto se debe analizar las estrategias planteadas por Porter, para así poder encaminar la empresa hacia el manejo idóneo de la ventaja competitiva que sea más apta para la organización. Debido a que una de las ventajas con que cuenta la empresa es la diferenciadora, ha sido una fuerte causa para cautivar el mercado. Pero no obstante existen infinidad de alternativas gastronómicas para cualquier paladar. Se convierte en amenaza el producto sustituto que satisface la misma necesidad para el cliente y afecta directamente a la empresa. Ejemplo de esto, la carne sudada o al jugo que elabora S´Pan´eS, fácilmente se encuentra en distintos lugares, como otras alternativas, la carne a la plancha o en bistec, además los panes que se producen como el pan de yuca, almojábana, pueden ser reemplazados por pan de Yema, de trigo, entre otros.

Por eso una de las competencias diferenciadoras son la calidad y variedad de productos con que la marca cuenta, agregándole la manera casera en como las recetas han sido elaboradas.

Hay que tomar en cuenta que el restaurante en esencia presenta una imagen de cultura colombiana, siendo una ventaja frente a otros que mantienen una imagen tradicional.

5.4.5.1 JUSTIFICACION ENCUESTA AL CLIENTE DE S'PAN'ES.

Para establecer cuál estrategia se deberá implementar en adelante, y poder así permanecer en el tiempo, se va a realizar un sondeo de opinión del cliente acerca de lo que espera de S'Pan'eS, y de cómo le parece lo que actualmente recibe de este negocio, que diga cómo se siente, qué expectativas tiene, qué quiere decir para que se mejore, siempre en beneficio del cliente.

Es por ello que mediante este estudio realizado, se busca crear unas bases para la mejora del servicio y así ofrecer al cliente un servicio más rápido, y a su vez permitir a la gerencia el control de tiempos, inventarios y dinero, a través de los estándares que se vayan a establecer y se recomienden con este estudio.

5.4.5.2 Estrategia para liderazgo en costos:

Ésta debe ir de la mano con la diferenciación. Para ello se utiliza las economías de escala, el saber comprar, el porcentaje de aprovechamiento de la capacidad y los vínculos con los proveedores, es más que importante producir a bajos costos cuando el mercado está compuesto por compradores sensibles al precio.

Otras de las formas de economizar, consiste en el control del desperdicio o, a su vez de los alimentos para así optimizar recursos, analizar detenidamente los presupuestos, incrementar los controles, incentivos referentes al control de gastos y costos.

Por esto S'Pan'eS se enfoca y desea seguir haciéndolo, en bajar los costos y comprar barato, pero con calidad su materia prima, teniendo en cuenta que al lograr liderazgo en costos, logra permanecer dentro de los precios de venta al público que ha venido dando y además manejando una buena rentabilidad en su portafolio de productos. Se ha podido determinar que la escala de precios de S'Pan'eS se encuentra calificada

dentro del tipo medio, lo que permite ser alcanzado por el público en general, no es un producto de élite, más bien tiende a ser para todos.

5.4.5.3 Estrategias de diferenciación:

La diferenciación no garantiza una ventaja competitiva, S'Pan'eS goza de productos protegidos que no son tan fáciles de copiar para la competencia. Si bien es cierto que se busca costos bajos, con los productos diferenciados se puede cobrar un precio más alto, acompañado de lograr ofrecer un excelente servicio y calidad a nuestros clientes. Es importante estar renovando e innovando tanto productos como alternativas diferentes para que el cliente siempre piense que los están satisfaciendo.

S'Pan'eS, cuenta con productos que tiene pocos oferentes hablamos que sus competidores directos de 10 son 3 y muchos demandantes, debido al alto porcentaje de colombianos que ya ascienden casi al millón de residentes, según el último censo del consulado colombiano, (2003).

5.4.5.4 Estrategias de enfoque:

*Determinar el tamaño del segmento a atacar o cautivar, entre más grande pueda llegar a ser el mercado mucho mejor para el crecimiento del negocio.

Por ahora lo que S'Pan'eS busca es cautivar el cliente ecuatoriano, es decir enseñar y dar a conocer nuevas alternativas gastronómicas sanas, con el sabor de casa.

La manera en que S'Pan'eS quiere permanecer en el tiempo, es innovando las condiciones de atención para los clientes, manteniendo estándares de calidad de sus productos, con tecnología, mejorando la red de distribución (puntos de venta) estratégicamente ubicados, teniendo en cuenta los costos, para así lograr economías de escala, que se vean reflejado en los precios y promociones para los clientes.

Mejorar la cultura de servicio, ampliación del portafolio de productos, aumentar la publicidad para lograr mayor conocimiento al nicho de mercado.

*Fred David, Conceptos Básicos de Administración, página 56

*Harvard Business Review, Michael Porter, 1979

5.4.5.5 La cadena de valor:

Analizar si realmente se está generando valor en todas las actividades que se realizan, desde la compra, elaboración y venta a los clientes, siempre manteniendo la calidad y el buen servicio que los caracteriza.

5.4.5.6 La ventaja competitiva de las naciones:

Aún no se analiza la posibilidad de penetrar nuevos mercados, hasta que realmente S´Pan´eS se haya consolidado en este país.

5.5 ANALISIS FODA

5.5.1 FORTALEZAS

- Posicionamiento de la marca ganado en el mercado ecuatoriano.
- El liderazgo de sus dueños, enmarcadas en patrones de perseverancia, consistencia y visión de futuro.
- Portafolio de productos diferenciales basados en calidad y cómodos precios.
- Orientación del negocio a crecer en red y servicios.
- Ofrecer al cliente un horario extendido de todo el día.
- Contar con sucursales de éxito estratégicamente ubicadas.

5.5.2 OPORTUNIDADES

- Crecimiento del mercado por preferencias sanas e innovadoras.
- Crecimiento de proveedores del exterior con menores precios competitivos .
- Niveles de inflación menores.
- Nicho de mercado inexplorado.

5.5.3 DEBILIDADES

- Cultura de empresa familiar, débil en adopción de mecanismos de empresa privada, lo que conlleva a utilizar políticas inadecuadas.

- Uso bajo de la tecnología.
- Baja motivación e incentivos para el personal.
- Estandarización en el manejo de recursos, con una débil orientación a la medición de resultados.
- A pesar de vender en un 90% de contado, no contar con una liquidez financiera idónea.

5.5.4 AMENAZAS

- Aparición y fortalecimiento de nuevos competidores en la misma línea del negocio, resultado de la migración colombiana.
- Aumento del ahorro por parte de los consumidores.
- Condiciones económicas generales del país.
- Crecimiento y evolución rápida de la tecnología.
- Legislación laboral a favor del empleado.

5.6 ANALISIS DE LA MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)

MATRIZ EFI (Evaluación de Factores Internos)

FORTALEZAS	PESO	CALIF	TOTAL PONDERADO
• Poseer horarios de atención adecuados para el público	0.15	3	0.45
• Existencia de sucursales en varios puntos de la ciudad	0.10	4	0.40
• Venta de productos con materia prima de calidad	0.10	3	0.30
• Precios adecuados para los consumidores	0.05	3	0.15
• Optimismo por parte del personal de estar involucrados en un constante crecimiento	0.05	4	0.20
• Mantener en el mercado cerca de 12 años, por tanto una marca posicionada	0.15	4	0.60
DEBILIDADES	PESO	CALIF	TOTAL PONDERADO
• Necesidad de arrendar locales	0.05	1	0.05

• Implementación de tecnología costosa	0.10	2	0.20
• Necesidad de rotar inventarios por ser productos perecederos	0.10	1	0.10
• Falta de manuales de tareas	0.15	2	0.30
TOTAL	1		2.75

- 1 : Debilidad Mayor
 2 : Debilidad Menor
 3 : Fuerza Menor
 4 : Fuerza Mayor

Según esta matriz EFI, muestra que S'Pan'és, posee una posición interna fuerte, ya que sobrepasa del puntaje de la media (2.5), y es de 2.75

La idea que se busca con el estudio de esta matriz aunque muy general, es determinar puntos críticos, con el fin de lograr que las todas las divisiones de la empresa trabajen hacia un mismo objetivo y no sean independientes en su accionar.

5.7 ANALISIS DE LA MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)

MATRIZ EFE (Evaluación de Factores Externos)

	OPORTUNIDADES	PESO	CALIF	TOTAL PONDERADO
•	La globalización apoya la interrelación de varias culturas	0.10	3	0.30
•	Nuevos avances tecnológicos	0.15	4	0.60
•	Tendencia a aprovechar más las pocas ocasiones que se tiene con la familia	0.15	3	0.45
•	Un mercado que crece diariamente al consumidor	0.05	3	0.15
•	Entrada de nuevos proveedores por TLC:	0.15	4	0.60

<p>para la elaboración de varios productos de S'PAN'ES, es necesario importar la materia prima para mantener una buena calidad aunque a veces el precio sea mayor. Ejemplo: bandeja paisa, arepas, entre otros</p>			
AMENAZAS	PESO	CALIF	TOTAL PONDERADO
<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas cadenas de comidas internacionales, especialmente de Colombia • Falta de seguridad por parte del gobierno en aspecto económico y político • Subida de precios de los servicios básicos • Fácil entrada de nuevos competidores • Alza de precios de alguna materia básica por escasez 	0.10	2	0.20
0.10	1	0.10	0.10
0.10	1	0.10	0.10
0.10	2	0.20	0.20
TOTAL	1		2.70

De igual forma según esta matriz EFE, se puede apreciar que la posición externa presenta mayores oportunidades de crecimiento, ya que sobrepasa del puntaje de la media (2.5), y es de 2.70

5.8 ANALISIS DE LA MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (M P C)

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

		SPANES	FRUTERIA MONSERRATE	SWISS CORNER	RANCHO DE JUANCHO	LA HERENCIA DE LA ABUELA,	PUEBLITO PAISA.
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	Ponderación	Cumplim	Cumplim	Cumplim	Cumplim	Cumplim	Cumplim
• Relación con proveedores	0,15	3	3	3	3	2	1
• Efectividad publicitaria y promoción	0,10	4	4	4	4	4	4
• Ubicación de las sucursales	0,10	2	3	2	2	2	4
• Rotación de inventarios	0,10	4	4	4	4	4	4
• Lugar y curva de experiencia	0,10	2	3	3	3	3	3
• Calidad y variedad de productos	0,08	3	2	2	2	2	3
• Control del negocio	0,15	4	3	4	4	2	4
• Competitividad de precios	0,10	3	3	3	3	4	3
• Posición financiera	0,07	3	3	3	3	3	3
• Lealtad del consumidor	0,05	2	3	3	2	2	1
TOTAL RESULTADOS	1,00	3,10	3,12	3,17	3,12	2,77	3,05

En el análisis se puede observar que S´Pan´es es presentado, aunque con deficiencias internas graves, a nivel de competencia o presencia en el mercado se encuentra bien posicionado, lo que facilita la apertura en nuevos locales estratégicos.

Se ha tomado como referencia de acuerdo a la ponderación en la matriz de la competencia, la de más alta calificación tanto en cafeterías como restaurantes.

Para poder evaluar a la competencia se recurrió a conversar con cada uno de los jefes, gerentes o dueños de estos negocios. Debido a la buena relación que existe entre los competidores, se permitió entablar conversación y a su vez la visita a los locales, para de alguna manera poder tener una apreciación personal de cada uno de los negocios, además cabe recalcar que por el tipo de empresa, (pequeña o mediana), no se cuentan con índices establecidos o publicados en libros para acceso al público, sino que simplemente se basa en un estudio empírico y de recopilación directamente con el competidor.

5.9 MISION DE S´PAN´ES

“S´Pan´eS está comprometida en satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, suministrándoles productos alimenticios procesados de alta calidad y con un óptimo servicio al cliente, garantizando nuestra eficacia en el tiempo para mantenernos como líderes en productos, servicio e innovación”.

5.10 VISION DE S´PAN´ES

“S´Pan´eS en el año 2.008 busca estar ya posicionado como una empresa suministradora de “alimentos múltiples”, líder en los segmentos de mercado masivos y corporativos, ofreciendo productos de alta calidad e integrados, distribuidos en forma especializada.

Con un alto nivel de desarrollo tecnológico e industrial y un equipo humano idóneo, motivado, en permanente formación, con una clara y testimonial cultura de servicio al cliente, más con una amplia voluntad y simpatía.

Con una estructura eficiente, ágil, flexible, capaz de responder inmediata y diligentemente a los cambios y necesidades del mercado y de los clientes.”

5.11 VALORES CORPORATIVOS

Los principios por los que se guía la empresa determinan su comportamiento en todos los productos que realiza, siendo sus empleados testimonio de los compromisos adquiridos.

- ◆ Compromiso

Estar pendiente de los requerimientos internos y externos de modo oportuno, inmediato y eficaz para alcanzar una mayor calidad en los servicios y productos que se brinda, generando una mayor confianza para todos.

- ◆ Ética profesional

Actuar con rectitud, generando productos de calidad que satisfagan las necesidades del cliente, apoyándose en el objetivo de dar un servicio eficiente no solamente durante el proyecto, sino también en la post - venta.

◆ **Honestidad**

Actuar acorde con su razón de ser, de manera transparente, responsable y honrada

◆ **Trabajo en equipo**

Coordinar actividades para generar un trabajo adecuado, estando toda la organización informada de las decisiones que se tome.

5.12 MATRIZ FODA

	FUERZAS –F	DEBILIDADES-D
	1. Posicionamiento de la marca ganado en el mercado ecuatoriano. 2. El liderazgo de sus dueños, enmarcadas en patrones de perseverancia, consistencia y visión de futuro. 3. Portafolio de productos diferenciales basados en calidad y precio. 4. Orientación del negocio a crecer en red y servicios. Vocación de futuro y trascendencia en el tiempo. 5. Logro de la lealtad del cliente al producto.	1. Cultura de empresa familiar, débil en adopción de mecanismos de empresa privada. 2. Poca instrumentación en sistemas de administración, mercadeo y comunicación. 3. Acción por reacción, no por planificación, en consecuencia baja sinérgia. 4. Estandarización en el manejo de recursos con una débil orientación a la medición de resultados. 5. Poco o nada manejo de la investigación y el desarrollo.
OPORTUNIDADES-O	ESTRATEGIAS- FO	ESTRATEGIAS- DO
1. Conocimiento del mercado para el desarrollo de nuevos negocios en la línea de la empresa.	1. F1, 01, O3, PENETRACION EN EL MERCADO: Apertura de nuevos locales estratégicamente ubicados. Penetración en el	1. D2, DIVERSIFICACION CONCENTRICA Brindarle al cliente nuevas alternativas de servicio ejemplo: domicilio, base

<p>2. Decisión de la empresa a incursionar en nuevas ramas del servicio y la atención al cliente.</p> <p>3. Un potencial de mercado de clientes prospectivos constituido por el consumidor local, reciente conocedor y deseoso de nuevas opciones gastronómicas.</p> <p>4.</p>	<p>mercado</p> <p>2. F4,02 ,O3, DIVERSIFICACION CONCENTRICA Innovación y desarrollo de nuevos productos siguiendo las necesidades y alternativas que busca el cliente. desarrollo de productos.</p> <p>3. Desarrollar nuevas ramas de servicio, implementando alternativas para satisfacción del cliente.</p>	<p>de datos para fechas especiales. Es decir utilización de los sistemas de información y los recursos.</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS- A</p> <p>1. Aparición y fortalecimiento de nuevos competidores en la misma línea del negocio.</p> <p>2. Monotonía del negocio.</p> <p>3. Condiciones económicas generales del país.</p> <p>4. Consumidores más experimentados y conocedores con mayores expectativas.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS – FA</p> <p>1. F3, A3, A4, DESARROLLO DEL PRODUCTO Con el posicionamiento que se ha logrado en la gente, darle la oportunidad de que se exprese y de opciones de cambio.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS- DA</p> <p>1. D2, A1 DIVERSIFICACION CONCENTRICA Implementación de un departamento de investigación y desarrollo, esto para conocer con mayor exactitud el mercado y los competidores.</p> <p>2. A4, D5 DESARROLLO DEL PRODUCTO Los consumidores se vuelven más exigentes y deseosos de un mejor servicio, calidad e innovación de productos, sanos y deliciosos.</p>

5. 13 MATRIZ PEYEA

FORTALEZA FINANCIERA (F,F)	+1	+2	+3	+4	+5	+6	TOTAL
RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN				X			
APALANCAMIENTO FINANCIERO			X				
ENDEUDAMIENTO			X				
LIQUIDEZ				X			
FLUJO DE EFECTIVO			X				
CAPITAL DE TRABAJO			X				
TOTALES			12	8			3,3

FUERZA DE LA INDUSTRIA	+1	+2	+3	+4	+5	+6	TOTAL
POTENCIAL DE CRECIMIENTO					X		
ESTABILIDAD FINANCIERA				X			
CONOCIMIENTOS TECNOLOGICOS				X			
INTENSIDAD DE CAPITAL					X		
FACILIDAD DE ENTRAR AL MERCADO				X			
BARRERAS DE ENTRADA		X					
TOTALES		2		12	10		5,3

VENTAJA COMPETITIVA	-1	-2	-3	-4	-5	-6	TOTAL
PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO		X					
CALIDAD DEL PRODUCTO		X					
CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO					X		
LEALTAD DE LOS CLIENTES			X				
CONOCIMIENTOS TECNOLOGICOS				X			
CULTURA ORGANIZACIONAL		X					
TOTALES		6	6	4	5		3,5

ESTABILIDAD DEL AMBIENTE	-1	-2	-3	-4	-5	-6	TOTAL
CAMBIOS TECNOLOGICOS		X					
TASA DE INFLACIÓN			X				
PRECIOS DE LA COMPETENCIA			X				
BARRERAS DE ENTRADA				X			
MARCO LEGAL				X			
ASPECTOS POLÍTICOS					X		
TOTALES		2	6	8	5		3,5

PUNTO	(- 0,2 , 2,8)
--------------	------------------------

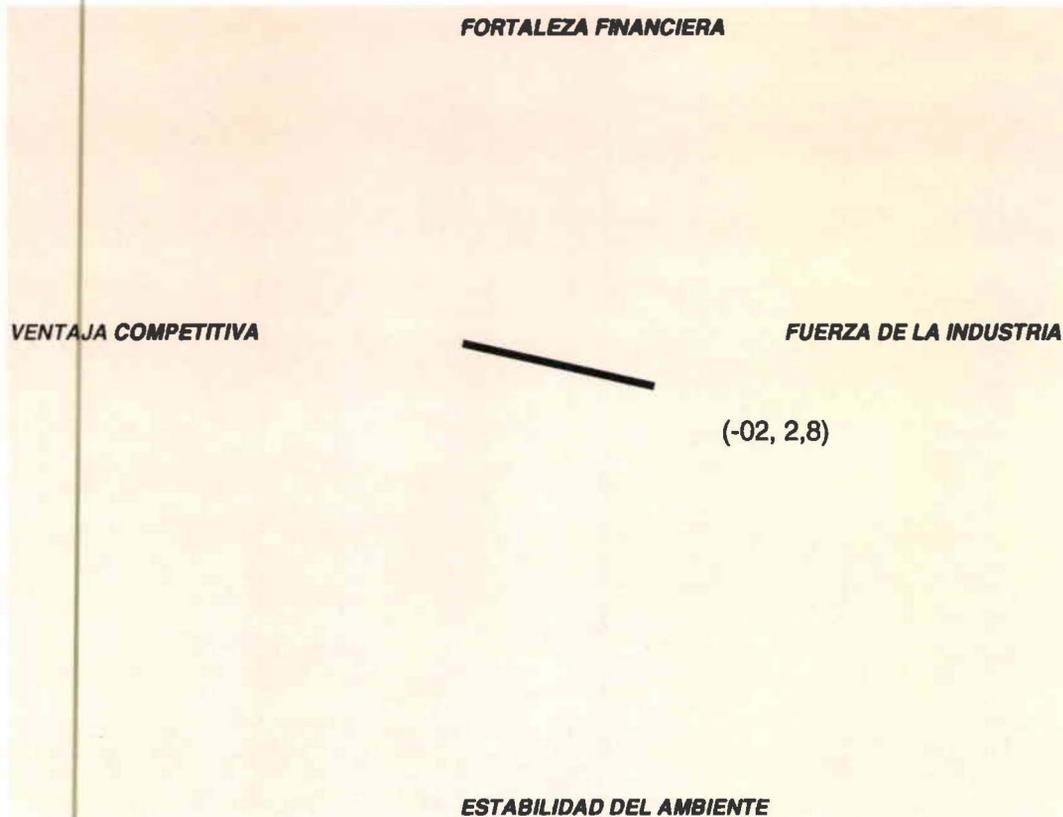


Gráfico: #8

Fuente: Conceptos de Administración

Autor: Fred David

5.13.1 ESTRATEGIAS A SEGUIR:

5.13.1.1 Estrategias Competitivas

- Incremento de clientes, debido al atractivo turístico de la ciudad y ubicación estratégica del establecimiento.
- Captar clientes de la competencia dada su cercanía.
- Aprovechando el tipo de cambio monetario, se contrataría personal extranjero preparado para el cargo.
- Generar alianzas estratégicas a largo plazo de promoción con los proveedores especializados

Enfoque del servicio

Como se ha señalado anteriormente en el análisis de las cinco fuerzas de Porter, el servicio de S´Pan´es, comprende la preparación de comida y bocaditos colombianos, con una atención preferencial y personalizada para los comensales, en un ambiente acogedor ya que la vida en la ciudad, el stress y la falta de tiempo, no permite disfrutar de momentos agradables y tranquilos a la hora de comer. Su servicio tiene como objetivo justamente brindar excelencia en sabor y atención en un ambiente familiar y acogedor.

5.13.1.2 Estrategias de Marketing:

Estrategias de Producto

S´Pan´es, ofrece el servicio de Restaurante – cafetería con las siguientes características:

- Platos de origen colombiano
- Con ingredientes de calidad
- Con una presentación adecuada
- Sus clientes degustarán de productos preparados con la sazón colombiana, conociendo y apreciando la comida de otro país y convirtiéndose en una alternativa importante, al momento de decidir donde desayunar, almorzar o tomar un café.
- El producto será entregado al cliente con una envoltura de papel de colores verde y blanco, marcado el nombre del local, también para mantenerlo a temperatura adecuada, este papel no será delgado sino con el espesor adecuado para que cumpla con su fin.
- Se ampliará la variedad de aperitivos aplicando nuevas combinaciones de ingredientes para ampliar el menú de alternativas.

Estrategias de Precio

- Se realizará una revisión de precios tomando una base nueva para calcularlos, para ello se realizará un manejo de costeo por actividades para lograr mejor la determinación de los mismos.
- Según el volumen del pedido, se puede hacer descuentos que estarán entre el 5 y 15%, todo con el fin de mantener grupos de clientes leales.
- Se sondeará cuales son los precios que la competencia tiene, respecto a platos que éstos ofrezcan con alta similitud a los productos por S´Pan´es elaborados.

Estrategias de Plaza

- Las sucursales distribuidas en la ciudad de Quito y los valles, serán el canal de distribución.
- Se ampliará mediante la puesta de góndolas ubicadas en los principales centros comerciales de Quito, con el servicio de cafés y postres.

Estrategias de Promoción.

Se utilizarán las siguientes estrategias :

- Establecer convenios con la Cámara de Comercio de Quito, para poder instalar puntos de venta, en los dos centros de exposiciones de Quito, como son el del parque la Carolina y CEMEXPO.
- Ser patrocinadores de los encuentros de la colonia Colombiana de la ciudad de Quito, que se realiza cada año.
- Entregar adhesivos a sus clientes para que los pongan al vidrio de su carro.
- Entregar pedidos a domicilio y a instituciones.
- Crear la línea 1800 para el servicio a domicilio.
- Crear una página Web, para poder receptar pedidos mediante vía Internet y mantener pedidos programados, esto puede servir también para crear una adecuada base de datos, adicionando los pedidos por teléfono.

5.13.1.3 VENTAJA COMPETITIVA

Ciertamente, la ventaja competitiva radica en la diferenciación del producto o servicio. Las más selectas carnes, excelencia en sabor, atención preferencial y personalizada y un ambiente acogedor y cordial, que haga a los clientes sentirse como en casa.

5.13.1.4 ESTRATEGIAS INTERNAS

Atención al cliente interno

- El saludo, respeto y cordialidad, a todos los miembros de la organización.
- Nunca decirle un NO rotundo al cliente, tratar de dar soluciones a lo solicitado
- La Gerencia mantener una constante comunicación con los responsables de cada sucursal.
- Monitorear continuamente el grado de aceptación de los platos que se pone en el menú.
- Mantener un control de material entregado a cada uno de los miembros de la organización.

Selección de Personal

- Se hará una publicación en prensa escrita cuando se solicite de éste, con una semana de anticipación.
- Se realizará pruebas de ingreso a cada uno de los aspirantes.
- Que posean experiencia en el campo de gastronomía comprobada.
- Estar cursando una carrera universitaria.
- Poseer don de gentes.

5.13.1.5 ANALISIS PARA EL DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Partiendo que la organización esta ubicada dentro del ámbito del servicio y producción en el mercado alimenticio. Se puede entender que el mecanismo coordinador clave está basado en la estandarización del trabajo, en la que la tecnoestructura es parte importante de la organización.

Parámetros del Diseño :

Especialización de la Tarea: Al contar con personal especializado en las distintas áreas de la organización, tales como cocineras/os titulados en la parte operativa y profesionales en la tecnocracia, y estar alineados tanto vertical como de forma horizontal en la especialización.

Capacitación: La capacitación requerida en este caso es poca, ya que el personal contratado es profesional y con experiencia, especialmente en la parte operativa.

Agrupamiento: Por ser una organización antigua pero que por primera vez se va a organizar en el mercado y por su actividad a desarrollar, tendrá un agrupamiento funcional y su tamaño en la base será grande

Es necesario además, el planeamiento de las actividades y control sobre las mismas.

La coordinación de funciones, el afinamiento y la resolución de conflictos estará a cargo de la gerencia.

- Por la naturaleza misma de la organización se deberá realizar un trabajo rutinario con poca discrecionalidad. La línea media será la encargada de solucionar conflictos cotidianos que pudieran surgir en la parte operativa (meseros – caja –clientes- proveedores).
- Las decisiones siempre serán tomadas por la parte gerencial, es decir de arriba hacia abajo.

Tomando en cuenta todos estos parámetros que se adaptan de la mejor manera a la organización, se determina que la estructura inicial de la empresa debe ser de tipo **"BUROCRACIA MECANICA"**, sin desechar la posibilidad de realizar ciertas adaptaciones de tipo Adhoc, que se pueden requerir según las necesidades del entorno tanto interno como externo y las demandas del mercado.

MODELO DE MINTZBERG PARA "S' PAN`ES"



Gráfico: #9

Fuente: La burocracia mecánica o maquinal

Autor: Mintzberg

ANÁLISIS, DESCRIPCIÓN Y DISEÑO DE PUESTOS

La descripción de las ocupaciones existentes en el S'Pan'es, trata de establecer la relación cargo-función-responsabilidad, como también los componentes, actitudes, habilidades y destrezas que se requiere para el desempeño cada cargo.

GERENTE ADMINISTRATIVO.-

Valoración ética alta, capacidad de liderazgo, inteligencia emocional fuerte.

Diseñar, desarrollar e implementar procesos. Supervisa todo el personal, revisa el inventario y solicitudes de compra. Genera los canales de distribución, estrategias de operación y marketing.

ADMINISTRADOR

Esta persona realizará funciones de administración del negocio, así como también de anfitrión y cajero en ausencia de estos.

- Deberá tener una ética intachable y respetar los valores de la empresa.

- Responder por sus acciones o actitudes.
- Ser amable.

CONTADOR

Perfil profesional: Profesional de entre 30 - 40 años con experiencia mínima de 3 años

Deberá tener las siguientes competencias:

- Contador CPA.
- Manejo de personal.
- Manejo de inventarios.
- Conocimientos de legislación laboral y contable.
- Facilidad de relaciones interpersonales.

AYUDANTE DE COCINA

Estudiante universitario de últimos niveles en la rama gastronómica.

Deberá tener las siguientes competencias:

- Conocimientos de cocina internacional o colombiana.
- Facilidad de relaciones interpersonales

Lavar, pelar, picar los ingredientes. En las horas pico ayudar al posillero y a concluir los platos del cocinero.

CAJERO

Egresado universitario en áreas contables o bachiller en contabilidad

Deberá tener las siguientes competencias:

- Sólidos conocimientos en contabilidad.
- Manejo de inventarios, para el inicio y fin de su turno.
- Conocimientos de legislación laboral y contable.
- Facilidad de relaciones interpersonales

JEFE DE COCINA

Profesional:

Cheff titulado

Deberá tener las siguientes competencias:

- Experiencia en cocina internacional y colombiana.

- Facilidad de relaciones interpersonales.

Preparación del menú diario, supervisar el trabajo del ayudante de cocina y el posillero.

ADMINISTRADOR

Profesional de nivel medio

Deberá tener las siguientes competencias:

Administración de personal,

- Facilidad de relaciones interpersonales.

MESERO

Bachiller de buena presencia

Deberá tener las siguientes competencias:

- Experiencia en trabajos similares (atención al cliente).
- Facilidad de relaciones interpersonales.

Limpiar mesas recoger platos y llevar los platos.

POSILLERO

Hombre o mujer mayor de edad de buena presencia

Deberá tener las siguientes competencias:

- Experiencia en trabajos similares(atención al cliente).
- Facilidad de relaciones interpersonales.

Lavar, secar y ordenar platos. Ayuda al cocinero. Hacer el jugo. Limpieza de cocina.

6. ANALISIS DE PROCESOS

6.1 Justificación del Proceso

Este proyecto permite realizar el análisis de procesos de servicio al cliente. Se han escogido estos procesos debido a que son críticos para el negocio . El objetivo es proponer ideas y lineamientos, que permitan la mejora del proceso.

6.2 Descripción del Proceso

El proceso de producción y comercialización de alimentos requiere de los diferentes macro procesos que son:

6.2.1 Administrativo

- Logística.
- Recursos Humanos.
- Contabilidad.
- Finanzas.

6.2.2 Operativos

Adquisición de materia prima y productos elaborados, producción, distribución, inventarios.

6.2.3 Comerciales:

- Venta, mercadeo
- Publicidad
- Servicio al cliente.

Las empresas, dentro de su plan estratégico, posicionan a sus clientes por encima de todo:

1. El cliente por encima de todo

Es el cliente a quien se debe tener presente antes de nada.

2. No hay nada imposible cuando se quiere

A veces los clientes solicitan cosas casi imposibles, con un poco de esfuerzo y ganas, se puede conseguirlo lo que el desea.

3. Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle más de lo que espera.

Conociendo muy bien a los clientes y enfocarse además, en sus necesidades y deseos.

Todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente, trátase de una queja, de una petición o de cualquier otro asunto.

Es por eso que el proceso crítico es el de atención al cliente

“Cualquier empresa debe mantener un estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente. Esta comprobado que mas del 20% de las personas que dejan de comprar un servicio, renuncian su decisión de compra debido a fallas de información de atención cuando se interrelaciona con las personas encargadas de atender y motivar a los compradores. Ante esta realidad, se hace necesario que la atención al cliente sea de la más alta calidad, con información, no solo tenga una idea de un servicio, sino además de la calidad del capital humano y productivo, con el que va establecer una relación comercial.”

Actor 1 MESERO

Reglas importantes para el mesero

1. Mostrar atención
2. Tener una presentación adecuada
3. Atención personal y amable
4. Tener a mano la información adecuada
5. Expresión corporal y oral adecuada

1.1.1.1 Actor 1 MESERO

- Recepción del cliente, el mesero es parte fundamental en este proceso ya que además de ser el guía dentro del local, es la primera impresión del cliente con el servicio **1 min.**
- Entrega de cartas con el menú del día, este tipo de relación es personal que establece el mesero convirtiéndose en un vendedor al sugerir el plato **3 min.**
- Toma de pedido al cliente en una ficha, el cual será enviado a cocina. **1.5 min.**
- Entrega de la orden del pedido al cocina **0.5 min.**
- Mientras la cocina, se encarga de preparar el pedido, el mesero se encarga de preparar la mesa al servir el juego de cubiertos, saleros u otros, y dependiendo del pedido, las entradas **2 min.**
- Una vez preparada la mesa, éste retira el resto del pedido (platos fuertes) a cocina y se lo entrega al cliente **1.3 min.**

Total tiempo. 9.3 min.

- Una vez que el cliente pide la factura, éste se acerca a caja para que le entregue este documento. **0.3 min.**
- Entrega la factura al cliente y este entrega el total facturado **5 min.**

1.1.1.1.1 Actor 2 COCINA

La persona cuenta con alto conocimiento en las especialidades de la casa.

- Recibe la orden de pedido y lo prepara, para su despacho **1 min.**
- Primero despacha los juegos de cubiertos, así como saleros y otros, se envían las bebidas y luego las entradas dependiendo del pedido **2.5 min.**
- Acaba de preparar los platos ya solicitados **4.5 min.**

Total Tiempo. 8 min.

- Una vez terminada, entrega la orden de pedido a la cajera para que elabore la factura

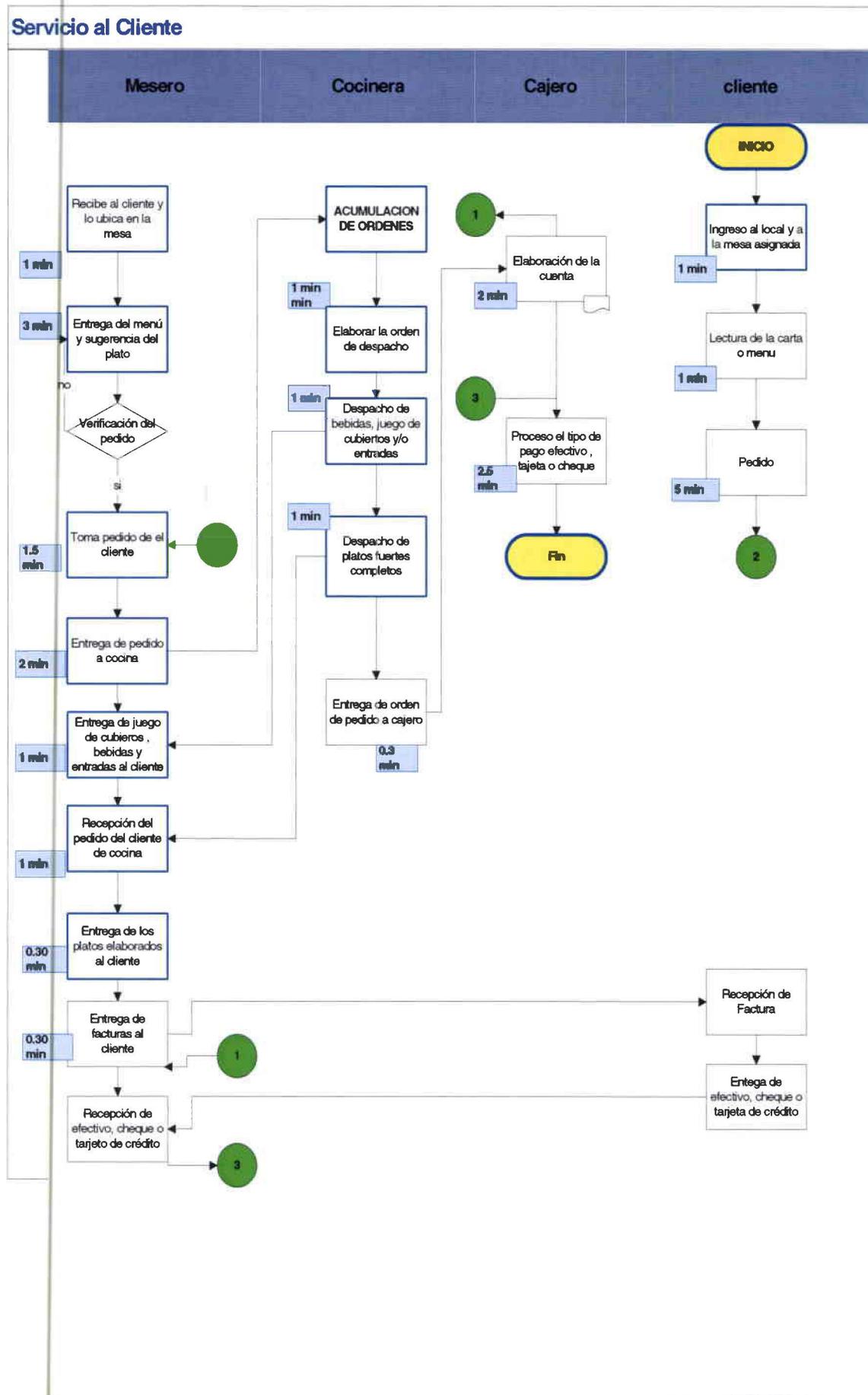
1.1.1.1.2 Actor 3 CAJERA

- Elabora la cuenta en cuanto el mesero la solicite **2 min.**
- Procesar el pago ya sea en efectivo, tarjeta, cheque **2.5 min.**

Total Tiempo 4.5 min.

1.1.1.1.3 Actor 4 CLIENTE

Èste es a la persona a la que se destina todos los recursos



6.3 PROCESOS PROPUESTO

La calidad de atención al cliente es un proceso encaminado a la consecución de la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los mismos, así como también atraer cada vez un mayor número de clientes por medio de un posicionamiento tal, que lleve a éstos a realizar gratuitamente la publicidad, persona a persona.

En tal sentido, los clientes constituyen el elemento vital de cualquier organización. Sin embargo, son pocas las empresas que consiguen adaptarse a las necesidades de sus clientes ya sea en cuanto a calidad, eficiencia o servicio personal. Es por ello, que los directivos deben mejorar la calidad del servicio que ofrecen a sus clientes, ya que no es cuestión de elección: la vida de la organización depende de ello.

Por esto que una de las propuestas es que se automatice el servicio, y aunque parece complicado para un pequeño o mediano restaurante, existe una completa línea de equipos que incluyen soluciones para cada tamaño de empresa.

6.3.1 Beneficios de la Automatización

- Al haber automatizado el proceso para el registro y captura de los pedidos, éste se realiza de manera sencilla y natural.
- Disminuyen los errores y omisiones en el registro de lo ordenado por el cliente.
- Se reduce el tiempo necesario para procesar una pedido
- Gracias a esto, evidentemente se mejora de manera importante el servicio al cliente y la percepción que el mismo tiene del restaurante y su calidad.
- Mayor seguridad y control sobre las operaciones realizadas por el personal del restaurante, evitando por ejemplo, que un mesero malintencionado se ponga de acuerdo con el cajero para vender algunos pedidos a un precio menor (éste es un caso extremo). Es posible controlar lo vendido, y por ende registrado en el sistema, contra las existencias reales del negocio.

Para pedido

Opción 1. teclado a través de monitores con pantallas sensibles al tacto (touch screen)



Las terminales **Datalogic** con radio frecuencia se perfila como una excelente opción de bajo costo para automatización de pedidos

Gráfico: #10

Fuente: Conceptos de Administración de la Producción

Autor: G. Grijalba

Opción 2. A través de intercomunicadores.

Cualquiera que sea la decisión, éstas tienen sus beneficios al desplazar en cualquier ubicación el mesero, en cuanto reciba el pedido de su cliente enviará directamente mediante los monitores la orden tanto al área de cocina como a la cajera. Reduciendo efectivamente el tiempo de servicio al cliente

Flujo de Pedidos

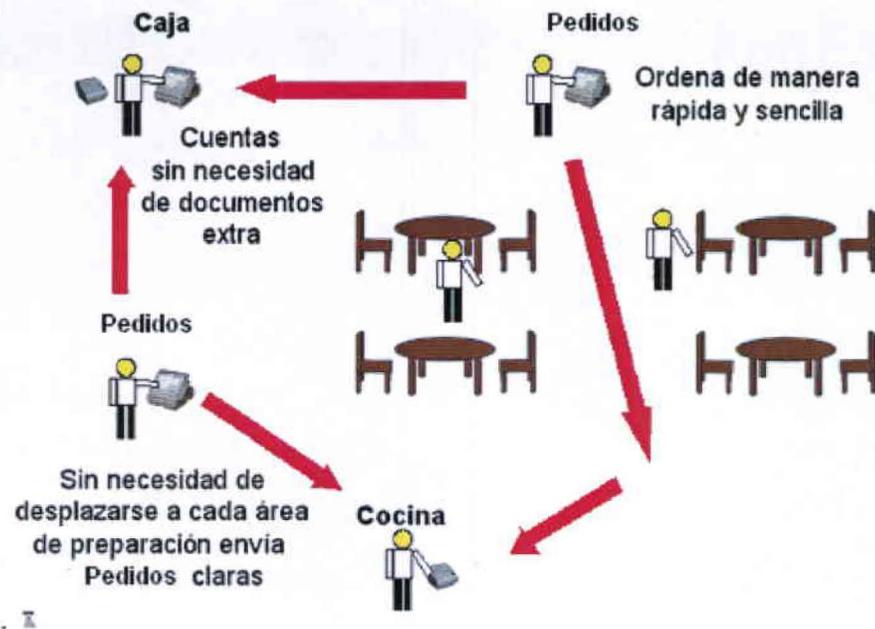


Gráfico: #11

Fuente: Conceptos de Administración de la Producción

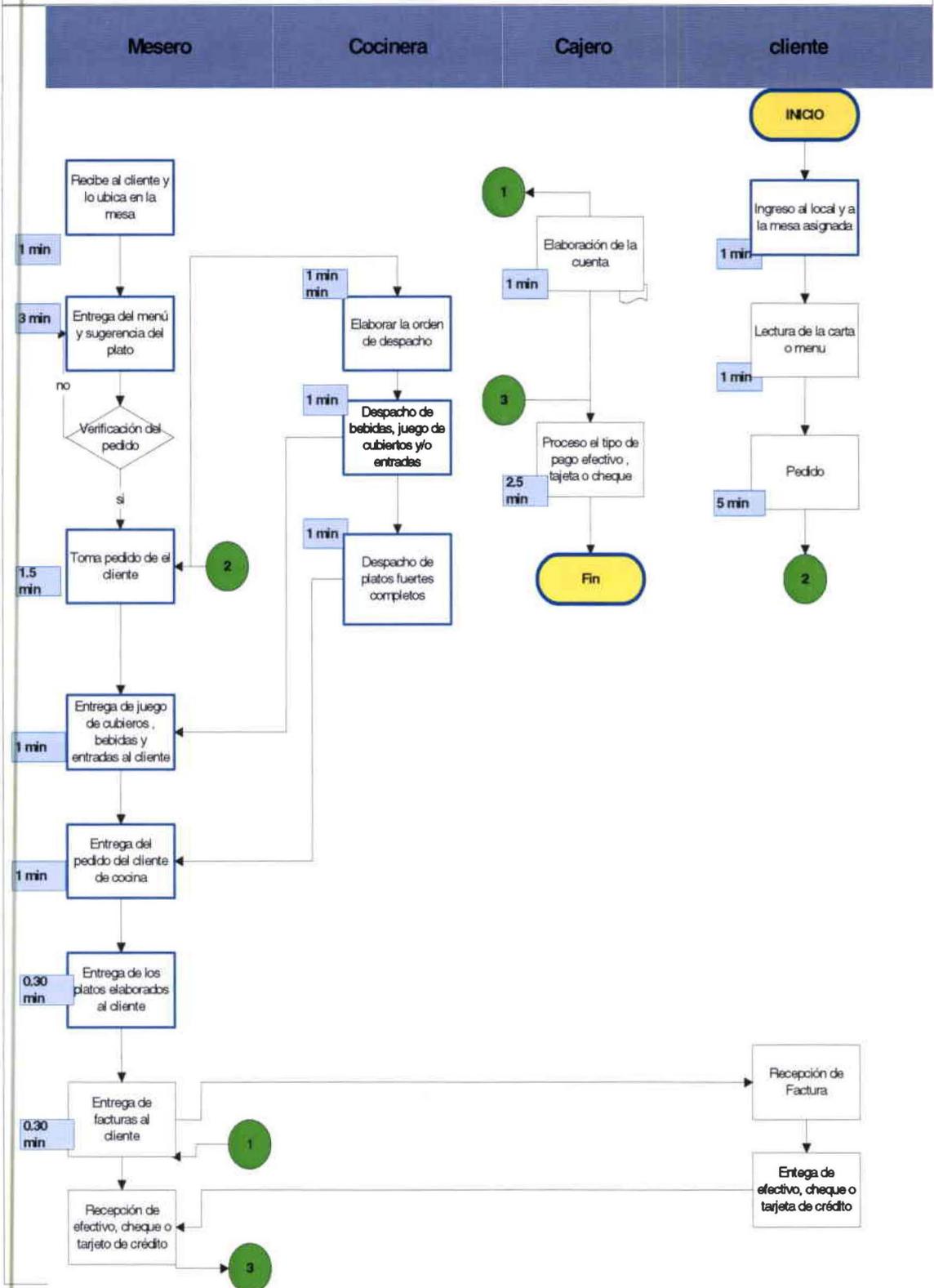
Autor: G. Grijalba

6.3.2 Para facturación:

Actualmente existe sistemas de control de poca inversión, donde además de contabilización, cuenta con ventas, facturación; una caja registradora da poco información total del pedido.

Al ser automático el sistema de facturación, además dará un control de los clientes, informara los pedidos que han realizado, y otros datos con la que contiene la factura.

Servicio al Cliente



6.4 CAPACIDAD INSTALADA

6.4.1 Infraestructura

Las instalaciones del negocio tienden a lograr el nivel de un restaurante el que contiene un parqueadero con capacidad para 4 carros; el comedor con sus mesas y sillas todas en madera y metal – mecánico, con una capacidad instalada para 50 comensales. Para esto, se toma como ejemplo el local número 5, ubicado en Cumbayá.

6.4.2 Producción

El mejor producto apetecible para el cliente es Ajiaco y la carne sudada o al jugo

Producto		Unidades	Precios
Platos fuertes o a la carta:		Platos	
a.	Ajiaco	80	3.5
b.	Carne sudada o al jugo	80	2.8
c.	Bandeja Paisa	70	4
d.	Caldo de costilla	45	2.15
e.	Sobrebarrida	30	3.7
f.	Albóndigas	20	2.2
g.	Tamal	30	2.9
h.	Chorizo con arepa	20	2.36
i.	Morcilla con arepa	15	2.36
Totales		390	25.97
Elaboración de panes:		Unidades	
a.	Pan de bono	400	0.4
b.	Pan de yuca	500	0.4
c.	Buñuelos	850	0.4
d.	Almojábanas	300	0.5
e.	Pasteles de pollo	40	0.8
f.	Pasteles de carne	30	0.8
g.	Pasteles gloria	40	0.6
g.	Pasteles hawaiano.	30	0.8
Totales		2190	4.7
Elaboración de postres y bebidas:			
a.	Arroz de leche	20	0.8
b.	Natilla	30	0.3
c.	Tres leches	10	1
d.	Mantecada	15	0.4
e.	Avena	35	0.95
f.	Tortas	60	1
g.	kumis	45	0.95

h.	Jugos en agua	115	0.95
i.	Jugo de leche	70	1.1
Totales		400	7.45

6.4.3 Personal

El personal **altamente calificado** en este tipo de comida, para el caso del local de Cumbayá, en los demás locales el número de empleados aumenta debido a que la cantidad de clientes recibidos es mayor.

Empleados	Número
Mesero	1
Cocinera	1
Cajera	1
Administrador	1

6.4.4 Cadena de Valor de SPANES

DIAGRAMA DE CADENA DE VALOR DEL NEGOCIO				
Logística de Entrada	Proceso Productivo			
Proveedores: los cuales se clasifican en		DESCRIPCION DE LOS PROCESOS		
1. Insumos o materia prima: a. Lácteos: Queso, mantequilla, leche. b. Huevos c. Carne, pollo y embutidos d. Frutas y verduras e. Víveres y granos f. Azúcar	Elaboración de platos fuertes o a la carta: a. Ajiaco b. Carne sudada o al jugo c. Bandeja Paisa d. Caldo de costilla e. Sobrebarriga	1. En este proceso se realizan las actividades de corte, preparación o cocción, elaboración, selección de la comida que luego va a ser entregada al cliente.		
2. Productos elaborados y listos para su venta o conversión: a. Gaseosa b. Dulces importados	Elaboración de panes: a. Pan de bono b. Pan de yuca c. Buñuelos d. Almojábanas e. Pasteles de pollo, carne, gloria y hawaiano.	Este proceso es uno de los más delicados, debido a que cualquier falla en el proceso, fácilmente altera el producto		
	Elaboración de postres y bebidas: a. Arroz de leche b. Natilla c. Tres leches d. Mantecada e. Avena, kumis, jugos f. Tortas	En este proceso se transforma la materia prima y se elaboran dulces, bebidas y postres para la entrega al cliente.		
	Servicio al cliente	Este es uno de los procesos más importantes para SPANES, ya que en lo que actualmente se hace y se seguirá haciendo énfasis es en la atención excelente al cliente, es decir: desde el momento en que el cliente ingresa a cada local se debe sentir como en casa, estar a gusto, sentirse satisfecho, y estar a gusto con la comida que consume, que desee volver		

6.5 TIEMPOS PROCESO PROPUESTO

ORGANIZACION		SERVICIO AL CLIENTE PROPUESTO						SITUACION: PROPUESTA	
DIVISION:								AUTOR:	
MACROPROCESO:									
PROCESO:									
SUBPROCESO:									
FECHA:									
VA (real)		NVA (sin valor agregado)						Tiempos	
No.	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Efectivos (min)
1		X						Recibe al cliente y lo ubica en la mesa	1
2	x							Entrega el menú y sugerencia del plato	3
3				x				Espera	5
4		X						Toma el pedido del cliente	1,5
5			X					Elabora orden de despacho	1
6					X			Despacho de bebidas, juego de cubiertos y/o entradas	1
7	X							Entrega de juego de cubiertos, bebidas y entradas	1
8					X			Despacho de platos fuertes completos	1
9	X							Entrega de los platos elaborados al cliente	1
10		X						Elaboración de la cuenta	0,5
11	X							Entrega de facturas al cliente	0,5
12			X					Recepción de efectivo, cheque o tarjeta de crédito	0,5
13		X						Proceso el tipo de pago	2,5
TOTAL									20

		TIEMPOS TOTALES		METODO PROPUESTA		
		COMPOSICION DE ACTIVIDADES		No.	Tiempo (min)	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	4	5,5			28,21%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	4	6			28,21%
P	PREPARACION	2	2			7,69%
E	ESPERA	1	5			25,64%
M	MOVIMIENTO	2	2			10,26%
I	INSPECCION	0	0			0,00%
A	ARCHIVO	0	0			0,00%
TT	TOTAL		20			100,00%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO		11			
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO		56%			

6.6 TIEMPOS PROCESO ACTUAL

ORGANIZACION DIVISION: MACROPROCESO: PROCESO: SUBPROCESO: FECHA:		SERVICIO AL CLIENTE ACTUAL						SITUACION: ACTUAL AUTOR:	
		VA (real)		NVA (sin valor agregado)				ACTIVIDAD	Tiempos Efectivos (min)
No.	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1		X						Recibe al cliente y lo ubica en la mesa	1
2	X							Entrega el menú y sugerencia del plato	3
3				X				Espera	5
4		X						Toma el pedido del cliente	1,5
5					X			Entrega el pedido a cocina	2
6			X					Elaborar orden de despacho	1
7					X			Despacho de bebidas, juego de cubiertos y/o entradas	1
8	X							Entrega de juego de cubiertos, bebidas y entradas	1
9					X			Despacho de platos fuertes completos	1
10					X			Recepción del pedido de cliente desde cocina	1
11	X							Entrega de los platos elaborados al cliente	0,5
12					X			Entrega de orden de pedido a cajero	0,5
13		X						Elaboración de la cuenta	2
14	X							Entrega de facturas al cliente	0,5
15			X					Recepción de efectivo, cheque o tarjeta de crédito	1
16		X						Proceso el tipo de pago	3
TOTAL									24

TIEMPOS TOTALES		METODO ACTUAL			
	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	No.	Tiempo (min)	%	
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	4	5	20,83%	
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	4	7	29,17%	
P	PREPARACION	2	2	6,25%	
E	ESPERA	1	5	20,83%	
M	MOVIMIENTO	5	6	22,92%	
I	INSPECCION	0	0	0,00%	
A	ARCHIVO	0	0	0,00%	
TT	TOTAL		24	100,00%	
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO		12		
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO		50%		

Como se puede observar el método propuesto mejoraría el proceso en un 6% del tiempo actual.

7. AREA DE FINANZAS / CONTABILIDAD

*El área de finanzas y contabilidad, aunque no lo parezca es la parte más importante a la hora de formular estrategias, por eso se debe tener en cuenta; la liquidez de una empresa, su apalancamiento, capital de trabajo, rentabilidad, aprovechamiento de activos, su flujo de efectivo y el capital contable.

Información de costos directos. Para los ingredientes de las bebidas, postres, platos fuertes y bocaditos, se tomó en consideración el peso que tienen en el costo de cada plato y su importancia, por ejemplo en la carne sudada, la carne roja tiene un peso en costo superior como consecuencia del alto costo de este ingrediente.

Presupuesto de equipos. Se ha basado el presupuesto en la compra de equipos necesarios para el negocio. Tales como cocina, ollas, licuadoras, hornos, vajillas, vasos etc., para ello se vieron varias alternativas y se optó por la más económica y que demostró ser de buena calidad, cumpliendo con las normas establecidas. Además por ser un negocio en crecimiento, es de esperar en el futuro se aumente y renueve los mencionados equipos de acuerdo al aumento de la capacidad de producción y el desgaste de los equipos.

Presupuesto de equipos y muebles de oficina. Es este rubro presupuestario se refleja los muebles y equipos necesarios para la administración del establecimiento.

Estado de Fuentes y Usos. El estado de fuentes y usos muestra los ingresos que genera la actividad del negocio y los usos que se le ha dado al mismo . Esta herramienta es primordial al momento de tomar decisiones de inversión ya que muestra la liquidez del negocio para la toma de decisiones oportunas e inmediatas.

Financiamiento de inversión. La inversión inicial es de 38.439,00 dólares de los cuales serán financiados U\$ 10.000,00 dólares a 5 años plazo con una tasa del 16% y por la facilidad de crédito se hará en el Banco del Pichincha. El resto de capital será propio de los socios y es de U\$ 28.439.dólares

Inversiones. El rubro de inversiones esta compuesto a más de las necesarias para la puesta en marcha del negocio, que incluye equipos, muebles y gastos de constitución, un rubro importante de inversión publicitaria que refuerza la idea de posicionamiento del negocio.

Gastos Generales anuales. En ésta se incluye además de luz, agua, teléfono y arriendo, los gastos por seguridad, que será a través de alarmas monitoreadas con la compañía ARMI FLASH y un seguro contra incendios de SEGUROS COLONIAL.

Nómina del personal. En ésta se incluye los valores de los sueldos de cada uno de los colaboradores.

Tabla de amortizaciones. De acuerdo a lo expuesto anteriormente se hará un préstamo de 10.000 dólares que serán cancelados en 5 años a una tasa de 16% en dos cuotas anuales. A partir del quinto año es posible un nuevo endeudamiento ya que se da por terminada la deuda adquirida.

Recuperación de inversión. según lo planteado, la inversión inicial es recuperada a partir del segundo año.

Con este análisis de la información, se pretende estudiar el costo beneficio de el primer proyecto de franquicia de S´Pan´eS, con ubicación en Cumbayá, y el cual ya se encuentra en funcionamiento.

Se quiere definir cuál de las dos propuestas que presenta la gerencia de S´Pan´eS, conviene más a la parte administrativa en Cumbayá.

- a. La primera propuesta es la repartir la utilidad neta con un porcentaje de 70% para los dueños del local de Cumbayá, y el 30% de la misma a S´Pan´eS, por derechos del nombre o franquicia, como se quiera llamar. Se debe tener en cuenta que cuando no existan utilidades, pues ambas partes no reciben ningún valor.
- b. La segunda propuesta planteada es la de otorgar y pagar a la gerencia de S´Pan´eS, como concepto de regalías el 5% de la facturación total mensual, existan o no utilidades.

VER ANEXOS CUADROS FINANCIEROS

*Conceptos de administración estratégica, Fred David pág. 56.

8. CONCLUSIONES

- La principal ventaja competitiva arraigada a esta organización para mejorar su posición no consiste en una estrategia de imitación, sino de diferenciación en excelente calidad de atención al cliente en producto y servicio. De esta forma las estrategias de marketing se enfocarían plenamente en:
 - Identificar las necesidades de los clientes potenciales
 - Diseñar el producto o servicio que habrá de satisfacer las necesidades.
- Si se sabe administrar eficientemente, se podrán cosechar muchos beneficios, entre ellos, una ventaja diferencial, el incremento de las ventas y las utilidades, y sobre todo, una base sólida para el futuro.
- El alineamiento horizontal de los macro procesos (sincronizar) a los subprocesos y el despliegue vertical del plan operativo, serán claves del desempeño, objetivos, metas, e iniciativas estratégicas, a implementarse en S´Pan´eS.
- Es muy importante la ubicación de los locales para poder cumplir con la proyección de ventas.

Con el análisis del entorno macro se busca determinar la posición en la que actualmente se encuentra este país. Es decir, las expectativas que se presentan tanto política, económica y socialmente, para la apertura de nuevos puntos ventas S´Pan´eS. Estudiar los pro y contras que encierran el porvenir de los negocios y de la economía que cada vez se ve más afectada, debido a las políticas tomadas por los diferentes gobiernos y la baja inversión extranjera que se debilita por consecuencia de la inestabilidad presentada en todos los entes del país.

Con la actual situación vivida, se está procesando un recambio de actividades de ciertos empresarios: un creciente número de industriales ha optado por transformar sus empresas manufactureras en unidades importadoras, ciertos fabricantes han dejado de comprar materia prima en el interior para adquirirla en el exterior, con el fin

de mantener su posición en el mercado, más de un exportador se transforma en importador y otros han empezado a trasladar sus inversiones al exterior.

Entonces, si la rigidez cambiaria es intrínsecamente insostenible, sobre todo en un ambiente internacional de tipos de cambio flexibles, no cabe sentarse a especular simplemente sobre la duración de la dolarización. La receta para un fracaso programado, tal como se manifestó antes, se completa con una amplia apertura comercial y financiera, así como con un muy bajo nivel de competitividad.

S´Pan´eS, actualmente atraviesa por un pequeño decrecimiento en las ventas, lo que preocupa a sus dueños, es por ello que mediante este análisis se ha logrado hallar causas por las cuales el negocio se encuentre en este punto. A través de este estudio se determina que uno de los procesos que ha llevado a que este decrecimiento se de, es el continuo descontento de los clientes por un mal servicio., esto analizado con anterioridad, resultante de un seguimiento realizado a través de encuestas al cliente, al finalizar su compra.

Para el mercado de Cumbayá, es diferente las necesidades y beneficios que busca el cliente, además la tendencia a cuidar su cuerpo en este sector se acentúa mucho más.

Como se mencionó con anterioridad, al analizar y rediseñar el proceso de servicio al cliente, se ha logrado darle un mejor rendimiento, mejorando su eficiencia y su tiempo de ejecución en un 6%, lo que puede repercutir directamente en el cliente final, que es el objetivo primordial.

9. RECOMENDACIONES

A nivel de empresa se recomienda que:

Implementar las estrategias que gracias a este análisis se determinaron como las más importantes y necesarias para seguir en competencia.

Realizar a nivel de Marketing una publicidad agresiva, en cuanto a plaza, producto, precio, promoción, para así atacar no solo a la gente que ya conoce el servicio sino para que S'Pan'és sea conocido por un número mayor de personas.

- Es recomendable que para este negocio haya comunicación directa entre socios y sus colaboradores.

Crear un departamento de personal para el manejo de los empleados, ya que a nivel de todos los locales y bodega central de producción y abastecimiento asciende a setenta, y empezar a manejar diferentes formas de incentivos para sus trabajadores, buscando un mayor entusiasmo en ellos, sin que esto implique un mayor desembolso de dinero. Buscar personal mejor capacitado para que así sean portadores y generadores de ideas para el beneficio de toda la organización.

Encaminar las estrategias, de modo que lo que se plantee se ejecute y se realice además una retroalimentación de lo ejecutado y se tomen los correctivos del caso.

A nivel de procesos, se recomienda que el tiempo que se emplea para realizar las actividades debe ser menor y además tener mayor énfasis en el servicio post venta que se podría manejar implementando una pequeña encuesta del servicio, que se le ofreció al cliente durante su atención en el local. Por ello es necesario llegar a la automatización de los procesos por lo menos en el de atención al cliente, logrando así control, eficiencia y certeza en la información.

A nivel financiero se tomó como propuesta a ejecutar la del pago del 5% sobre la facturación total, ya que se toma como un costo fijo y se utiliza dentro del presupuesto mensual.

De acuerdo a la investigación del mercado realizada, la razón de S'Pan'és Cumbayá, se ha podido determinar que las condiciones son diferentes y los gustos mucho más, es por ello que se recomienda en este lugar incluir un plato light, bajo en grasa o por lo menos acompañado el plato fuerte con una ensalada en vez del arroz y el maduro. Incentivar la compra más a menudo de estos productos por medio de promociones o combos.

Se debe tener en cuenta las sugerencias planteadas para la mejora del proceso de servicio al cliente, para así lograr un resultado mayor al 6%, en su rendimiento, a su vez permitiendo una directa satisfacción al cliente.

10. BIBLIOGRAFIA

OROZCO, ARTURO, Investigación de mercados: Concepto y práctica, Editorial norma, 1999.

FRED, DAVID, Conceptos de administración estratégica, Pearson educación, 1997.

REVISTA DINERO, Continuidad de las empresas familiares, edición abril 30 2004.

BANCO CENTRAL, Página web.

RICHARD HALL. Organizaciones, estructuras y proceso. Editorial Prentice-Hall, México, 1992.

HENRY MINTZBERG. La naturaleza del trabajo directivo. Editorial Ariel S. A., España, 1983.

HENRY MINTZBERG. La estructuración de organizaciones: Una síntesis de la investigación. Editorial Prentice-Hall, México, 1979.

11. ANEXOS

METODO DE SELECCION DE LA MUESTRA PARA EL ANALISIS DEL CLIENTE DE SPANES.

Se selecciona este segmento de clientes, debido a que en este local es el que se busca un mayor número de personas que consuman en S'Pan'és. Se pretende entregar la encuesta al finalizar el servicio, para evaluar el nivel de satisfacción del cliente y permitirle a éste, se pronuncie sobre sugerencias o inquietudes que tiene sobre el negocio.

Se realizó un conteo del número de personas que frecuentan el local en un fin de semana, este número fue sacado de la cantidad de comandas elaboradas entre sábado y domingo, la cantidad fue de 125 comandas elaboradas durante este tiempo, como no es un número tan alto, se resolvió entregar la encuesta a todo el número de comandas que llegaron durante el fin de semana siguiente que estaban oscilaban entre 100 y 150.

Nombre:

Edad:

ENCUESTA:

En un Grupo de 150 personas, respondieron así:

1. Qué le pareció la comida de S´Pan´eS?

- | | |
|--------------|-----|
| a. Mala | 10% |
| a. Regular | 25% |
| b. Buena | 60% |
| c. Excelente | 5% |

2. El servicio prestado por el personal de S´Pan´eS, fue:

- | | |
|--------------|-----|
| a. Malo | 15% |
| b. Regular. | 35% |
| c. Bueno | 30% |
| d. Excelente | 25% |

3. Que le cambiaría usted a S´Pan´eS, si en sus manos estuviera?

- | | |
|-------------------------------|-----|
| a. El personal | 10% |
| b. Ciertos platos de la carta | 20% |
| c. La decoración | 25% |
| d. La calidad del servicio | 45% |

ENCUESTA REALIZADA PARA ANALIZAR A SPANES FRENTE A SU COMPETENCIA.

1. Qué bocaditos de S'Pan'eS conoce usted?

- | | |
|--|-----|
| a. Buñuelos | 40% |
| b. Pan de yuca | 20% |
| c. Pan de bono | 15% |
| d. Almojábana | 10% |
| e. Empanaditas de pollo, queso y carne | 15% |

2. Con que frecuencia consume los productos S'Pan'eS?

- | | |
|--------------------------|-----|
| a. Una vez a la semana | 25% |
| b. Dos veces a la semana | 15% |
| c. Cada dos semanas | 30% |
| d. Cada mes | 30% |

3. Por qué motivos no frecuenta más a menudo S'Pan'eS?

- | | |
|---------------|-----|
| a. Por salud | 30% |
| b. Por tiempo | 15% |
| c. Por dinero | 25% |
| d. Por gusto | 30% |

ENCUESTA REALIZADA A LA COMPETENCIA DE SPANES

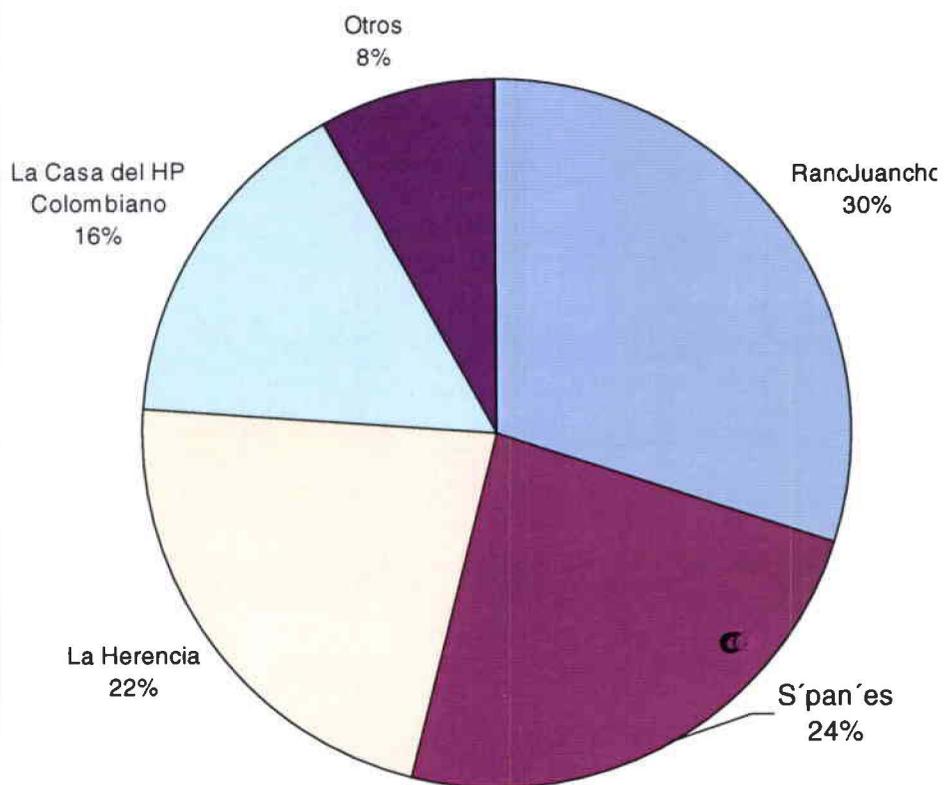
Nombre:

Cargo:

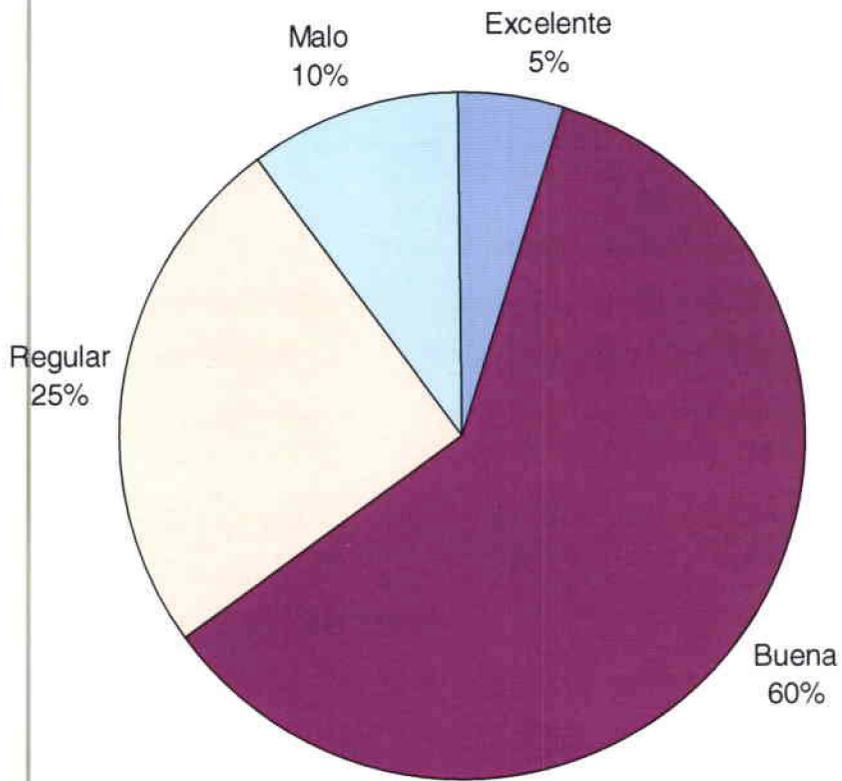
Edad:

1. Sabe usted quién o quienes con sus competidores principales?
2. Cuenta usted con una estructura organizativa definida?
3. Posee información de la industria o competencia dentro de la que se encuentra su negocio?
4. Cuáles son sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades?

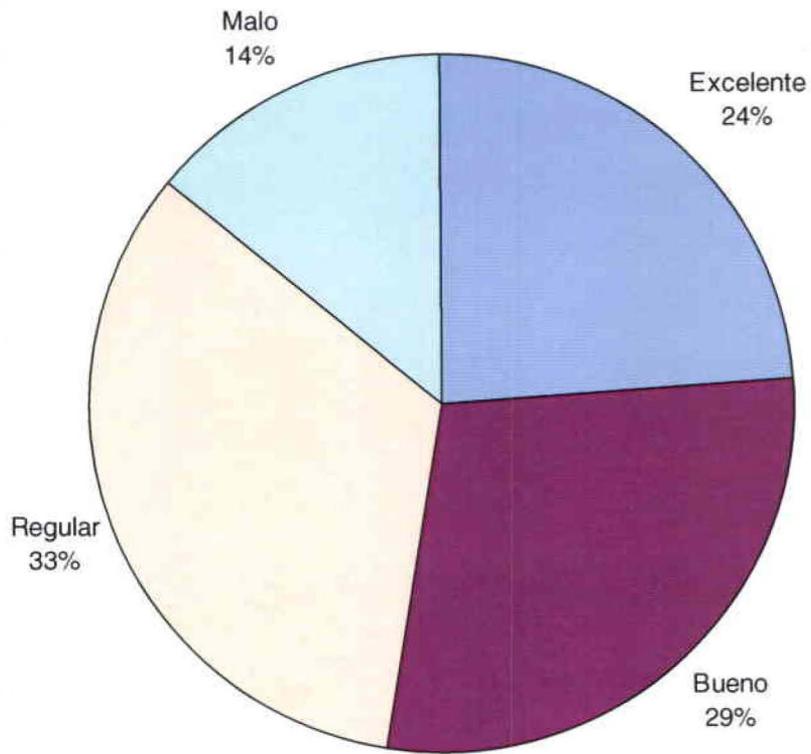
PARTICIPACION DEL MERCADO

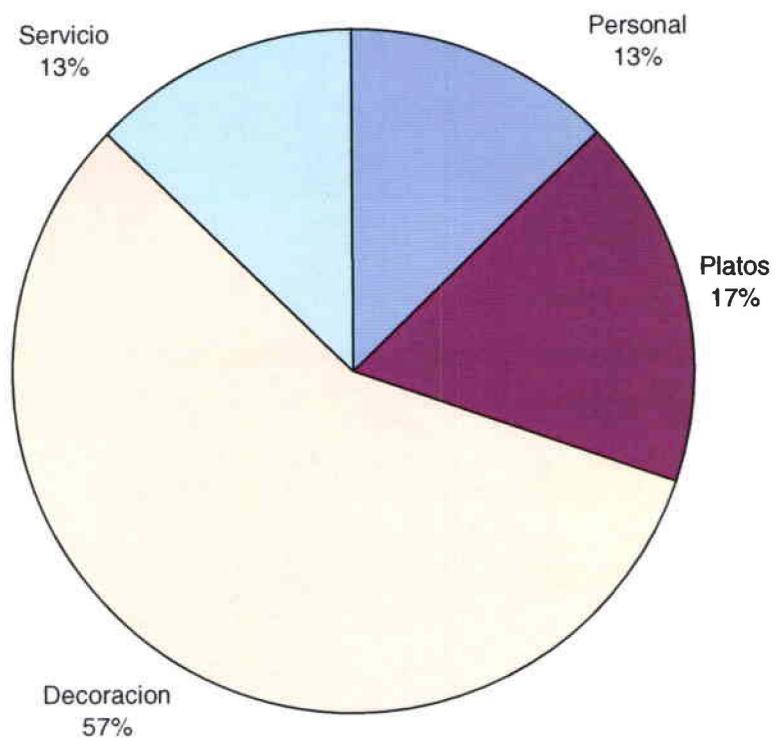


ACEPTACION COMIDA

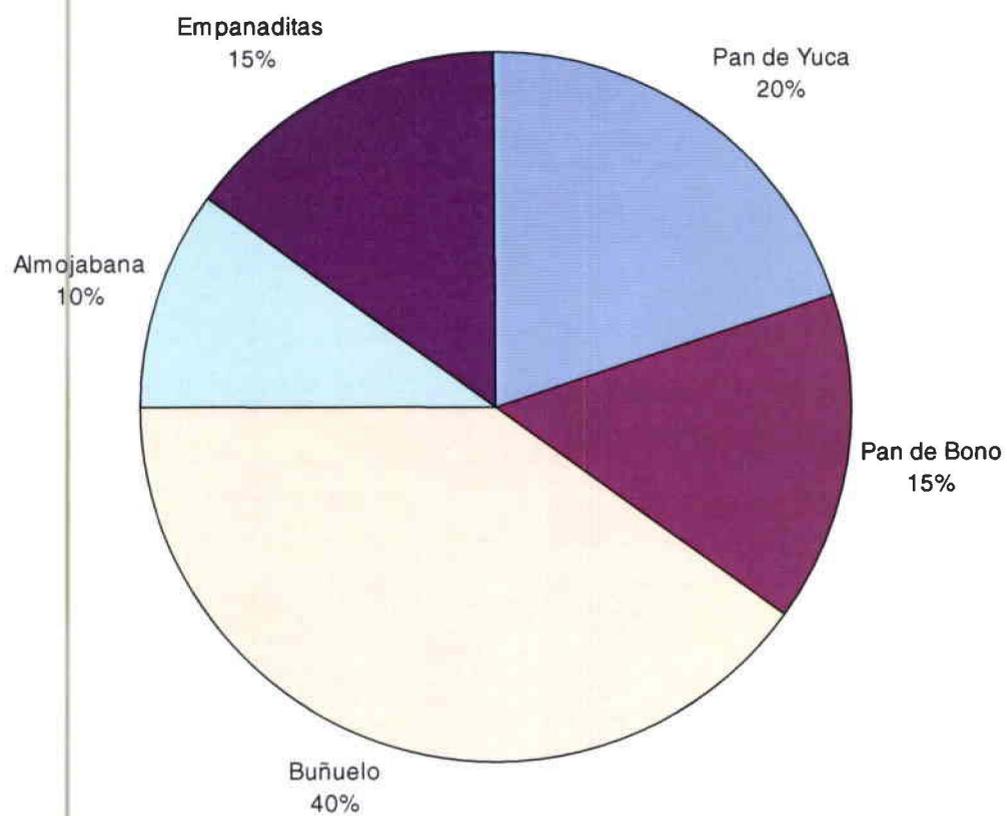


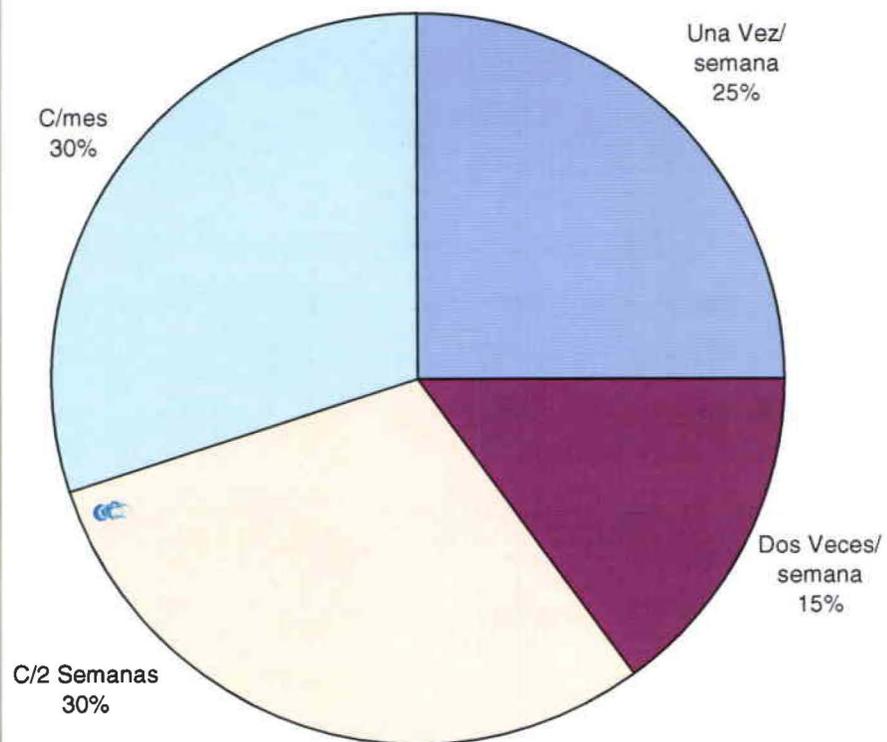
SERVICIO RECIBIDO

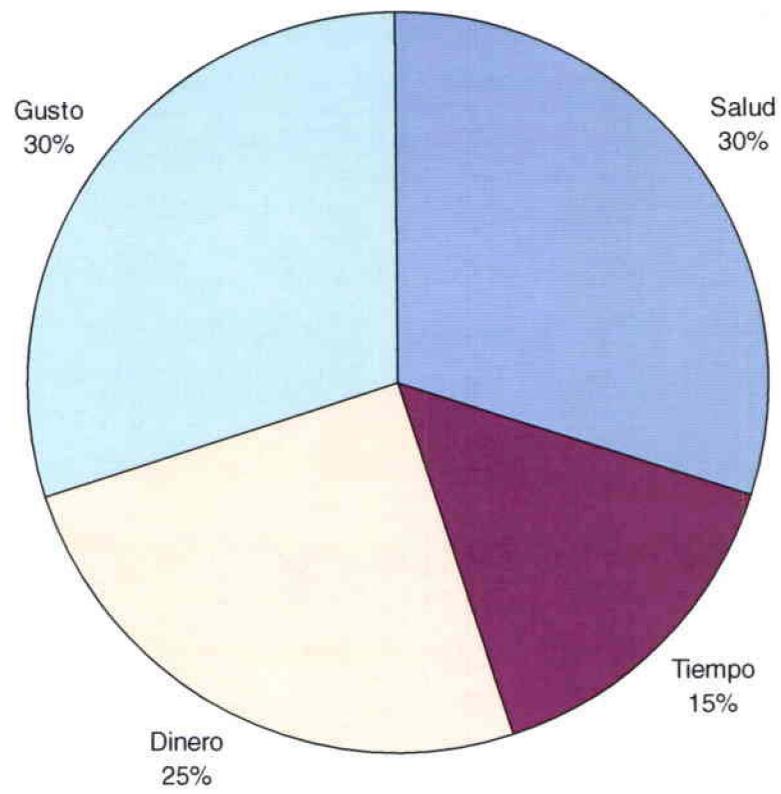


CAMBIOS EN LOS LOCALES

CONOCIMIENTO DE BOCADITOS



FRECUENCIA EN CONSUMO

OBSTACULOS PARA VISITAR

**SPANES
FINANCIAMIENTO DE INVERSION**

FUENTE	VALOR	%
CAPITAL PROPIO	33.939	77%
CREDITO	10.000	23%
TOTAL	43.939	100%

**SPANES
INVERSIONES**

RUBRO	VALOR USD.
TERRENO	
OBRAS CIVILES	10.230,00
EQUIPOS	10.000,00
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	1.550,00
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	11.550,00
VEHICULOS	5500
CAPITAL DE TRABAJO	4.109,15
INVERSION PUBLICITARIA	250
GASTOS DE CONSTITUCION	
EQUIPOS DE COMPUTACION	
OTROS COSTOS PREINV.	750
TOTAL	43.939

**SPANES
GASTOS GENERALES ANUALES**

RUBRO	VALOR
ARRIENDOS	8.400
TELEFONO LUZ AGUA	3.500
GUARDIANIA	500
MANTENIMIENTO EQUIPOS	250
MANTENIMIENTO VEHICULOS	450
LIMPIEZA Y ASEO GENERAL	650
GASTOS SEGUROS	500
TOTAL	14.250

SPANES

TABLA DE AMORTIZACION DEL CREDITO

MONTO USD.		PLAZO	5	SERVICIO USD.	
TASA INTERES		16%	PAGOS ANUALES	2	
PERIODO	DESBOLSO	INTERES	PRINCIPAL	SERVICIO	SALDO
0	10.000				10.000
1	9.000	1600	1000		9.000
2	8.000	1440	1000		8.000
3	7.000	1280	1000		7.000
4	6.000	1120	1000		6.000
5	5.000	960	1000		5.000
6	4.000	800	1000		4.000
7	3.000	320	1000		3.000
8	2.000	240	1000		2.000
9	1.000	160	1000		1.000
10	0	80	1000		0
		8000	10000		
			0		

SPANES

PROYECCION DE VENTAS

AÑO	PLATOS FUERTES		POSTRES		BEBIDAS		BOCADITOS	
	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO
0								
1	7.200	3	12.775	0,8	18.250	2,5	12.775	0,4
2	12.600	3	16.425	0,8	21.900	2,5	16.425	0,4
3	14.400	3	20.075	0,8	23.725	2,5	20.075	0,4
4	16.200	3	21.900	0,8	25.550	2,5	21.900	0,4
5	18.000	3	23.725	0,8	29.200	2,5	25.550	0,4

SPANES

PROYECCION DE VENTAS

AÑO	VALOR	Ventas
0		
1	97.805	82.555
2	116.261	112.260
3	136.731	126.603
4	160.873	138.755
5	189.276	156.200

SPANES
ESTADO DE FUENTES Y USOS DE
FONDOS

	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
FUENTES						
CAPITAL PROPIO	28.700					
CREDITO	10.000					
INGRESOS POR VTAS		82.555	112.260	126.603	138.755	156.200
PAGO DE FRANQUICIA POR VENTAS 5%						
TOTAL FUENTES	38.700	82.555	112.260	126.603	138.755	156.200
USOS						
INVERSIONES	43.939					
GASTOS DE NOMINA		11.555	12.133	12.739	13.376	14.045
GASTOS DE ADMINISTRACION Y SERVICIOS		13.100	13.886	14.719	15.602	16.538
SERVICIO DEUDA PAGO AL PRINCIPAL		2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
SERVICIO DEUDA PAGO INTERESES		3.040	2.400	1.760	560	240
GASTOS DE COMERCIALIZACION Y VENTAS		4.780	5.019	5.270	5.533	5.810
PROVISION IMPREVISTOS		1.000	1.056	1.115	1.178	1.244
GASTOS DE INSUMOS		25.000	26.316	27.701	29.159	30.639
TOTAL USOS	43.939	60.475	62.810	65.304	67.408	70.517
SALDO FUENTES - USOS	-5.239,15	22.080	49.450	61.298	71.347	85.683
Iva por pagar		0	0	0	0	0
FLUJO DE NETO DE EFECTIVO PROPIO		22.080	49.450	61.298	71.347	85.683
Depreciación Activos Fijos		2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Amortizaciones		200	200	200	200	200
PAGO DE CAPITAL OBLIGACIÓN		1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
UTILIDAD ANTES DE EMPLEADOS		25.780	53.150	64.998	75.047	89.383
Participación Trabajador (15%)		3.867	7.973	9.750	11.257	13.407
UTILIDAD DESPUES DE PART		21.913	45.178	55.248	63.790	75.976
Impuesto a la Renta (25%)		5.478	11.294	13.812	15.947	18.994
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO		16.435	33.883	41.436	47.842	56.982
PAGO POR FRANQUICIA 30%		4.930	10.165	12.431	14.353	17.095
UTILIDAD NETA		11.504	23.718	29.005	33.490	39.887

FLUJO DE CAJA DESPUES DE USOS

SALDO DE CAJA AL FINAL DEL PERIODO		22.080	49.450	61.298	71.347	85.683
PAGO PARTICIPACIÓN DE EMPLEADOS		(3.867)	(7.973)	(9.750)	(11.257)	(13.407)
PAGO IMPUESTO SOBRE LA RENTA		(5.478)	(11.294)	(13.812)	(15.947)	(18.994)
PAGO DE FRANQUICIA		(4.930)	(10.165)	(12.431)	(14.353)	(17.095)
FLUJO NETO EFECTIVO DISPONIBLE	-38.700	7.804	20.018	25.305	29.790	36.187

TASA INTERNA DE RETORNO
VALOR PRESENTE NETO

40,95%
46.767,37