



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL RESTAURANTE CEVICHERIA
"CONCHITAS Y CAZUELAS", UBICADO EN LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniera Comercial con Mención en
Administración de Empresas

Profesor Guía:

María Cristina Gomezjurado Jarrin

Autora:

Betsabeth Marcela Hurtado Delgado

Año

2016

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

María Cristina Gómezjurado Jarrin

Ingeniera Comercial MBA

C. I. 1712075819

DECLARACIÓN DE AUTORIA DEL ESTUDIANTE

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

Marcela Hurtado

C.I. 1723791677

AGRADECIMIENTO

A Dios por llenarme de bendiciones en todo tiempo, a mis padres, a mis hermanas, por su amor incondicional, apoyo y la paciencia que me han brindado durante toda mi vida, a mi profesora guía y a mis amigas.

Marce

RESUMEN

El presente trabajo tiene por objeto evaluar y analizar una propuesta para mejorar la rentabilidad, el posicionamiento y el funcionamiento de los principales departamentos del restaurante cevichería Conchitas y Cazuelas.

La industria de actividades de restaurantes y servicios de comida móvil se encuentra en crecimiento, en la cual existe un alto nivel de competencia con productos y servicios similares. Se ha realizado un análisis interno que ha permitido identificar las fortalezas y debilidades. Con el propósito de mejorar todas las áreas de la empresa también se hizo un análisis interno con el fin de aprovechar las oportunidades que el mercado brinda sin dejar de tomar en cuenta las amenazas del entorno que lo rodea.

Se formula el plan de mejora involucrando el área administrativa, de marketing, procesos y financiera. En el área administrativa se ha propuesto realizar un manual de procesos y políticas internas, empleo y contratación; en el área de Recursos Humanos la contratación de un supervisor; en el área de Marketing implementar un sistema de capacitaciones para el personal en general que permita que la empresa alcance sus objetivos a corto, mediano y largo plazo. El área de producción requiere el equipamiento de las bodegas y cambiar el sistema de pedidos para abastecimiento; en los departamentos de contabilidad y ventas se propone el adquirir un nuevo software que mejore el sistema de facturación e inventarios aumentando la efectividad y el uso de las materias primas.

En el área financiera se propone una proyección de ventas en base a un 7 por ciento de incremento adicional a las ventas actuales, para lo cual se ha establecido una inversión inicial de USD 55.500, obteniendo un Valor Actual Neto (VAN) de USD 362.918,84 y la Tasa Interna de Retorno (TIR) del 30 por ciento. La inversión será asumida al 100 por ciento con capital propio de los dueños. Los indicadores demuestran la viabilidad del plan de mejora de Conchitas y Cazuelas

ABSTRACT

The present study aims to analyze and evaluate a proposal to improve the profitability, positioning and operation of the main departments at Cevicheria Conchitas y Cazuelas restaurant.

The restaurant and mobile food industry is growing, producing high level of competition in similar products and services. This is why, an internal analysis has been done which allowed to identify its strengths and weaknesses. In order to improve all areas of the company, an internal analysis was also performed in order to seize the opportunities that the market offers, while taking into account the threats from the surrounding environment.

The improvement plan is formulated involving the administrative area, marketing, and financial processes. Regarding the administrative area, the proposal is to create a manual for internal policies, employment, and hiring processes. In the of Human Resources area, hiring a supervisor is proposed. In the marketing department, implementing a training system for the staff to allow the company to achieve its objectives in the short, mid, and long terms. The production area requires equipping of the warehouses as well as changing the supply ordering system. In the sales and accounting departments, the proposal is to acquire a new software that improves the invoicing, and inventory systems which will increase effectiveness and the utilization of raw materials.

In the financial area, a sales forecast is proposed based on an additional 7 percent increase to the current sales, for which an initial investment of USD 55.500 has been established; resulting in a net present value (NPV) of USD 362.918,84, and Internal Rate of Return (IRR) of 30 percent. The investment will be covered 100 percent by the owner's assets. The indicators demonstrate the feasibility of the plan to improve Cevicheria Conchitas y Cazuelas restaurant.

ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	Justificación del trabajo.....	1
1.2	OBJETIVOS.....	1
1.2.1	Objetivo General del trabajo	1
1.2.2	Objetivos Específicos del trabajo	1
2	ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO.....	2
2.1	Análisis del entorno externo.....	2
2.1.1	Entorno externo (entorno económico, político, social y tecnológico).....	2
2.1.2	Análisis de la industria (PORTER)	6
2.2	Análisis interno.....	9
2.2.1	Filosofía y estructura organizacional.....	9
2.2.2	Producción y operaciones.....	13
2.2.3	Investigación y desarrollo.....	15
2.2.4	Sistemas de información gerencial	15
2.2.5	Marketing	16
2.2.6	Finanzas y contabilidad	18
3	EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA.....	21
4	PROYECCIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA SOBRE FLUJOS INCREMENTALES	29
4.1	Proyección de estado de resultados, estado de situación financiera y estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	29
4.2	Inversión requerida, capital de trabajo y estructura de capital	30
4.3	Estado y evaluación financiera del proyecto	30
4.4	Índices financieros	30
5	CONCLUSIONES GENERALES	31
	REFERENCIAS.....	32
	ANEXOS	34

Índice de Tablas

Tabla 1: Clasificación de la Industria CIU.....	2
Tabla 2 Matriz EFE.....	8
Tabla 3 Datos de la empresa	9
Tabla 4 Matriz de Análisis de los componentes Misión	9
Tabla 5 Objetivos Estratégicos y Financieros de Conchitas y Cazuelas	10
Tabla 6 Forma de pago y Frecuencia de Compra.....	13
Tabla 7 Materias Prima e Insumos para operación	13
Tabla 8 Participación de Mercado y Crecimiento de Mercado	17
Tabla 9 Indicadores de Financieros de Conchitas y Cazuelas	18
Tabla 10 Matriz EFI	19
Tabla 11 Análisis FODA	21
Tabla 12 Plan de acción.....	22
Tabla 13 Proyección de Ventas 5 años.....	29
Tabla 14 Estado de Resultados Proyectado	29
Tabla 15 Estado de Flujo de Efectivo	29
Tabla 16 Estado de Flujo de Caja	29
Tabla 17 VAN y TIR	29
Tabla 18 Inversión Inicial.....	30
Tabla 19 Capital de Trabajo	30
Tabla 20 Estructura de Capital	30
Tabla 21 Estado y Evaluación Financiera	30
Tabla 22 Índices Financieros.....	30

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

Conchitas y Cazuelas es un empresa que ha tenido un crecimiento constante e importante los últimos años, es una empresa familiar dirigida y fundada por la familia Hurtado Delgado desde el año 2000 bajo ninguna perspectiva de crecimiento clara, debido a que los propietarios siempre han llevado un manejo empírico se han generado problemas administrativos, procesos innecesarios e incluso pérdidas financieras y de clientes.

La hermana de la propietaria propone un plan de mejoramiento enfocado en fortalecer el negocio. Además se identifica la necesidad de realizar cambios operativos dentro de la empresa para maximizar las utilidades.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General del trabajo

Diseñar el plan de mejoramiento para fortalecer la gestión de la empresa Conchita y Cazuelas.

1.2.2 Objetivos Específicos del trabajo

- Investigar y analizar el entorno actual de la industria para identificar las oportunidades y amenazas del negocio.
- Realizar un análisis interno de la empresa para poder identificar las fortalezas y debilidades de la misma.
- Reconocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa y su entorno.
- Identificar las áreas con procesos ineficientes.
- Evaluar el impacto en el rendimiento financiero del plan de mejoramiento.
- Establecer conclusiones y recomendaciones para analizar

2 ANALISIS INTERNO Y EXTERNO

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno externo (entorno económico, político, social y tecnológico)

2.1.1.1 Industria

Tabla 1: Clasificación de la Industria CIU

Sección I	ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO Y SERVICIOS DE COMIDA
División	56
Grupo	561
Clase	5611
Descripción	Expendio a la mesa de comidas preparadas

Adaptado del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2015

La industria está estructurada por restaurantes, cafeterías y servicios de comida móvil que se dedican a la preparación y el expendio de alimentos a la carta y/o menú de día para su consumo inmediato, mediante el servicio a la mesa (INEC, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012).

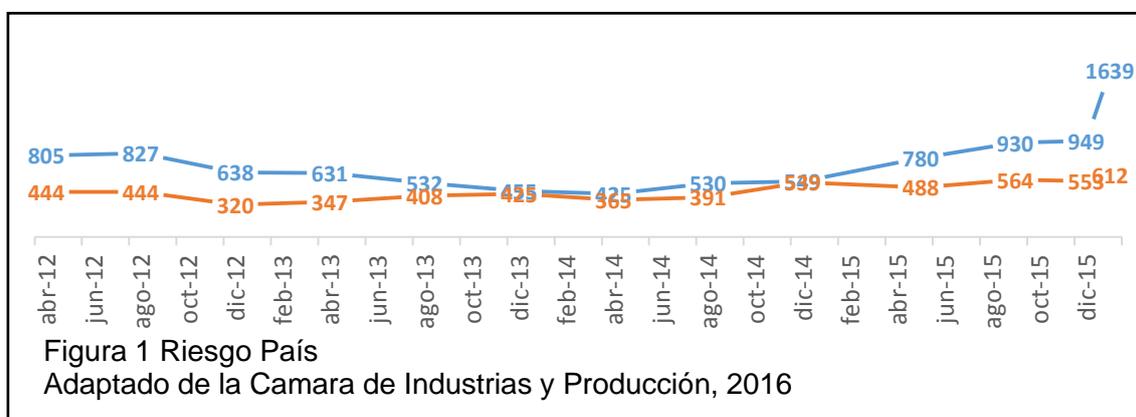
La industria representa el 3,2% de los ingresos del PIB y tiene una rentabilidad de 4,01% frente a las otras industrias del país, es liderada por DELI INTERNATIONAL S.A empresa que alcanzó ventas \$ 55, 497,637 millones de dólares en el 2015. Las nuevas tendencias para esta industria para el 2016 están girando en torno a la fidelización de los clientes (Ekos, 2015)

2.1.1.2 Entorno Económico

2.1.1.2.1 Riesgo País

En diciembre el riesgo país del Ecuador aumentó 20 puntos con relación a noviembre y 416 puntos comparados con el mismo mes en 2014; sin embargo, en los primeros días de enero, se incrementó 406 puntos. El índice del Ecuador es 1.027 puntos más alto que el promedio de la región (Camara de Industria y Producción, 2016)

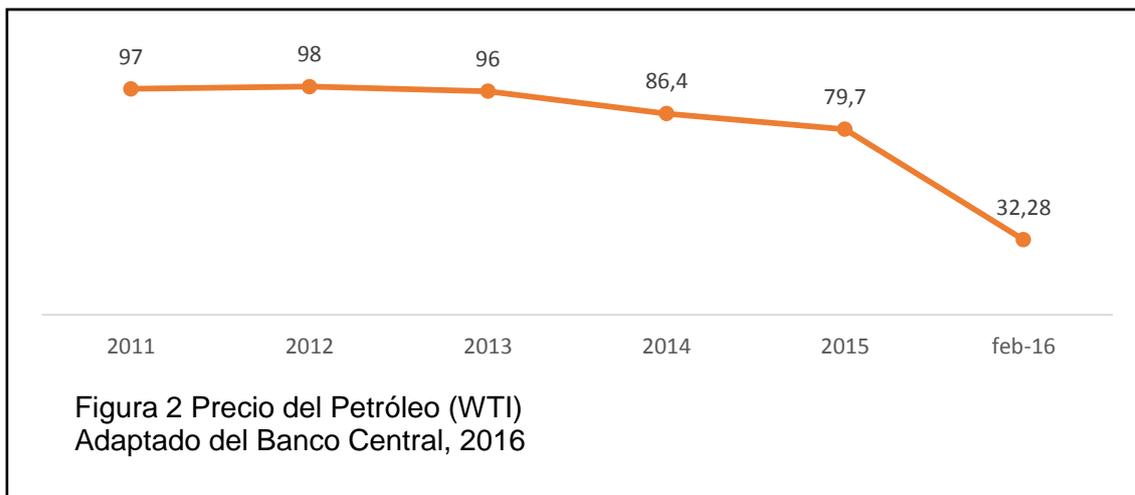
La industria se ve afectada ya que los valores de este indicador demuestran que el mercado ecuatoriano no es confiable ni atractivo para la inversión extranjera.



2.1.1.2.2 Precio del Petróleo

El precio del WTI, referencia para el crudo ecuatoriano, cayó 17% mensual para la segunda semana de enero. Para este año, el Ministerio de Finanzas presupuestó un precio promedio de \$ 35 dólares por barril. Razón por la cual, ya existe una brecha actual y el presupuesto actual para este año aproximadamente \$12 dólares (Camara de Industria y Producción , 2016).

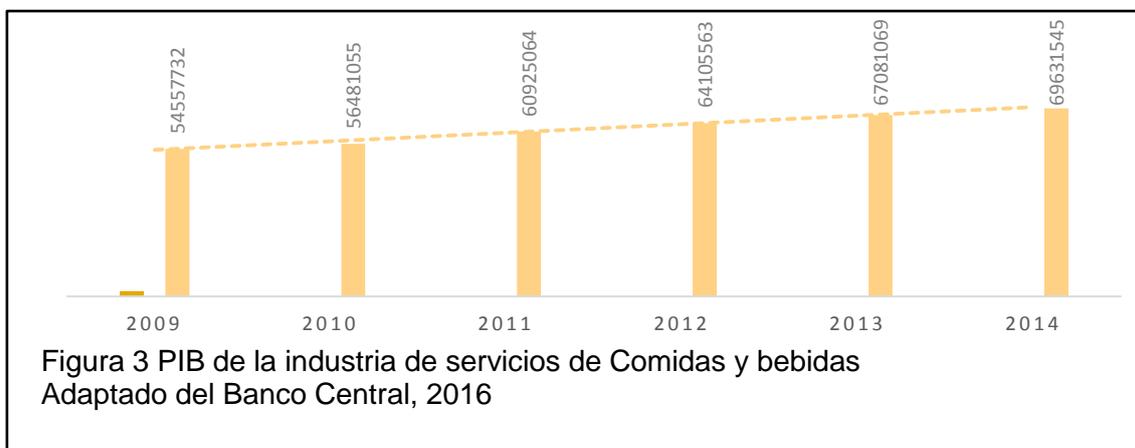
La variación en los precios de este indicador afecta los ingresos del país, debido a que el presupuesto general de Estado se prepara en base al mismo, y al estar tan bajo perjudica directamente la economía del país.



2.1.1.2.3 Producto Interno Bruto

La industria de Servicios de Alimentos y Bebidas ha crecido en los últimos desde el año 2009 con 54.557.732 millones de dólares de ingresos a 69.631.545 millones de dólares en el año 2014, esta industria representa el 3,2% del Producto Interno Bruto. (Ekos, 2015)

Las cifras tomadas del Banco Central demuestran que la industria aporta un porcentaje mínimo al crecimiento del país, sin embargo también se puede concluir que la misma está en una etapa de crecimiento constante desde el año 2009.

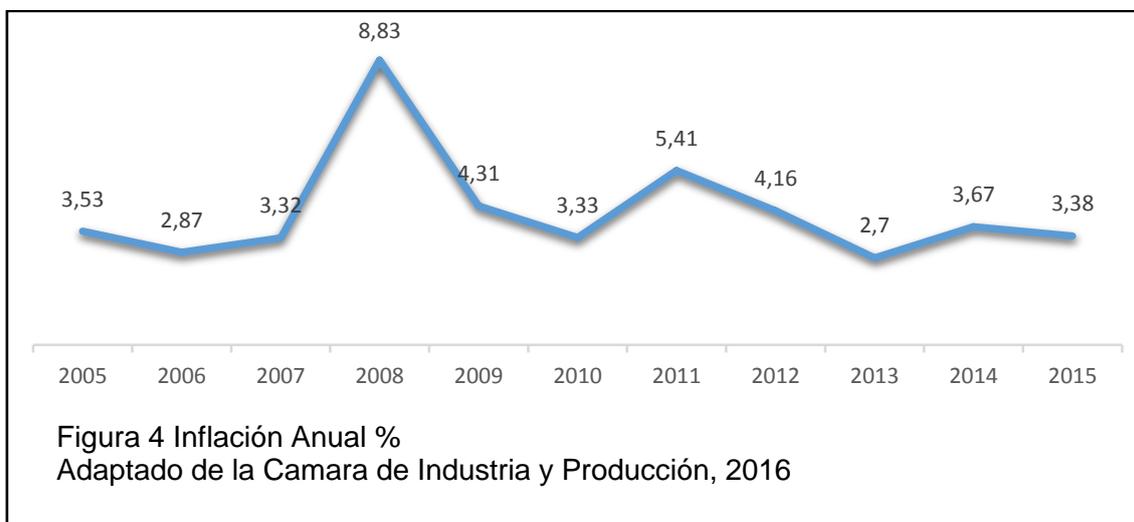


2.1.1.2.4 Inflación

La inflación acumulada fue de 3,8%, inferior a la de 2014 (3,67%). La variación mensual fue de 0,09%, siendo los productos de la división alimentos y bebidas no alcohólicas, además del agua, la electricidad, gas y otros combustibles los que han contribuido, en mayor medida, a la disminución del índice general de precios (Camara de la Industria y Producción , 2016).

La inflación se considera una variable de preocupación para todos los ciudadanos ecuatorianos, debido que para cubrir el incremento de los precios en la materias primas, de los impuestos y la falta de mano de obra; todos estos costos se transfieren directamente al consumidor final.

En el año 2015 el porcentaje de la inflación disminuyó y se espera que continúe con la misma tendencia.



2.1.1.3 Entorno Político

2.1.1.3.1 Cambio de la matriz productiva

El gobierno ecuatoriano impulsa la asociación de micro, pequeña y mediana empresas (Pymes) en consorcios de exportación, para hacerlas hoy más competitivas y facilitar la inserción de sus productos en el mercado local e internacional (PRO ECUADOR, 2012).

La industria de servicios de alimentos de expendio a la mesa de comida preparada se ve beneficiada con el cambio de la matriz productiva, debido al aumento de proveedores que se especializan en el área tecnológica y manufacturera.

2.1.1.3.2 Apoyo Gubernamental

El gobierno actual cuenta con alrededor de veinte instituciones que se dedican a apoyar a los nuevos emprendimientos y la expansión de las empresas de todas las industrias del país, contando con entes que brinda respaldo financiero, desarrollo tecnológico, sistemas de capacitaciones y brindar derechos y defensa tanto para los empleados y empleadores (Innovacion.cl, 2012).

Las empresas tienen mejores herramientas para mejorar y expandir sus empresas en base a mejores prácticas de servicios y procesos, por ejemplo capacitaciones y adquisición de capital de inversión.

2.1.1.3.3 Sistema Tributario

El peso de los ingresos tributarios comparados con la producción nacional de Ecuador se convierte en el cuarto más alto de América Latina. La presión fiscal representa el 20% del PIB ubicándose en los 15.500 millones de dólares en el 2015, lo que servirá para cubrir en parte la proforma presupuestaria de 36.317 millones y ejecuta el plan de inversiones anual de 8.116 millones (Ekos, 2014).

Todas las industrias del país se han visto afectadas ya que como resultado del constante crecimiento de los porcentajes de este indicador provoca una considerable disminución en los ingresos que los empresarios reciben.

2.1.1.4 Entorno Social

2.1.1.4.1 Tendencias de Consumo

A medida que aumenta el consumo de productos más saludables disminuye el volumen de personas que comen en casa o en restaurantes, porque les toma demasiado tiempo, y que tienden a comprar comida preparada dentro de supermercados o comida preparada al paso (PRO ECUADOR, 2014).

Las preferencias regionales, la comida de la Región Sierra es la más apetecida, por sus diversas combinaciones y opciones que esta tiene, seguida por la comida costeña en la que se destaca el consumo del pescado en su tradicional Encebollado que es uno de los platos de mayor preferencia (Perez, 2012).

2.1.1.4.2 Cultura Ecuatoriana

Los platos principales de Ecuador se caracterizan por una fuerte presencia de los mariscos y los pecados, principalmente por que el país posee una amplia línea costera capaz de proveer al país con un gran número de productos marinos (Arenas, 2016).

2.1.1.5 Entorno Tecnológico

2.1.1.5.1 Innovación tecnológica

Existe una gama de herramientas innovadoras para mejorar la experiencia de los clientes en los establecimientos por ejemplo la aplicación creada por Pizza Hut hasta el día de hoy ha generado 1 millón de dólares, además en otros establecimientos se han adecuado iPads en las mesas para ofrecer una experiencia envolvente a la gran cantidad de personas que visitan sus restaurantes (Tripadvisor, 2014).

2.1.1.5.2 Disponibilidad Tecnológica

Existen proveedores que brindan a las empresas las herramientas para el desarrollo y creación de aplicaciones para la atención al cliente y para realizar el pago de su consumo de forma inmediata sin tener que esperar, entre los proveedores más reconocidos destaca la empresa llamada ALMENDRA (we love innovation).

Implementos electrónicos, como iPads, son distribuidas por tiendas certificadas y autorizadas de la marca Apple, llamadas MAC.

2.1.2 Análisis de la industria (PORTER)

2.1.2.1 Rivalidad entre empresas Competidoras

El grado de rivalidad entre las empresas competidoras es alto.

En la ciudad de Quito existen 12.087 restaurantes (INEC, 2010), que ofrecen servicio de atención al cliente a la mesa y que cuentan con opciones de productos similares. Los Ceviches de la Rumiñahui, Sushicorp, El Rincón Manabita, Las Palmeras son reconocidos en el mercado en la producción de alimentos para el consumo inmediato con base en productos del mar, por su antigüedad y participación de mercado. La industria es altamente atractiva debido al constante crecimiento que alcanza el 22% (PRO ECUADOR, 2014) y debido a que las materias primas (mariscos) tiene temporadas de excedentes que brindan a los compradores oportunidades de aprovechar economía de escala.

2.1.2.2 Entrada potencial de nuevos competidores

La entrada potencial de nuevos competidores es alta.

Las barreras de entrada a la industria de servicios de alimentos son bajas ya que la inversión no requiere de altas cantidades, la infraestructura y tecnología de los establecimientos está disponible en el mercado ecuatoriano y los costos son favorables y accesibles, entre los proveedores más destacados están: Termalimex, desarrollo de software para el manejo de inventarios y facturación ASSIS, adecuación de utensilios y equipos fríos Italdesign, también existen muchos proveedores independientes con los cuales se pueden alcanzar mejores costos. Realizar cambios de proveedores no representa altos costos de cambio debido a que existen varios proveedores independientes, mercados y supermercados. El canal de distribución es directo porque no se hace uso de ningún intermediario para llegar al consumidor final.

2.1.2.3 Desarrollo potencial de productos sustitutos

El desarrollo potencial de productos sustitutos es alto.

La industria de servicios de alimentos y bebidas con expendio de servicios a la mesa cuenta con una variedad de productos sustitutos como: vendedores ambulantes, quioscos, servicios de comida móvil, servicios de catering, productos preparados en los supermercados y alimentos congelados para la preparación en microondas. El precio es relativamente bajo, considerando el valor que los consumidores pagan por los productos que se sirven en los restaurantes. La calidad de los productos sustitutos es medianamente baja en relación al servicio y los platos que conforman el menú que se ofrece a los consumidores. Son de fácil acceso y de preferencia para los clientes que están interesados en consumir productos saludables.

2.1.2.4 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es bajo.

La industria cuenta con varios proveedores independientes con los cuales se puede negociar precios y tiempos de entrega, sin embargo si los restaurantes no están satisfechos con el precio y/o la calidad de las materias primas, el costo de cambio de proveedores no es alto debido a que existen establecimientos como: mercados, supermercados, locales independientes de venta de mariscos al por menor y legumbres. La rentabilidad de los proveedores para los establecimientos es alta ya

que cada proveedor está interesado en mantener relaciones a largo plazo, preocupándose en ofrecer precios competitivos, por lo tanto es común que los restaurantes apliquen estrategias de integración hacia atrás.

Poder de negociación de los consumidores

El poder de negociación de los consumidores es bajo.

Los consumidores de la industria no son corporativos y no están en posición de cambiar las condiciones del mercado. La elaboración de los productos del menú que se presenta a los clientes cumplen con estándares que son pre establecidos de acuerdo al plan estratégico de cada restaurante. Existe la posibilidad de que los clientes decidan preparar los platos en sus hogares ya que los insumos y materias primas son fáciles de adquirir en mercado y supermercados.

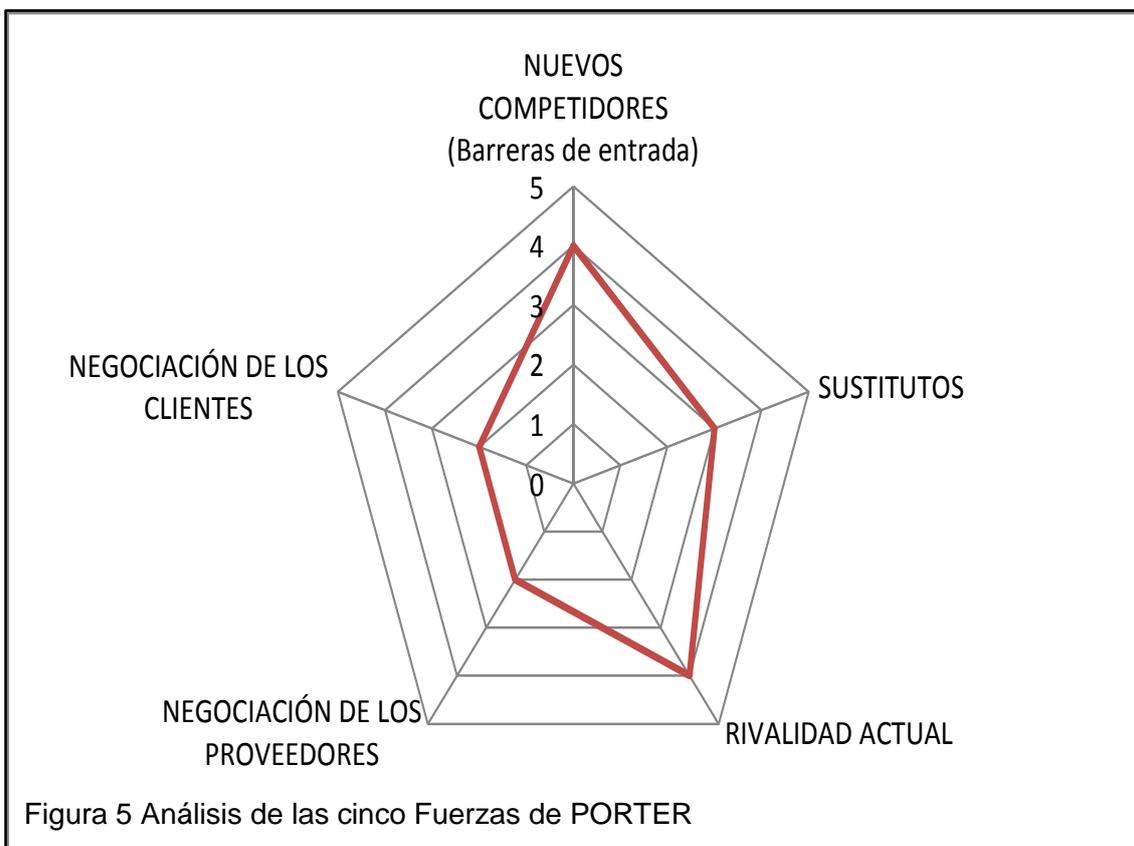


Tabla 2 Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
OPORTUNIDADES			
Bajo índices de Inflación desde el año 2010	0,07	4	0,28
Industria en Crecimiento	0,08	4	0,32
Cambio de la Matriz Productiva	0,02	2	0,04
Apoyo Gubernamental para el crecimiento y/o expansión de las empresas	0,05	3	0,15
La comida costeña es la segunda más preferida en el país	0,09	4	0,36
La industria cuenta con economías de escala	0,06	2	0,12
Poder de negociación de los proveedores bajo	0,08	4	0,32
Poder de negociación de los consumidores bajo	0,07	3	0,21
Costos favorables de tecnología	0,08	3	0,24
AMENAZAS			
Bajos precios de petróleo	0,06	3	0,18
El mercado ecuatoriano no es confiable para la inversión extranjera	0,06	1	0,06
Altos niveles de impuestos	0,05	4	0,2
Tendencia creciente de consumir productos saludables en supermercados	0,06	2	0,12
Rivalidad entre empresas competidoras alto	0,06	3	0,18
Desarrollo de productos sustitutos alto	0,06	3	0,18
Entrada de nuevos competidores alto	0,05	2	0,1
TOTAL	1		3,06

La ponderación de las oportunidades es 2,04 y la ponderación de las amenazas es 1,04, lo cual demuestra que las condiciones del medio son favorables para el desempeño y desarrollo de las empresas que conforman la industria de servicios de comida y bebida de expendio de servicio a la mesa

2.2 Análisis interno

2.2.1 Filosofía y estructura organizacional

2.2.1.1 Filosofía

2.2.1.1.1 Antecedentes

Tabla 3 Datos de la empresa

PERFIL DEL RESTAURANTE	
Sector:	Actividades de alojamiento y servicio de comida y bebidas de expedición de comidas a las mesa
Datos Generales	
Fecha de creación:	10 de Junio del 2000
Razón Social:	Carla Patricia Hurtado Delgado
Nombre de Comercial:	Conchitas y Cazuelas (Patentado en el IEPI)
Tipo de empresa:	Persona Natural
Ubicación:	Sector Norte de la ciudad de Quito y Cumbaya
Número de empleados:	25 personas
Horario de Atención:	Lunes - Domingos de 6 am a 17 pm

2.2.1.1.2 Misión

Somos una empresa que entrega satisfacción a sus clientes con productos elaborados que cumplen altos estándares de calidad ofreciendo la experiencia de degustar las más exquisitas recetas de la costa ecuatoriana fusionadas con nuestra inigualable sazón, brindando un excelente servicio a nuestros clientes, comprometidos con el cumplimiento de los valores que nos permiten entregar bienestar, seguridad y rentabilidad para nuestro equipo de trabajo y socios.

2.2.1.1.2.1 Análisis de la misión actual de Conchitas y Cazuelas

Tabla 4 Matriz de Análisis de los componentes Misión

Grupos de interés	Misión de la empresa
Clientes	SI
Gobierno	NO
Ética	SI
Filosofía	SI
Accionistas	SI
Empleados	SI
Proveedores	SI
Competidores	NO
Público en general	SI
Tecnología	SI
Medio Ambiente	NO
Concepto de sí misma	SI

- La misión de Conchitas y Cazuelas genera una declaración de actitudes y puntos de vista. La misma que permite generar un rango de objetivos y estrategias alternativas y factibles.
- Atrae a los diferentes grupos de interés de la organización (clientes, socios, personal)

- La misión no describe la obligación de la empresa con las autoridades, el medio ambiente, proveedores y competidores.

2.2.1.1.3 Visión

Conchitas y Cazuelas quiere consolidarse como uno de los mejores restaurantes de comida de mar a nivel nacional reconocido por sus esfuerzos en brindar siempre productos innovadores y de calidad con la certeza de cumplir todas las expectativas de sus clientes

2.2.1.1.3.1 Análisis de la visión actual de Conchitas y Cazuelas

La visión de Conchitas y Cazuelas cumple con el requisito de ser corta y establecer donde quieren estar y quien quiere ser.

2.2.1.1.4 Valores

- Responsabilidad: aceptamos la responsabilidad de cumplir con las promesas y metas realizadas a nuestros clientes, equipo de trabajo y proveedores.
- Excelente servicio: es muy importante para nosotros entregar tranquilidad y una experiencia agradable a nuestros clientes, mejorando siempre las capacidades de nuestro personal encargado.
- Bienestar: crear un ambiente seguro, amigable y capacitado de trabajo en el cual nuestro personal esté apto para cumplir todas sus actividades con confianza y tranquilidad.
- Seguridad: cuidar de la integridad y salud de nuestros clientes y colaboradores es nuestro principal objetivo.
- Equipo de trabajo: el apoyo y compañerismo nos brinda las capacidades de desarrollar soluciones eficientes y efectivas generando valor para toda la empresa.
- Estándares de calidad: entregar excelencia con productos que salen de las manos de nuestro personal el cual cuenta con un indicador eficiente establecido en la elaboración y enseñanza de cada una de las recetas del menú de Conchitas y Cazuelas.

2.2.1.1.5 Objetivos

Tabla 5 Objetivos Estratégicos y Financieros de Conchitas y Cazuelas

Tipo/Plazo	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Objetivos Financieros	Aumentar las ventas en un 15% de las del año 2014. Incrementar la utilidad neta en un 20% con respecto al 2014.	Mejorar costos variables en un 30% del año 2014. Liquidar todas las deudas del restaurante en los próximos dos años.	Aumentar el capital trabajo del restaurante para mejorar la liquidez. Invertir en infraestructura de una planta de alimentos
Objetivos Estratégicos	Aumentar la satisfacción de los clientes de Conchitas y Cazuelas en un 15%.	Implementar un software que se encargue de agilizar la atención al cliente. Diversificando el menú, manteniendo	Abrir dos nuevos establecimientos ubicados en centros comerciales.

	Optimizar los tiempos de pedidos de entrega y servicio.	los platos más rentables, descartando los menos rentables por nuevos platos.	Mejorar la logística y la trata de materias primas con mejor tecnología, empackado para la congelación.
--	---	--	---

Los objetivos planteados son medibles, cuantificables y tienen un tiempo límite para su cumplimiento, sin embargo no tienen unidad de medida puesto que fueron planteados en el año 2015.

2.2.1.1 Estructura Organizacional

2.2.1.1.1 Organización

La organización cuenta con cuatro áreas: administrativa, producción, marketing, recursos humanos y contabilidad las cuales son dirigidas por la gerente general de la empresa. Adicionalmente recibe asesoría legal externa. El organigrama de Conchitas y Cazuelas es orgánico debido al libre flujo de información y la charla abierta. Se realizan reuniones semanales y mensuales con el personal administrativo y con el personal en general.

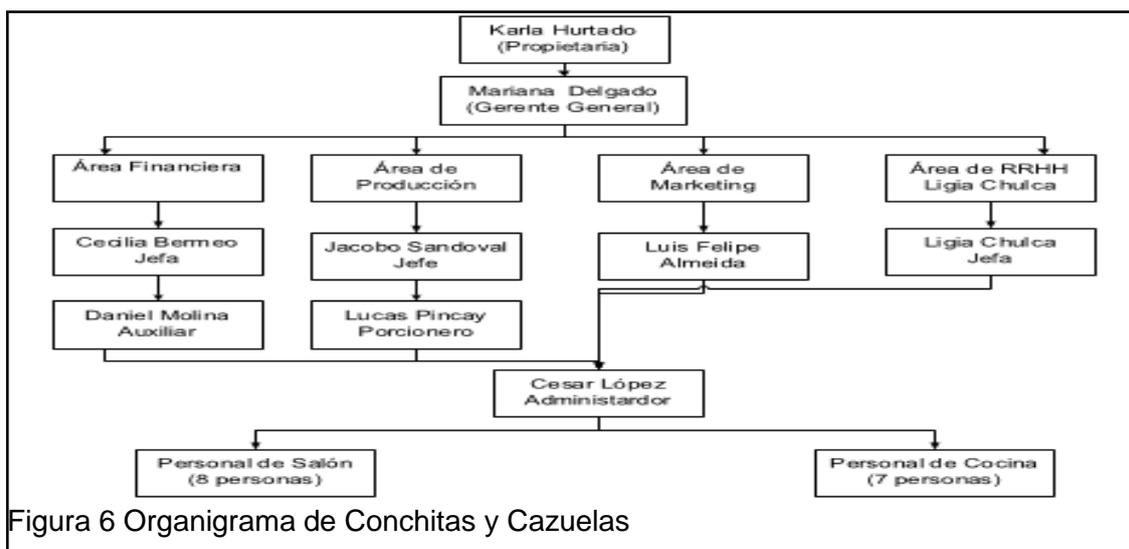


Figura 6 Organigrama de Conchitas y Cazuelas

2.2.1.1.2 Sistema de Gestión de Talento Humano

- Requerimientos

Conchitas y Cazuelas tiene tres perfiles de posiciones de trabajo:

1. Producción:
Función: Manipulación de materias primas e insumos (cárnicos y vegetales).
2. Servicio:
Función: Atención al cliente y limpieza de los establecimientos.

3. Administrativo:

Función: Se divide en tres áreas (contabilidad, Recursos Humanos y administrativa).

- Reclutamiento

Se publican anuncios en el Comercio e Internet, donde se describe la posición vacante (cocineros, meseros, jefes de áreas, otro).

- Selección

El proceso de selección no es complicado, ya que se realizan la recolección de las hojas de vidas de las personas interesadas en el puesto, se valida los datos y referencias, posteriormente se llaman a las personas seleccionadas para el puesto del trabajo.

- Inducción

Se designa un guía que entrene y prepare a los nuevos miembros para asumir el puesto de trabajo, se familiarice con las funciones y este en conocimiento de las reglas y los horarios.

- Capacitación

Cada miembro recibe una capacitación inicial para que las personas estén preparados asumir los puestos de trabajo y cumplan con los principios que el restaurante respeta y alcancen las expectativas del puesto.

- Promoción

Se designa un sueldo inicial y se explica las metas que debe cumplir el empleado mientras desempeña su función.

- Despidos

Se realizan reuniones mensuales con todo el equipo de trabajo, en el cual se realiza la evaluación del desempeño. En caso de existir faltas a la normativa, se hace la entrega de un memo en el cual se especifica cual fue el agravio, de esta forma se hace el llamado de atención y se da la observación de que en caso de repetirse la falta se exigen la renuncia inmediata.

- Comunicación Interna

Se entregan de reportes de cada departamento, los cuales se discuten en las reuniones que se realizan para tratar problema identificados en el funcionamiento de la empresa, con el propósito de generar buenas relaciones con el personal del restaurante.

2.2.2 Producción y operaciones

2.2.2.1 Procesos

Todos los procesos de Conchitas y Cazuelas están establecidos de manera empírica, es decir no existe un manual de procesos que permita que los empleados cuenten con indicadores de evaluación y control eficientes.

- Llevar un control de inventarios.
- Adquisición de materias primas e insumos para el correcto funcionamiento del restaurante.
- Procesamiento de materias primas e insumos al vacío.
- Preparación de los productos de menú.
- Servicio al cliente.

2.2.2.2 Proveedores y Compras

Tabla 6 Forma de pago y Frecuencia de Compra

Materias Primas e Insumos	Forma de Pago	Frecuencia de Compra
Camarón	30 días	Quincenal
Concha	15 días	Semanal
Pescado	30 días	Mensual
Vegetales	Contado	Semanal
Suministros de limpieza	8 días	Mensual
Suministros de plástico	8 días	Semanal
Suministros de oficina	Contado	Mensual

Se realiza la selección de los proveedores según los siguientes criterios:

- Precio
- Calidad
- Tiempo de Entrega

2.2.2.3 Materia Prima

Las compras se realizan de acuerdo a las necesidades de operación.

Tabla 7 Materias Prima e Insumos para operación

Materia Primas e Insumos	Características
Mariscos	Pescado, Camarón, Concha
Carnes rojas	Lomo finos
Vegetales	Cebolla, pimiento, tomate, verde, papa, maní y granos
Condimentos	Ajo, comino, ajino moto, sal, pimienta, orégano, mostaza, salsa de tomate y mayonesa
Sumisitos de limpieza	Papel higiénico, servilletas, detergentes, desinfectantes, jabones para baños, lava vajillas y guantes de cocina
Suministros de plásticos	Tarrinas, contenedores y fundas
Suministros de Oficina	Papel, grapas, esferos, tinta de impresora, carpetas, tinta de sellos y calculadora

2.2.2.4 Descripción del Proceso Productivo

- El proceso de producción comienza desde la recepción de las materias primas e insumos para realizar la selección y empaque al vacío que posteriormente se colocaran en los congeladores de las bodegas.
- El proceso de cocción realiza el proceso de transformación y despacho de los productos finales.
- El proceso de servicio al cliente se encarga de tomar la orden en las mesas, realizar el pedido en cocina y despachar las ordenes.

2.2.2.5 Capacidad

Conchitas y Cazuelas actualmente tiene la capacidad de atender a 300 consumidores al mismo tiempo dentro de sus dos establecimientos ubicados en la ciudad de Quito y Cumbaya. Se requiere adecuar las áreas de cocina con campanas, ventiladores, ductor y pisos, para mejorar los tiempos de elaboración y despacho de las órdenes, para incrementar el número de clientes satisfechos y aumentar los ingresos. El servicio al cliente tiene la necesidad de contratar un supervisor de área que optimice el trabajo de los meseros. El servicio a domicilio es una debilidad de la empresa debido a que no tiene línea telefónica propia y se cuenta tan solo con una moto para cumplir con este servicio.

2.2.2.6 Tipo de Producción

El restaurante depende de los pedidos que los clientes realizan cuando visitan los establecimientos y mediante el servicio a domicilio, los productos tienen 25 minutos de espera cuando es a la mesa y el servicio al domicilio cumple con el mismo tiempo más el tiempo que se demora la orden en llegar al domicilio de los clientes.

2.2.2.7 Distribución de la Planta

La planta o bodega se encuentra dentro de las instalaciones del restaurante, está distribuida en tres partes: producción, área de fríos al vacío y almacenaje de verduras.

2.2.2.7 Inventario

Conchitas y Cazuelas no es una empresa muy grande por lo cual el manejo de inventarios se realiza con cardex que controlan el jefe de bodega y el departamento de contabilidad, el encargado de llevar el inventario verifica la disponibilidad de las materias primas e insumos, en caso de presentarse escases se envía el reporte a los superiores encargados de hacer el pedido a los proveedores. No existe un proceso eficiente para realizar el control de los inventario por lo cual es una debilidad de la empresa.

2.2.2.8 Fuerza Laboral

La distribución de los empleados es por áreas, el área administrativa, de producción, financiera y recursos humanos. La Gerencia General y la producción se encuentran y son manejadas desde la matriz ubicada en Quito, donde posee oficinas y las instalaciones adecuadas. Los cargos del personal están definidos lo que hace sencillo la delegación de responsabilidades, el diseño de puestos está elaborado de acuerdo a las vacantes que requiere el restaurante, la motivación se basa en el sistema de reconocimiento del buen trabajo y el pago de los salarios.

2.2.2.9 Seguridad Industrial

Es importante adecuar las áreas del restaurante de manera que estén sean seguras y cumplan con todos los requerimientos necesarios que la legislación exige para obtener los permisos de funcionamiento y todos los que certifican la seguridad de las instalaciones del lugar de trabajo y servicio.

Dentro de las instalaciones existe señalización que indica la ubicación de baños, salidas de emergencias y áreas restringidas.

El nivel de riesgo dentro del restaurante es mínimo, por lo cual existe un nivel bajo de accidentes

Los empleados de todas las áreas tienen que llevar sus respectivos uniformes que están diseñados para evitar la posibilidad de accidentes.

2.2.2.10 Estado de la Maquinaria

La maquinaria del restaurante no es de alta tecnología, por lo tanto es fácil que los empleados se adapten de inmediato.

La adquisición de repuestos es sencilla debido a que hay altos niveles de stock disponible en el mercado ecuatoriano y tiene una alta oferta, porque los precios no son altos.

2.2.2.11 Control de Calidad

El restaurante ofrece productos elaborados y servicio a la mesa, por lo cual para realizar la evaluación del control de calidad se lo debe de realizar de forma conjunta con los clientes.

2.2.2.12 Cadena de Valor

El proceso de elaboración de platos a la carta se divide en distintas etapas, se empieza con la recepción de las materias primas, la producción en crudo y estén listos para ser aliñados y cocinados, y estar en condiciones para la elaborar las ordenes que los clientes han realizado ya sea para servirse en la mesa o sea un pedido a domicilio. (Véase Anexo 4)

Una vez que los clientes se han servido o reciben sus pedidos se procede a validar el consumo, se realiza el cobro y la facturación.

2.2.3 Investigación y desarrollo

Conchitas y Cazuelas es una empresa que no destina fondos para Investigación y Desarrollo ya que los costos son muy altos, y no se considera necesario ya que la empresa no se dedica al desarrollo de nueva tecnología o productos de composición química complicada.

2.2.4 Sistemas de información gerencial

El restaurante no hace uso de ningún tipo de software que administre la base de datos de los clientes, históricos de ventas, facturación y sistemas de inventarios, por lo que se considera una debilidad de la empresa.

2.2.5 Marketing

La estrategia de marketing de Conchitas y Cazuelas es la diferenciación de las recetas del restaurante, siendo el aliño usado en las conchitas asadas que a pesar que existen varios restaurantes que vende este plato el sabor es similar pero no se iguala.

2.2.5.1 Clientes

- Los clientes de Conchitas y Cazuelas son personas que viven en la ciudad de Quito, principalmente el sector norte y sus Valles, que gusten de la comida costeña con base en los mariscos, siendo las familias los clientes más frecuentes.
- La fuerza de ventas son mayores en el los fines de semana, días festivos como el día de la madre, día del padre y el día del trabajo.
- El encebollado y los ceviches son los platos preferidos por el mercado quiteño.

2.2.5.2 Producto

2.2.5.2.1 Branding



La marca y nombre de la empresa es Conchitas y Cazuelas, que se basa en la especialidad del restaurante. El logotipo es un cangrejo tomate que se asocia con la costa ecuatoriana. El slogan: Del mar a su Mesa, representa la frescura de los productos.

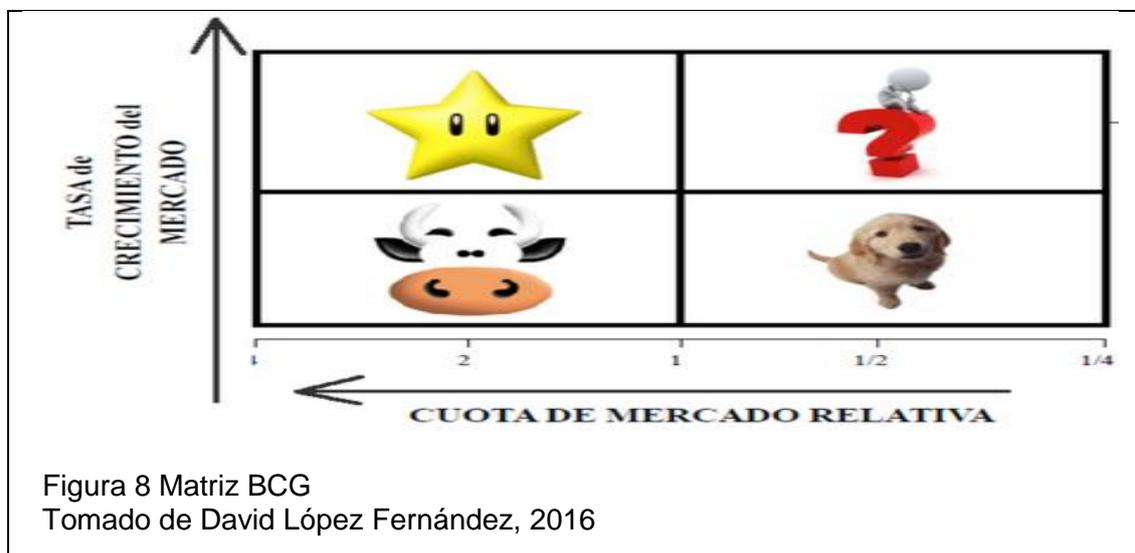
Los tres elementos han distinguido a la marca durante 16 años en el mercado quiteño.

2.2.5.2.2 Matriz BCG

Para realizar la matriz de la matriz BCG se tomaron cinco principales grupos del menú: Conchitas Asadas, Sopas, Arroces, Ceviches y Empanadas y se comparó las ventas de Conchitas y Cazuelas, Los Ceviches de la Rumiñahui, El Rincón Manabita y Las Palmeras.

Tabla 8 Participación de Mercado y Crecimiento de Mercado

TABLA PARA BCG	PART. MERC	CREC. MERC	VENTAS
A.- Conchitas Asadas	100%	19,76%	15.000
B.- Sopas	100%	10,06%	4.500
C.- Arroces	80%	21,20%	8.000
D.- Ceviches	67%	27,54%	10.000
E.- Empanadas	56%	14,47%	450



La industria se encuentra en el segundo cuadrante, lo que indica que está en crecimiento, por lo tanto los esfuerzos de marketing e inversión para mantener y mejorar la calidad de los productos y mejorar el servicio se enfoca que brindar a la empresa la posibilidad de continuar siendo competitiva en la presente industria creciente.

2.2.5.3 Precio

Conchitas y Cazuelas tiene una política de precios establecida para que la rentabilidad por cada uno de los platos sea del 25%, el menú del restaurante se divide en 6 grupos los cuales tienen la siguiente clasificación y promedio de precios.

- Sopas: \$11,90
- Arroces: \$9,90
- Ceviches: \$12,90
- Bebidas: \$2,50
- Comidas Completas: 11,90
- Especiales: \$25,00

2.2.5.4 Plaza

Conchitas y cazuelas tiene una distribución directa mediante establecimientos propios y servicio de entrega a domicilio.

2.2.5.5 Promoción

- La comunicación de Conchitas y Cazuelas se concentra en la administración de Redes Sociales (Facebook).
- Se realiza campañas para promocionar los productos de mediante la distribución de volantes una vez cada mes.
- Las personas que celebran su cumpleaños en el restaurante disfrutan de su consumo gratis.
- Los clientes pueden cambiar características de sus órdenes, sin ningún costo adicional.

2.2.6 Finanzas y contabilidad

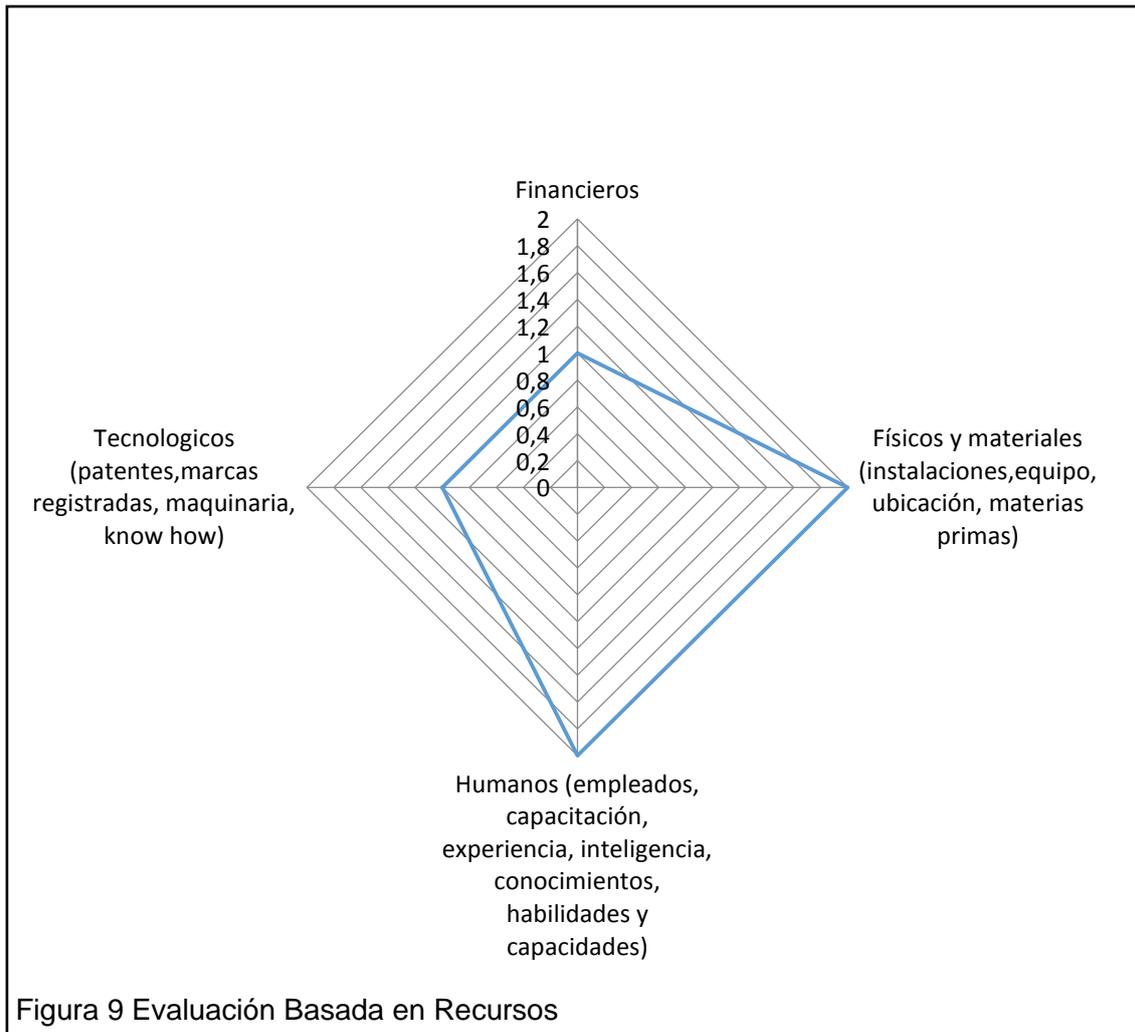
Tabla 9 Indicadores de Financieros de Conchitas y Cazuelas

Indicador	Nombre	Valores	Análisis
LIQUIDEZ	RAZON CORRIENTE	\$ 4,48	Por cada obligación vigente la empresa cuenta con \$ 4,48 dólares para afrontar sus compromisos
	PRUEBA ACIDA	\$ 9,32	La empresa está en posición de afrontar todas sus obligaciones si tener que vender su inventario
ENDEUDAMIENTO	NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	25,25%	La empresa tiene bajo índices de endeudamiento
	ENDEUDAMIENTO SOBRE LOS ACTIVOS	40,33%	El 40,33 % de los activos son de origen deudor, el porcentaje es aceptable ya que está por debajo del 50%
RENTABILIDAD	ROA	\$ 0,62	Por cada dólar invertido en la empresa se obtuvo \$ 0,62 centavos
	ROE	\$ 0,79	Por cada dólar invertido los accionistas tiene una utilidad del \$ 0,79 centavos
	MARGEN DE UTILIDAD	\$ 0,47	Por cada dólar vendido, la empresa tiene \$ 0,47 centavos de utilidad
ACTIVIDAD	ROTACIÓN DE ACTIVOS	\$ 8,30	Este indicador demuestra que las materias primas son esenciales para la rentabilidad de la empresa

Tabla 10 Matriz EFI

FACTORES INTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
FORTALEZAS			
Estructura Organizacional bien establecida	0,06	3	0,18
Proyección de ventas y producción mensual	0,06	3	0,18
Cartera de proveedores eficientes	0,06	4	0,24
Conocimiento de la competencia	0,03	3	0,09
Fidelidad de los clientes	0,05	4	0,2
Altos estándares en la calidad de los productos	0,05	4	0,2
Marca y Logotipo patentado en el IEPI	0,04	3	0,12
Índices financieros positivos	0,08	4	0,32
Solidez Financiera	0,06	3	0,18
DEBILIDADES			
No se ha desarrollado un manual de procesos	0,04	3	0,12
Bajo uso de tecnología en los establecimientos	0,06	3	0,18
No existe un sistema de inventarios	0,05	4	0,2
No existen políticas internas establecidas	0,04	3	0,12
Se requiere contratación de personal de supervisión	0,06	3	0,18
Servicio a Domicilio deficiente	0,07	4	0,28
Instalaciones de cocina y bodegas en mal estado	0,08	3	0,24
No se usan sistemas de información de gerencia	0,05	3	0,15
TOTAL	0,94		3,18

La ponderación de la matriz EFI está por encima del promedio, lo que indica que el restáurate tiene un ambiente interno fuerte, sin embargo se detectaron debilidades importantes para las cuales se va a realizar la propuesta del plan de mejoramiento.



3 EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA

3.1 Análisis FODA

Tabla 11 Análisis FODA

OPORTUNIDADES	
O1	Bajo índices de Inflación desde el año 2010
O2	Industria en Crecimiento
O3	Cambio de la Matriz Productiva
O4	Apoyo Gubernamental para el crecimiento y/o expansión de las empresas
O5	La comida costeña es la segunda más preferida en el país
O6	La industria cuenta con economías de escala
O7	Poder de negociación de los proveedores bajo
O8	Poder de negociación de los consumidores bajo
O9	Costos favorables de tecnología
AMENAZAS	
A1	Bajos precios de petróleo
A2	El mercado ecuatoriano no es confiable para la inversión extranjera
A3	Altos niveles de impuestos
A4	Tendencia creciente de consumir productos saludables en supermercados
A5	Rivalidad entre empresas competidoras alto
A6	Desarrollo de productos sustitutos alto
A7	Entrada de nuevos competidores alto
FORTALEZAS	
F1	Estructura Organizacional bien establecida
F2	Proyección de ventas y producción mensual
F3	Cartera de proveedores eficientes
F4	Conocimiento de la competencia
F5	Fidelidad de los clientes
F6	Altos estándares en la calidad de los productos
F7	Marca y Logotipo patentado en el IEPI
F8	Índices financieros positivos
F9	Solidez Financiera
DEBILIDADES	
D1	No se ha desarrollado un manual de procesos
D2	Bajo uso de tecnología en los establecimientos
D3	No existe un sistema de inventarios
D4	No existen políticas internas establecidas
D5	Se requiere contratación de personal de supervisión
D6	Servicio a Domicilio deficiente
D7	Instalaciones de cocina y bodegas en mal estado
D8	No se usan sistemas de información de gerencia
D9	Sistema de capacitación básico

3.2 Definición de las áreas a ser intervenidas

Una vez realizado el diagnóstico de la situación actual de la empresa mediante el estudio de los entornos internos y externo, se ha identificado las áreas que necesitan ser intervenidas para incrementar la productividad.

Las áreas a ser intervenidas en el restaurante Conchitas y Cazuelas, son las siguientes:

- Administrativa, que se enfocara en mejorar el rendimiento de los procesos de la empresa.
- Producción y Contabilidad, tiene el objetivo de intervenir en la administración del sistema de inventarios.
- Recursos Humanos, facilitara la relación entre los empleados y su gestión.
- Contabilidad, mejorar el sistema de facturación.

Todas las áreas seleccionadas para realizar las mejoras a través de la implementación de:

- Un manual de procesos
- Sistema de inventarios
- Políticas internas establecidas
- Contratación de personal de supervisión
- Servicio a domicilio eficiente.
- Instalaciones de cocina y bodegas en mal estado
- Programa de capacitación especializado
- Adquirir sistemas de información

Adicional se plantea que la producción incremente la productividad para maximizar las ventas y por consiguiente su utilidad.

Tabla 12 Plan de acción

Áreas de la empresa	Situación a resolver	Acción	Responsable	Costo	Fecha	
					Inicio	Fin
Administración	No existe un manual de procesos	Elaborar un manual de procesos	Administrador	\$3700	01/04/2016	01/10/2016
Producción y Contabilidad	No existe un sistema de inventarios	Desarrollar un sistema de inventarios	Gerente General	\$1400	01/05/2016	01/08/2016
Recursos Humanos	No existe políticas de área	Establecer y crear políticas para todas las áreas	Jefes de áreas	\$1000	01/06/2016	01/08/2016

Servicio	Falta de personal de supervisión	Contratar un supervisor	Jefe de Recursos Humanos	\$800	01/04/2016	01/05/2016
Servicio	Falta de personal de distribución	Contratar tres motorizados	Jefe de Recursos Humanos	\$1200	01/04/2016	01/04/2016
Producción	Cambio de equipos	Adquirir 2 cocinas industriales, 1 ductor de grasa, 2 extractores de olores	Gerente General	\$3000 \$3600 \$6000	01/06/2016	01/01/2017
Producción	Cambio de equipos	Adquirir 3 equipos de congelación y 2 de refrigeración	Gerente General	\$2500 \$2000	01/10/2016	01/06/2017
Infraestructura de bodegas y cocina	Cambio de pisos	Adecuar los pisos con baldosas e impermeabilización de techos	Gerente General	\$2000 \$5000	01/07/2016	30/07/2016
Ventas	No hay sistemas	Adquirir un software de facturación	Gerente General	\$2500	01/06/2016	01/09/2016
Servicio y Producto	Sistema de capacitación deficiente	Implementar un sistema de capacitación especializado	Jefes de Recursos Humanos Y Marketing	\$3000	01/06/2016	La capacitación será permanente
Total Inversión				\$50.700		

La inversión requerida es de USD 50.700, sin incluir el valor de la mano de obra de la adecuación de la infraestructura, valores de publicación de anuncios en el periódico y costos adicionales correspondientes a herramientas de instalación eléctricas. El valor final de la inversión total asciende a USD 55.500, el cual será financiado 100% con capital propio de la empresa. Las mejoras están programadas a realizarse de forma periódica y paulatina, comenzando por el desarrollo del manual de procesos que optimizara el desempeño del todo el personal operacional de la empresa.

No se requiere tramitar ningún tipo de permiso metropolitano y están programado de tal manera que los clientes no sufran inconvenientes.

3.3 Planteamiento de Objetivos

Las mejoras propuestas tienen como objetivos principales:

- Las probabilidades de éxito de los objetivos de la empresa dependen de la calidad, del desempeño de cada área y el incremento de las ventas.
- Se busca la excelencia en el trabajo diario.
- Optimizar los tiempos de entrega y elaboración de productos de calidad.
- Optimizar el uso de las materias primas.
- Brindar satisfacción a los clientes.
- Ejercer un trabajo profesional, comprometido con la dedicación, constancia, respeto y entrega.
- Esclarecer las tareas de cada miembro de la empresa y fomentar el trato justo.
- Brindar seguridad a los clientes con establecimientos de primera y tecnología de punta en el mejor estado.
- Crear compromiso de parte de los empleados con el trabajo y la importancia de sus puestos de trabajo en la empresa.
- Brindar comodidad a los clientes adquiriendo un sistema de facturación.
- Generar información histórica de la empresa.
- Contar con personal capacitado.
- Cumplir con los estándares de calidad.
- Tomar acciones en las debilidades y minimizar su impacto.
- Ampliar la cartera de clientes
- Conservar las buenas relaciones con los clientes y proveedores

3.4 Propuesta de Implementación

- Un manual de procesos

Los manuales de procedimientos son un compendio de acciones documentadas que contiene en esencia, la descripción de las actividades que se realizan producto de las funciones de una unidad administrativa, dichas funciones se traducen en lo que denominamos procesos y que entregan como resultado o servicio específico (M., 2009)

Objetivos:

- Proporcionar información útil para evaluar la eficiencia del sistema en el cumplimiento de sus funciones específicas y desarrollar cada uno de los procesos y procedimientos.
- Incorporar sistemas y procesos administrativos, la utilización de herramientas que ayuden agilizar el flujo de información y facilitar la toma de decisiones.
- Consolidar la institucionalización de procesos operativos y administrativos en lo referente gestión del capital humano como recurso de valor agregado.
- Proporcionar una herramienta que facilite los procesos de inducción y capacitación del nuevo personal de la empresa.

- Sistema de inventarios

La administración de inventarios es la eficiencia en el manejo adecuado del registro, de la rotación y evaluación del inventario que tenga la empresa, ya que a través de todo se determinara los resultados (utilidades y perdidas). (Google Docs, s.f.)

Objetivos:

- Llevar y proporcionar información real de los inventarios de la empresa.
- Integrar una herramienta de trabajo que facilite la gestión de compras y reabastecimiento.
- Minimizar los niveles de pérdida y desperdicio de producto.

- Manual de Políticas

Un manual de política que tiene como propósito fundamental integrar en forma ordenada las normas y actividades que se deben realizar para que se opere de acuerdo a las necesidades de la empresa, además de proporcionar elementos de apoyo en la toma de decisiones y servir de guía en la inducción de los nuevos empleados. Incluye las intenciones o acciones generales de la administración. (SlideShare, 2014)

Objetivos:

- Presentar una visión clara y conjunta de la organización.
- Establecer orientación de normas y reglas.
- Servir de base para una constante y efectiva revisión administrativa.

- Contratación de personal de supervisión

El área de supervisión se encuentra sin ninguna persona a cargo, razón por la cual no existe constancia de que todos los procesos y las políticas se estén cumpliendo bajo las mismas reglas y directrices en los diferentes departamentos, o detectar que en caso contrario no se están llevando a cabo bajo ningún nivel.

Requerimientos del puesto:

- Estudios secundarios
- Experiencia de máximo tres años en el puesto
- Papeles en regla
- Debe estar consciente que su ingreso hasta los tres primeros meses se considera un tiempo de prueba
- Capacidad de realizar y entregar reportes
- Facilidad de comunicación
- Maneje el trabajo en equipo
- Contar con referencias profesionales
- Capacidad de trabajar bajo presión
- Disponibilidad de tiempo para previas reuniones

Tareas:

- Supervisar a todo el personal de servicio y cocción, bajo las exigencias que se establecerán de acuerdo a los procesos y a las políticas tanto externas como internas
- Mantener un ambiente de compañerismo y respeto entre todo el personal de la empresa
- Cuidar el aseo y la presentación de los establecimientos
- Presentar soluciones eficientes en caso de presentarse problemas con los clientes y/o entre el personal de trabajo
- Ser un filtro de información acerca del estado del trabajo y desempeño
- Entregar reportes de la situación actual de sus obligaciones
- En general que sea el promotor de orden y cumplimiento en el restaurante

- Servicio a domicilio deficiente.

Se va contratar tres personas con experiencia y que tengan sus propias motos, para realiza con eficiencia la entrega de las ordenes en la ciudad Quito y Cumbaya.

Objetivo

- Mejorar el servicio que los clientes reciben aún fuera de los establecimientos.
- Aumentar la cartera de clientes.
- Cubrir zonas de la ciudad, donde no se cuenta con establecimientos propios.
- Instalaciones de cocina y bodegas en mal estado

Las áreas y maquinaria para ser adecuadas y adquiridas son:

- Cambiar la baldosa de la cocina principal ya que esta es demasiado resbaladiza cuando esta mojada.
 - Comprar equipo industrial de cocina para el área de fritos y la parte de parrillas, requiere que se implemente campanas y atrapa grasas, puntos importantes para obtener los diferentes permisos requeridos para que el local funcione de forma legal.
 - Comprar equipos de congelación y refrigeración para reemplazar los antiguos, asegurando que el estado de las materias primas se mantienen en excelentes condiciones.
- Programa de capacitación especializado

Implementar un sistema de capacitaciones para todo el personal del restaurante dependiendo de las necesidades de cada departamento.

Cocción: el personal de esta área requiere recibir capacitación sobre el procesamiento y elaboración de alimentos.

Producción: el principal objetivo es prepara al personal en la manipulación y empaque al vacío.

Servicio: los clientes deben recibir un excelente trato, por lo tanto es importante enfocarse en preparar programas de capacitación en base al trato que los clientes esperan y deben recibir.

Objetivos:

- Mejora las relaciones con los clientes.
 - Agregar valor a la experiencia de los clientes dentro del restaurante.
 - Evitar el mal trato de los alimentos.
 - Disminuir el porcentaje de quejas de los clientes.
 - Mejorar la imagen del restaurante.
- Implementar sistemas de información

Se propone adquirir un software que facilite la facturación.

El sistema a adquirir se llama ASSIS, el programa tiene integrado:

- El sistema de inventarios y contabilidad
- Reportaje de las ventas
- Base de datos de todos los movimientos de cada usuario
- Base de datos de los clientes para la facturación
- Base de datos de las ventas
- Sistema de doble impresión tanto para la cocina principal y el área de parrillas
- Es un sistema amigable para el personal de la empresa
- Cuenta con un host que permite al personal del servicio al cliente dar un mejor servicio
- El proveedor del software está abierto a adaptar a el sistema a alguna de las necesidades del restaurante
- Los equipos son modernos y amigables
- Existe disponibilidad de repuesto
- El servicio técnico es relativamente rápido

- Es un sistema seguro ya que toda actividad se maneja bajo clave personal de cada usuario y solo el dueño puede realizar las funciones de auditoría de las ventas e inventarios

Objetivos:

- Mejorar el proceso de facturación.
- Generar una base de datos de los clientes de la empresa.
- Mejorar la gestión de pago y cálculo de los impuestos.
- Mejorar tiempos de atención a los clientes.

4 PROYECCIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA SOBRE FLUJOS INCREMENTALES

4.1 Proyección de estado de resultados, estado de situación financiera y estado de flujo de efectivo y flujo de caja.

Tabla 13 Proyección de Ventas 5 años

PROYECCIÓN CINCO AÑOS									
Año1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
Ventas Actuales	\$ 51.950,11	Ventas	\$ 55.586,62	Ventas	\$ 59.477,68	Ventas	\$ 63.641,12	Ventas	\$ 68.096,00
Crecimiento 7%	\$ 3.636,51	Crecimiento 7%	\$ 3.891,06	Crecimiento 7%	\$ 4.163,44	Crecimiento 7%	\$ 4.454,88	Crecimiento 7%	\$ 4.766,72
Vtas Mensuales	\$ 55.586,62	Vtas Mensuales	\$ 59.477,68	Vtas Mensuales	\$ 63.641,12	Vtas Mensuales	\$ 68.096,00	Vtas Mensuales	\$ 72.862,72
Vtas Anuales	\$ 667.039,41	Vtas Anuales	\$ 713.732,17	Vtas Anuales	\$ 763.693,42	Vtas Anuales	\$ 817.151,96	Vtas Anuales	\$ 874.352,60

Tabla 14 Estado de Resultados Projectado

Estado de Resultados					
	1	2	3	4	5
Ventas Incremento del 7%	\$ 667.039,41	\$ 713.732,17	\$ 763.693,42	\$ 817.151,96	\$ 874.352,60
Inventario final	\$ 43.200,00	\$ 45.360,00	\$ 47.628,00	\$ 50.009,40	\$ 52.509,87
Costo de venta	\$ 254.689,92	\$ 267.424,42	\$ 280.795,64	\$ 294.835,42	\$ 309.577,19
Total de ingreso	\$ 369.149,49	\$ 400.947,76	\$ 435.269,79	\$ 472.307,14	\$ 512.265,54
Gastos de la Administracion	\$ 99.600,00	\$ 104.580,00	\$ 109.809,00	\$ 115.299,45	\$ 121.064,42
Gastos Depreciaciones	\$ 1.973,41	\$ 1.973,41	\$ 1.973,41	\$ 1.973,41	\$ 1.973,41
Gastos Amortizaciones	\$ 806,67	\$ 806,67	\$ 806,67	\$ 806,67	\$ 806,67
Servicios Basicos	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00
Arriendo	\$ 64.450,00	\$ 67.672,50	\$ 71.056,13	\$ 74.608,93	\$ 78.339,38
Compras de otros Bienes	\$ 53.837,84	\$ 53.837,84	\$ 53.837,84	\$ 53.837,84	\$ 53.837,84
Honorarios Profesionales	\$ 2.437,31	\$ 2.437,31	\$ 2.437,31	\$ 2.437,31	\$ 2.437,31
Comisiones	\$ 15.992,23	\$ 15.992,23	\$ 15.992,23	\$ 15.992,23	\$ 15.992,23
Utilidad operativa	\$ 118.052,04	\$ 141.647,80	\$ 167.357,20	\$ 195.351,31	\$ 225.814,28
Participacion Laboral (15%)	\$ 17.707,81	\$ 21.247,17	\$ 25.103,58	\$ 29.302,70	\$ 33.872,14
Utilidad antes de impuestos	\$ 100.344,23	\$ 120.400,63	\$ 142.253,62	\$ 166.048,61	\$ 191.942,14
Impuesto a la Renta (23%)	\$ 23.079,17	\$ 27.692,14	\$ 32.718,33	\$ 38.191,18	\$ 44.146,69
Utilidad Neta	\$ 77.265,06	\$ 92.708,48	\$ 109.535,29	\$ 127.857,43	\$ 147.795,45

Tabla 15 Estado de Flujo de Efectivo

Utilidad operativa	\$ 118.052,04	\$ 141.647,80	\$ 167.357,20	\$ 195.351,31	\$ 225.814,28
Participacion Laboral (15%)	\$ 17.707,81	\$ 21.247,17	\$ 25.103,58	\$ 29.302,70	\$ 33.872,14
Utilidad antes de impuestos	\$ 100.344,23	\$ 120.400,63	\$ 142.253,62	\$ 166.048,61	\$ 191.942,14
Impuesto a la Renta (23%)	\$ 23.079,17	\$ 27.692,14	\$ 32.718,33	\$ 38.191,18	\$ 44.146,69
Utilidad Neta	\$ 77.265,06	\$ 92.708,48	\$ 109.535,29	\$ 127.857,43	\$ 147.795,45
(+) Depreciaciones	\$ 1.973,41	\$ 1.973,41	\$ 1.973,41	\$ 1.973,41	\$ 1.973,41
(+) Amortizaciones	\$ 806,67	\$ 806,67	\$ 806,67	\$ 806,67	\$ 806,67
Flujo de Caja Efectivo	\$ 80.045,13	\$ 95.488,56	\$ 112.315,37	\$ 130.637,51	\$ 150.575,53

Tabla 16 Estado de Flujo de Caja

Inversiones					
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ 37.500,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 13.400,00
(+) Valor de rescate	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Inversion de capital de trabajo	\$ 14.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Recuperacion capital de traba	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 12.800,00
Flujo de caja libre	\$ 28.545,13	\$ 95.488,56	\$ 112.315,37	\$ 130.637,51	\$ 149.975,53

Tabla 17 VAN y TIR

VNA	\$ 418.418,84
VAN	\$ 362.918,84
TIR	30%

4.2 Inversión requerida, capital de trabajo y estructura de capital

Tabla 18 Inversión Inicial

Inversión Inicial	
Rubro	Valores
Manual de procesos	\$ 3.700,00
Sistema de inventarios	\$ 1.400,00
Manual de políticas	\$ 1.000,00
Contratación de un Supervisor	\$ 800,00
Contratación de Motorizados	\$ 1.200,00
Equipos de cocina	\$ 12.600,00
Equipos de frios	\$ 5.500,00
Adecuaciones	\$ 7.000,00
Software	\$ 2.500,00
Capacitaciones	\$ 3.000,00
Mano de Obra	\$ 4.800,00
Capital de Trabajo	\$ 14.000,00
Inversión Inicial	\$ 55.500,00

Tabla 19 Capital de Trabajo

Capital de trabajo	
Sueldos	\$ 2.000,00
Servicios basicos	\$ 12.000,00
Total del capital de trabajo	\$ 14.000,00

Tabla 20 Estructura de Capital

Estructura de capital		
Capital Propio	\$ 55.500,00	100%
Inversión Requerida	\$ 55.500,00	100%

4.3 Estado y evaluación financiera del proyecto

Tabla 21 Estado y Evaluación Financiera

Estado de Situación Financiera					
	1	2	3	4	5
Activos					
Corriente	\$ 67.930,08	\$ 111.900,26	\$ 123.012,75	134680,85	146932,36
Fijos	\$ 12.202,95	\$ 12.202,95	\$ 12.202,95	\$ 12.202,95	\$ 12.202,95
Total de Activo	\$ 113.519,90	\$ 124.103,21	\$ 135.215,70	\$ 146.883,80	\$ 159.135,31
Pasivos					
Cortos Plazo	\$ 15.130,50	\$ 15.130,50	\$ 15.130,50	\$ 15.130,50	\$ 15.130,50
Largo Plazo	\$ 5.530,19	\$ 5.530,19	\$ 5.530,19	\$ 5.530,19	\$ 5.530,19
Total de Pasivos	\$ 20.660,69				
Patrimonio					
Capital Social	\$ 12.874,55	\$ 13.486,57	\$ 14.129,20	\$ 14.803,95	\$ 15.512,44
Utilidad Ejercicio Anterior	\$ 77.265,06	\$ 92.708,48	\$ 109.535,29	\$ 127.857,43	\$ 147.795,45
Total de Patrimonio	\$ 90.139,61	\$ 106.195,05	\$ 123.664,49	\$ 142.661,38	\$ 163.307,89
Total Pasivo y Patrimonio	\$ 110.800,30	\$ 122.003,21	\$ 144.325,18	\$ 163.322,07	\$ 183.968,58

4.4. Índices financieros

Tabla 22 Índices Financieros

INDICADORES FINANCIEROS							
Indicador	Nombre	Formula	1	2	3	4	5
LIQUIDEZ	RAZON CORRIENTE	Activo Corriente	4,49	7,40	8,13	8,90	9,71
		Pasivo Corriente					
	PRUEBA ACIDA	A. Corriente - Inventarios	1,85	4,75	5,49	6,26	7,07
	Pasivos Corrientes						
	CAPITAL DE TRABAJO NETO	Capital de trabajo Neto	0,11	0,11	0,10	0,10	0,10
		Activos Totales					
ENDEUDAMIENTO	RAZON DE ENDEUDAMIENTO	Pas. Corr. + Pas. Largo P	5,49	6,01	6,54	7,11	7,70
		Total de Activos					
RENTABILIDAD	ROA	Utilidad Operacional	1,04	1,14	1,24	1,33	1,42
		Activos Totales					
	ROE	Utilidad Neta	0,86	0,87	0,89	0,90	0,91
		Patrimonio Promedio					
MARGEN DE UTILIDAD	Utilidad Neta	0,12	0,13	0,14	0,16	0,17	
	Ventas						

5 CONCLUSIONES GENERALES

- En base al análisis, se puede concluir que la industria de restaurante de expendio de servicio a la mesa está en crecimiento, representando el 3,2% del PIB del país.
- Los índices de inflación se han mantenido estables desde el año 2009, lo cual beneficia los precios de las materias primas.
- Existen organismos gubernamentales que apoyan el crecimiento y expansión de las empresas.
- La comida costeña es el segundo tipo de comida más preferida por los ecuatorianos.
- Existe un bajo nivel de negociación de los proveedores
- Los estándares de calidad de la empresa se basan en el estado de la materia primas
- Se ha identificado la inexistencia de manuales de procesos como una debilidad de alta influencia.
- El restaurante cuenta con una cartera de proveedores eficientes, siendo una fortaleza.
- Conchitas y Cazuelas es una marca patentada en el IEPI.
- La empresa cuenta con solidez financiera y es capaz de afrontar sus deudas sin vender su inventario.
- La elaboración de manuales de procesos se identificó como una debilidad importante de la empresa.
- Se identificó la importancia de adquirir nuevos equipos de cocina y refrigeración.
- Es necesario realizar cambios de pisos de la cocina y la bodega.
- Se requiere contratar personal de supervisión, para el correcto cumplimiento de las funciones.
- Es altamente importante implementar sistemas de información de gerencia.
- El plan de mejoramiento propuesto es viable, la inversión se recupera en el corto plazo debido al correcto funcionamiento de todas las áreas del restaurante.

REFERENCIAS

- Arenas, S. F. (12 de Enero de 2016). *Viajejet*. Obtenido de www.viajejet.com/comida-tipica-de-ecuador/
- Banco Central del Ecuador. (Diciembre de 2015). Obtenido de www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754
- Camara de Industria y Producción . (15 de Enero de 2016). *Termómetro Económico* . Obtenido de www.slideshare.net/Camaracip
- Camara de Industria y Producción . (15 de Enero de 2016). *Termómetro Ecoómico*. Obtenido de www.slideshare.net/Camaracip
- Camara de la Industria y Producción . (15 de Enero de 2016). *Termómetro Económico*. Obtenido de www.cip.org/termometro.economico/
- Ekos . (2015). *Ekos*. Obtenido de www.ekos.com/negocios/default.aspx
- Ekos. (Noviembre de 2014). *Ekos*. Obtenido de www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/1091.pdf
- Ekos. (Diciembre de 2014). *Ekos* . Obtenido de www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=5094
- Ekos. (Junio de 2015). Obtenido de www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/386.pdf
- Glas, J. (Noviembre de 2014). *Ekos*. Obtenido de www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/1091.pdf
- Google Docs. (s.f.). *Sistemas de Gestión de Inventarios* . Obtenido de docs.google.com/document/d/1i_7JycioRV335bxTWytbN1k7fQx-6ET8feWO9zoCcBk/edit?pli=1
- INEC. (2010). Obtenido de www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-nacional-economico/
- INEC. (Junio de 2012). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos* . Obtenido de www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/descargas/ciiu.pdf
- Innovacion.cl. (04 de abril de 2012). *Marcelo Garcia*. Obtenido de www.innovacion.cl/2012/04/sepa-cuales-instituciones-pueden-ayudarlo-con-su-emprendimiento/
- M., P. V. (Mayo de 2009). *Tecnología Social*. Obtenido de tics.bligoo.com/content/view/511291/Manual-de-Procesos-y-procedimientos-Guia-basica.html
- Perez, L. E. (23 de Agosto de 2012). *Scribd*. Obtenido de es.scribd.com/doc/104654337/GASTRONOMIA-ECUATORIANA-Monografía-Escobar-Perez#scribd
- PRO ECUADOR. (Mayo de 2012). Obtenido de www.proecuador.gov.ec/2012/05/03/gobierno-de-ecuador-apoya-a-pymes-en-consorcio-exportadores/

PRO ECUADOR. (Abril de 2014). *Inteligencia Comercial e Inversiones* . Obtenido de www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/07/Informe-Inteligencia-Feria-Barcelona-2014-Empresas.pdf

SlideShare. (2 de Septiembre de 2014). Obtenido de es.slideshare.net/gruposena0318/manuales-de-politicas-y-objetivos

Tripadvisor. (1 de Abril de 2014). *El recurso esencial de marketing para hostería*. Obtenido de www.tripadvisor.es/TripAdvisorInsights/n2116/el-amplio-menu-de-innovaciones-tecnologicas-en-los-restaurantes

ANEXOS

Anexo 1

	REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES		 <i>...le hace bien al país!</i>
NÚMERO RUC:	1723791693001		
APELLIDOS Y NOMBRES:	HURTADO DELGADO CARLA PATRICIA		
NOMBRE COMERCIAL:			
CONTADOR:	BARRIGA PAZMINO MIRIAN GERMANIA		
CLASE CONTRIBUYENTE:	OTROS	OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:	SI
CALIFICACIÓN ARTESANAL:	S/N	NÚMERO:	S/N
FEC. NACIMIENTO:	30/10/1989	FEC. INICIO ACTIVIDADES:	03/06/2011
FEC. INSCRIPCIÓN:	03/06/2011	FEC. ACTUALIZACIÓN:	11/06/2015
FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:		FEC. REINICIO ACTIVIDADES:	
ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL			
VENTA DE COMIDAS Y BEBIDAS EN CEVICHERIA PARA SU CONSUMO INMEDIATO			
DOMICILIO TRIBUTARIO			
Provincia: PICHINCHA Canton: QUITO Parroquia: CHAUPICRUZ (LA CONCEPCION) Calle: TOMAS DE BERLANGA Numero: E5-63 Interseccion: ISLA SAN CRISTOBAL Referencia: A DOS CUADRAS DE LA PLAZA DE TOROS Telefono: 02243256			
DOMICILIO ESPECIAL			
SN			
OBLIGACIONES TRIBUTARIAS			
* ANEXO RELACION DEPENDENCIA * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA			
# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS			
# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS	2	ABIERTOS	2
JURISDICCIÓN	\ ZONA 9\ PICHINCHA	CERRADOS	0

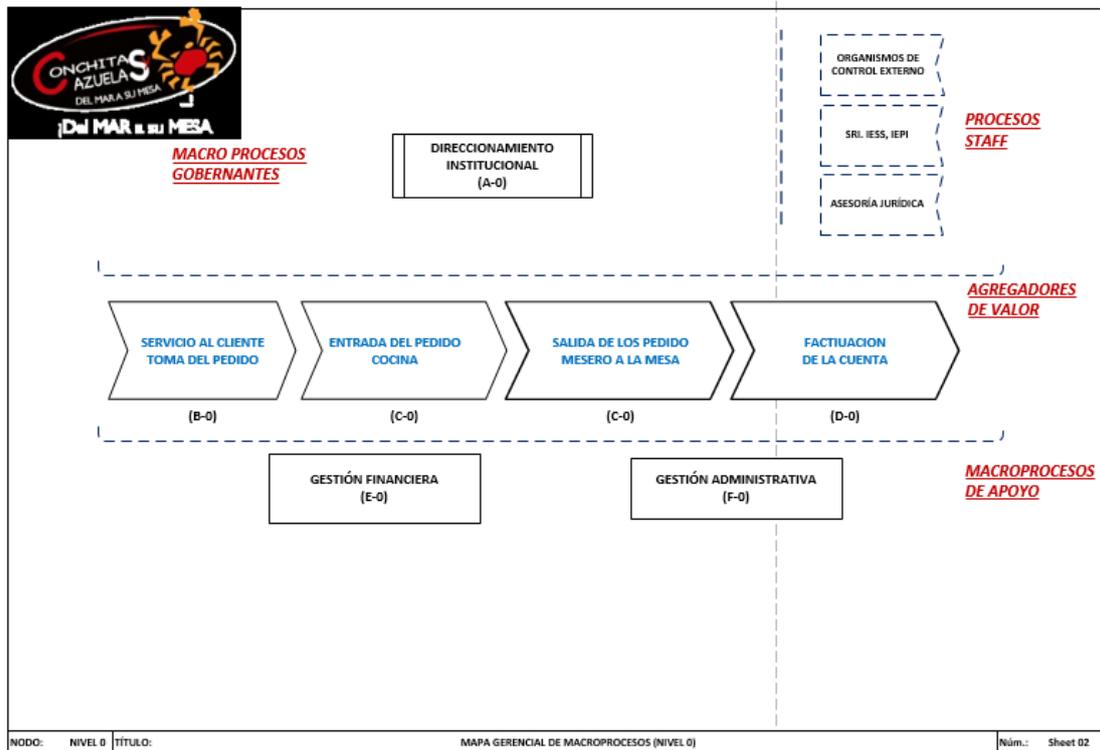
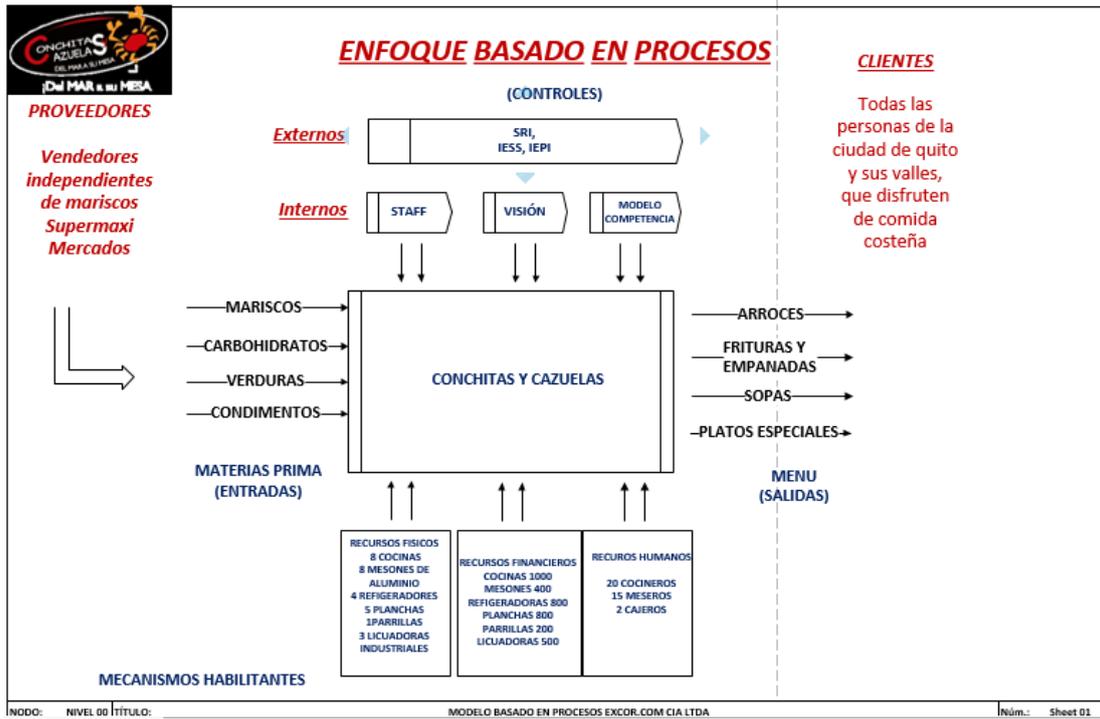
Anexo 2

	REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES	 ...le hace bien al país!
NÚMERO RUC:	1723791693001	
APELLIDOS Y NOMBRES:	HURTADO DELGADO CARLA PATRICIA	
ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS		
<hr/>		
No. ESTABLECIMIENTO: 001	Estado: ABIERTO - MATRIZ	FEC. INICIO ACT.: 03/06/2011
NOMBRE COMERCIAL: CONCHITAS Y CAZUELAS	FEC. CIERRE:	FEC. REINICIO:
ACTIVIDAD ECONÓMICA: VENTA DE COMIDAS Y BEBIDAS EN CEVICHERIA PARA SU CONSUMO INMEDIATO		
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO: Provincia: PICHINCHA Canton: QUITO Parroquia: CHAUPICRUZ (LA CONCEPCION) Barrio: JIPIJAPA Calle: TOMAS DE BERLANGA Numero: E5-63 Interseccion: ISLA SAN CRISTOBAL Referencia: A DOS CUÁDRAS DE LA PLAZA DE TOROS Oficina: PB Telefono Trabajo: 02243256		
<hr/>		
No. ESTABLECIMIENTO: 002	Estado: ABIERTO - LOCAL COMERCIAL	FEC. INICIO ACT.: 22/04/2013
NOMBRE COMERCIAL: CONCHITAS Y CAZUELAS	FEC. CIERRE:	FEC. REINICIO:
ACTIVIDAD ECONÓMICA: VENTA DE COMIDAS Y BEBIDAS EN CEVICHERIAS PARA SU CONSUMO INMEDIATO.		
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO: Provincia: PICHINCHA Canton: QUITO Parroquia: CUMBAYA Ciudadela: CONJUNTO CENTRO PLAZA Barrio: CUMBAYA Calle: AV PAMPITE Numero: S/N Interseccion: VIA INTEROCEANICA Referencia: FRENTE AL RESERVORIO Manzana: EDIFICIO Y CONJ Conjunto: EDIFICIO Y CONJUNTO CENTRO PLA Bloque: LOCAL 112 Edificio: CENTRO PLAZA Piso: 1 Oficina: 112 Carretero: INTEROCEANICA Camino: AL RESERVORIO		

Anexo 3

VARIABLES A TENER EN CUENTA EN EL DIAGNOSTICO				
ÁREA		ESTADO		
ADMINISTRATIVA	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	X		
	MISIÓN	X		
	VISIÓN	X		
	PROPÓSITOS	X		
	VALORES	X		
	OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	X		
TALENTO HUMANO Y CULTURA	POLÍTICAS DEL ÁREA			X
	SELECCIÓN	X		
	CONTRATACIÓN	X		
ORGANIZACIONAL	CRITERIOS DE SELECCIÓN	X		
	FORMA DE REMUNERACIÓN	X		
	MANUAL DE FUNCIONES			X
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS			X
	PLANEACIÓN	X		
	CANALES DE COMUNICACIÓN	X		
	RELACIONES LABORALES			
	CAPACITACIÓN			X
	MOTIVACIÓN	X		
	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	X		
	INDICADORES DE GESTIÓN		X	
FINANCIERA	SISTEMA DE COSTOS	X		
	PUNTO DE EQUILIBRIO	X		
	ORGANIZACIÓN DEL DINERO		X	
	CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO		X	
	CAPITAL DE TRABAJO	X		
	RAZÓN CORRIENTE	X		
	SOLIDEZ	X		
	PRUEBA ÁCIDA	X		
	DÍAS DE CARTERA		X	
FINANCIERA	DÍAS DE INVENTARIO	X		
	ENDEUDAMIENTO TOTAL	X		
	MARGEN OPERACIONAL DE UTILIDAD	X		
	MARGEN NETO DE UTILIDAD	X		
	RENDIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL	X		
	RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO	X		
PRODUCCIÓN	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA		X	
	CONTROL CALIDAD	X		
	CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN			X
	INVERSIÓN TECNOLÓGICA	X		
	PROVEEDORES	X		
	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	X		
VENTAS	PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	X		
	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	X		
	PRECIO	X		
	SERVICIO AL CLIENTE		X	
	SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	X		
	PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN		X	
	CONOCIMIENTO DE COMPETENCIA	X		
	ÍNDICES DE GESTIÓN		X	

Anexo 4





Anexo 6

Estado de Situación Financiera	
2014	
Activos	
Corriente	\$ 67.930,08
Fijos	\$ 7.102,95
Total de Activo	\$ 75.033,03
Pasivos	
Cortos Plazo	\$ 15.130,50
Largo Plazo	\$ -
Total de Pasivos	\$ 15.130,50
Patrimonio	
Capital Social	\$ 12.874,55
Utilidad Ejercicio Anterior	\$ 47.027,98
Total de Patrimonio	\$ 59.902,53
Total Pasivo y Patrimonio	\$ 75.033,03

Estado de Resultados	
2014	
Ventas	\$ 623.401,34
Inventario final	\$ 33.200,00
Costo de venta	\$ 297.021,13
Total de ingreso	\$ 293.180,21
Salarios	\$ 90.000,00
Gastos Depreciaciones	\$ 633,41
Servicios Basicos	\$ 12.000,00
Arriendo	\$ 64.450,00
Compras de otros Bienes	\$ 47.953,91
Honorarios Profesionales	\$ 6.289,61
Utilidad operativa	\$ 71.853,28
Participacion Laboral (15%)	\$ 10.777,99
Utilidad antes de impuestos	\$ 61.075,29
Impuesto a la Renta (23%)	\$ 14.047,32
Utilidad Neta	\$ 47.027,97

Anexo 7

Historico de Ventas	
2000	480.107,20
2011	566.059,49
2012	600.701,87
2013	621.169,58
2014	623.401,34

Proyeccion Incremento de Ventas	
Ventas mensuales actules	\$ 51.950,11
Aumento de las vts 10%	\$ 5.195,01
Ventas aumento anual	\$ 62.340,13

Punto de equilibrio	
Inversion inicial	\$ 55.500,00
Utilidad Promedio estimada por unidad	\$ 3,87
Punto de equilibrio	\$ 14.341,09

Costos	1	2	3	4	5
Variables Mensuales	\$ 21.224,16	\$ 22.285,37	\$ 23.399,64	\$ 24.569,62	\$ 25.798,10
Costos Variable Anuales	\$ 254.689,92	\$ 267.424,42	\$ 280.795,64	\$ 294.835,42	\$ 309.577,19
Costos fijos anuales	\$ 135.600,00	\$ 140.580,00	\$ 145.809,00	\$ 151.299,45	\$ 157.064,42

Costos fijos	
Nomina	\$ 800,00
Capacitaciones	\$ 5.500,00
Total de Costos fijos	\$ 6.300,00

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Administrativos					
Sueldos	99.600	9600	9.600	9.600	9.600
Capacitaciones	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00
Depreciaciones	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00
Amortizaciones	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
Total	\$ 101.550,00	\$ 11.550,00	\$ 11.550,00	\$ 11.550,00	\$ 11.550,00