



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

AUTOR

AÑO



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE MEJORA PARA LA EMPRESA RESTAURANTE COSTUMBRES  
ARGENTINAS EN LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos  
para optar por el título de Ingeniería en Marketing

Profesor Guía

MBA Edmundo Francisco Granda Cortez

Autor

Marco Israel Reyes Naranjo

AÑO

2017

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante Marco Reyes Naranjo, 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”

---

MBA Edmundo Cortez

C. I. 171244239-9

## **DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR**

“Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

---

Magister María Dolores Muñoz

C. I. 171447863-1

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

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

---

Marco Israel Reyes Naranjo

C.I. 171993114-7

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco al creador y soberano de todo lo que existe por traerme hasta este punto de mi vida con el mayor éxito. Agradezco a mi padre Marco Reyes Gómez por todo su apoyo incondicional a tiempo y fuera de tiempo; y a mi mamá por Sandra Naranjo el empuje que me ha dado día a día. Agradezco a la Universidad de las Américas por ser parte fundamental de mi formación académica. También quiero agradecer a todos mis amigos que me han apoyado a lo largo de esta increíble aventura.

### **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a todos aquellos profesores que han impartido sus conocimientos y experiencia conmigo y han sido parte de mi formación académica. También a mis padres por su trabajo y esfuerzo para hacer de mí una mejor persona, un mejor cristiano, un mejor estudiante y un excelente profesional para esta sociedad.

## RESUMEN

El plan de mejora toma en cuenta un participante de la industria de servicios de alimentación, este es el Restaurante Costumbres Argentinas, el cual está ubicado en la Parroquia de Cumbayá. El objetivo principal es identificar las áreas críticas y demostrar la viabilidad de la propuesta de mejoramiento, la cual se concentra en el área de producción, servicio al cliente y marketing.

Entre los principales aspectos que se encontraron en el restaurante, son la inadecuada filosofía empresarial, desconexión entre el área de cocina y servicio al cliente y el alto número de platos en el menú. En el aspecto financiero, el restaurante tiene un buen desempeño, lo que permite ejecutar el plan de mejora con un porcentaje de capital propio.

Las acciones del plan de mejora, se encaminan a la contratación de personal de cocina y servicio al cliente, reducir el número de platos del menú e incrementar la capacidad del restaurante. Estas acciones tienen una inversión de \$ 28.988, en base a la valoración financiera del plan de mejora tiene resultados positivos en cuanto al valor actual neto \$ 154.332 y tasa interna de retorno 96,45%, tomando en cuenta que es un negocio en marcha y que tiene una posición de mercado definida en su segmento de mercado.

## **ABSTRACT**

The improvement plan takes into account a participant in the food service industry, this is the Restaurant Costumbres Argentinas, which is located in the Parish of Cumbayá. The main objective is to identify the critical areas and demonstrate the feasibility of the improvement proposal, which focuses on the area of production, customer service and marketing.

Among the main aspects that were found in the restaurant are the inadequate business philosophy, disconnection between the kitchen area and customer service and the high number of dishes on the menu. In the financial aspect, the restaurant has a good performance, which allows to execute the plan of improvement with a percentage of own capital.

The actions of the improvement plan are aimed at hiring kitchen staff and customer service, reducing the number of dishes on the menu and increasing the capacity of the restaurant. These shares have an investment of \$ 28,988, based on the financial valuation of the improvement plan has positive results regarding the net present value \$ 154,332 and internal rate of return 96.45%, taking into account that it is a business in progress and Which has a defined market position in its market segment

## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 Justificación del trabajo .....	1
1.1.1 Objetivo General del trabajo.....	2
1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo .....	2
2. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO .....	3
2.1 Análisis del entorno externo .....	3
2.1.1 Entorno Externo (entorno económico, político, social y tecnológico) .	3
2.1.2 Análisis de la Industria (PORTER) .....	10
2.1.3 Matriz EFE .....	12
2.1.4 Conclusiones.....	13
2.2 Análisis interno .....	13
2.2.1 Filosofía y estructura organizacional .....	13
2.2.2 Producción y operaciones .....	19
2.2.3 Investigación y desarrollo .....	23
2.2.4 Sistema de información general .....	26
2.2.5 Marketing .....	26
2.2.6 Finanzas y contabilidad .....	34
2.3 Matriz EFI .....	37
2.4 Conclusiones Matriz EFI .....	38
3. EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA .....	39
3.1 Matriz FODA.....	39
3.2 Administración .....	39

3.3 Producción y operaciones .....	45
3.4 Investigación y desarrollo .....	50
3.5 Sistemas de información general.....	51
3.6 Marketing.....	52
<b>4. PROYECCIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA SOBRE FLUJOS INCREMENTALES .....</b>	<b>64</b>
4.1 Proyección de estados de resultados, estado de situación financiera y estado de flujo de efectivo y flujo de caja .....	64
4.2 Inversión requerida, capital de trabajo y estructura de capital.....	67
4.3 Estado y evaluación financiera del proyecto .....	68
4.4 Índices financieros.....	69
<b>5 CONCLUSIONES GENERALES .....</b>	<b>70</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>72</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>75</b>

## **1. INTRODUCCIÓN**

El presente estudio radica en una propuesta de mejoramiento para el Restaurante “Costumbres Argentinas” ubicado en Cumbayá en Centro Plaza sobre la avenida Pampite y Chimborazo. El trabajo está estructurado en cinco capítulos iniciando con la introducción donde además aparece la justificación y los objetivos del estudio. En el segundo capítulo se muestra el análisis interno y externo, donde se comienza por el estudio del entorno externo, que estudia las variables macroeconómicas, seguidamente se analiza el entorno más próximo al restaurante con el análisis de Porter, que estudia el restaurante desde el punto de vista competitivo. En el propio capítulo se realiza el análisis interno del restaurante. En el tercer capítulo presenta la evaluación y propuesta de mejoramiento para el restaurante sobre la base del diagnóstico externo e interno obtenido en el capítulo anterior. A lo largo cuarto capítulo se muestra la proyección y evaluación financiera que determina la rentabilidad o no de la propuesta. Finalmente se detallan las conclusiones de la propuesta de mejoramiento del restaurante “Costumbres Argentinas”.

### **1.1 Justificación del trabajo**

La necesidad de hacer al restaurante más competitivo y rentable, sobre la base del mejoramiento de los productos/servicios que oferta a los clientes.

- Tras realizar un diagnóstico preliminar se obtuvo una perspectiva general de la situación interna de la empresa donde se han encontrado falencias en las áreas de recursos humanos, marketing, producción y operaciones.
- La propietaria está interesada en mejorar y ampliar su empresa; con el pleno conocimiento de que hay áreas que no están funcionando adecuadamente.
- El autor aplicará los conocimientos adquiridos en el transcurso de sus estudios en la Universidad de las Américas.

### **1.1.1 Objetivo General del trabajo**

Identificar las áreas críticas y demostrar la viabilidad de la propuesta de mejoramiento del Restaurante “Costumbres Argentinas” para mejorar su valoración económica, financiera y de mercado.

### **1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo**

- Diagnosticar el Restaurante “Costumbres Argentinas”
- Análisis del entorno externo:
  - Entorno político, legal, económico, social y tecnológico.
  - Análisis de la industria con Matriz Porter.
- Análisis interno:
  - Filosofía y estructura organizacional.
  - Producción y operaciones.
  - Investigación y desarrollo.
  - Sistemas de información gerencial.
  - Marketing.
  - Finanzas y contabilidad
- Presentar la propuesta de mejora.
- Proyección y evaluación financiera sobre flujos incrementales.
- Analizar la rentabilidad de la propuesta de mejoramiento.

## 2. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

### 2.1 Análisis del entorno externo

#### Clasificación CIU

De acuerdo a la Clasificación Industrial Internacional Unificada (CIU) versión 4.0, establecida por las Naciones Unidas y acogida en el Ecuador por la Superintendencia de Compañías, (Superintendencia de Compañías, 2014) el presente restaurante se ubica en la siguiente categoría:

**Tabla 1.**  
**Clasificación Industrial Internacional Unificada CIU**

I	Actividades de alojamiento y servicios de comida
I56	Servicio de alimento y bebida
I561	Actividades de restaurantes y servicio móvil de comidas
<b>I5610</b>	<b>Servicios de alimentación en restaurantes, domicilio y otros</b>

Tomado de Superintendencia de Compañías, 2016

#### 2.1.1 Entorno Externo (entorno económico, político, social y tecnológico)

##### 2.1.1.1 Entorno político

En años anteriores el país atravesó por un periodo de constante inestabilidad política debido al cambio constante de gobernantes, a partir, del año 2007, este hecho cambio y se ha vivido durante diez años bajo el mandato del presidente actual.

El país se aproxima a un ciclo electoral donde se elegirán a las principales autoridades políticas del función ejecutiva y legislativa, las cuales cumplen un ciclo de cuatro años, donde ha dominado una línea gobiernista de tendencia de izquierda, que privilegia la participación del estado en la regulación de las actividades de la sociedad.

Este acercamiento de las elecciones en febrero del año 2017, pueden ejercer cierta inestabilidad política, debido a la incertidumbre del binomio ganador y cuáles pueden ser sus lineamientos políticos para el país. Ante este aspecto

los negocios y empresas mantienen cautela en la ejecución de nuevas inversiones, lo que incide en una menor actividad económica, por lo tanto, es una amenaza para la actividad empresarial.

En el tema de requerimientos legales a regulaciones municipales, la Patente Municipal es un registro obligatorio para todas las personas naturales, jurídicas, sociedades nacionales o extranjeras que estén domiciliadas o establecidas en el Distrito Metropolitano y que ejerzan permanentemente actividades industriales, comerciales, financieras, inmobiliarias y profesionales (Ilustre Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2012).

En el tema de salud, es necesario solicitar en el Ministerio de Salud Pública, el permiso de funcionamiento, a través de la Dirección Provincial de Salud emite el permiso de funcionamiento a aquellos establecimientos sujetos de Control y Vigilancia Sanitaria que cumplen con los requisitos determinados para cada tipo de establecimiento y previo a la observancia de las condiciones sanitarias e higiénicas establecidas por la entidad.

La institución encargada de las actividades de vigilancia y control establecidas en la Ley Orgánica de Salud es la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, ARCSA quien realizará inspecciones a los establecimientos de alimentos y productos alimenticios (Ministerio de Salud Pública, 2014).

Los requerimientos legales de funcionamiento se deben cumplir para el funcionamiento de la empresa, por lo que, es necesario conocer su solicitud, registro y aprobación, de esta manera, la empresa puede ejercer su actividad comercial sin contratiempos contractuales. El cumplimiento de estos requisitos es un aspecto que beneficia al desarrollo del negocio de restaurantes en la ciudad de Quito.

La empresa analizada cumple con estos requerimientos dispuestos por la autoridad pública a nivel de municipio y gobierno central, esta es una oportunidad para la empresa de alimentos ya que cuenta con los permisos

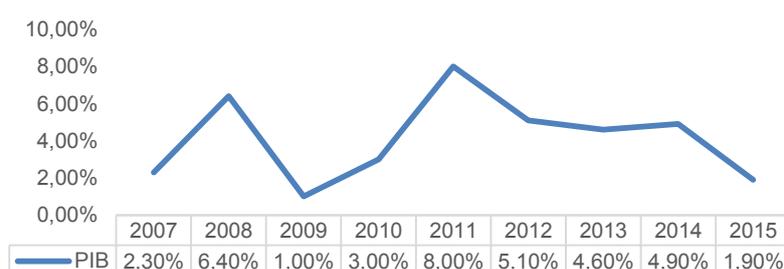
sanitarios y de funcionamiento, por lo que, puede operar libremente y ejercer su actividad comercial en el área de provisión de alimentos.

### 2.1.1.2 Entorno económico

#### Producto Interno Bruto

Se define el Producto Interno Bruto (PIB) como, el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo en términos globales y por ramas de actividad se deriva de la construcción de la Matriz Insumo-Producto (Banco Central del Ecuador, 2016)

El Producto Interno Bruto (PIB) del país ha experimentado en el período 2007 – 2015, momentos de crecimiento y decrecimiento, según las tasas de crecimiento presentadas en la figura 1, los años de picos de crecimiento fueron el 2008, 2009 y 2010; desde el año 2015 se experimenta una fuerte caída en el crecimiento debido a la baja de los precios de petróleo, lo que impulsa a una contracción del gasto público, que era la variable que empujaba a la economía ecuatoriana. Esta tendencia decreciente del PIB, en los últimos años, afecta la situación económica de los ecuatorianos, ya que existe un menor nivel de riqueza en términos globales, por ende, se afecta el consumo.

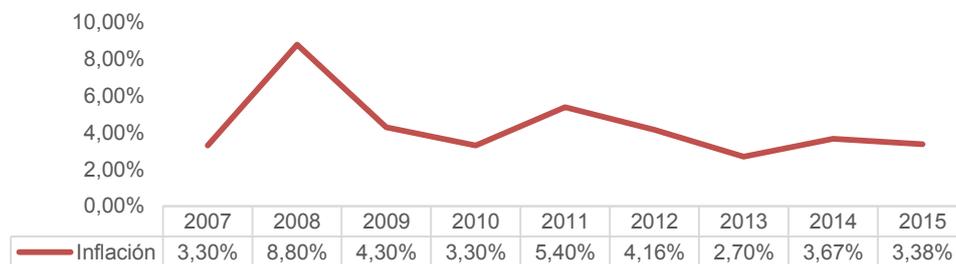


**Figura 1. Producto interno Bruto**

Adaptado de Banco Central del Ecuador, 2016

En el caso del sector de provisión de alimentos, tiene un mejor desempeño que la economía en general, ya que, su crecimiento promedio ha sido superior al 6% entre los años 2012 y 2015 (Ekos Negocios, 2015).

## Inflación

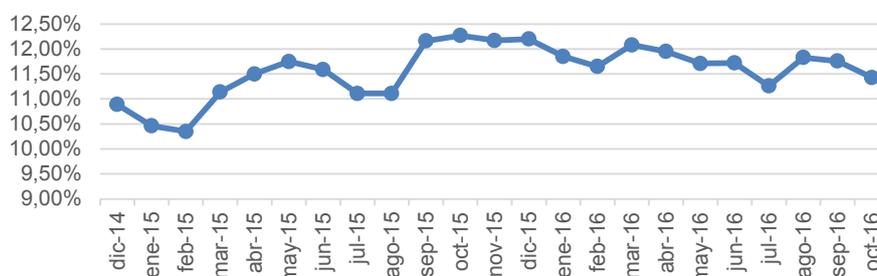


**Figura 2. Comportamiento de la inflación**  
Adaptado de Banco Central del Ecuador, 2016

El comportamiento de la inflación de forma porcentual en el período del 2006 hasta el 2015, así como la comparación de Ecuador con la de distintos países de la región, nuestra nación se coloca con un 3,38% en el 2015 por debajo de 4,16% que representa a la media de esos países.

Adicionalmente se muestra como este indicador ha mantenido un comportamiento similar en la tendencia de sus valores durante esta etapa, posterior a haber alcanzado la cifra de 8,83% en el año 2008. Posterior a ese año los porcentajes se han colocado entre 5,41% (como el más alto) y 2,70% (el más bajo) obtenido en el año 2013. En el país existe un nivel moderado de inflación, lo que permite a las empresas y consumidores planificar su gestión financiera y permite un incremento en la actividad comercial, en el sector de alimentos promueve el consumo en restaurantes.

## Tasa de interés activa



**Figura 3. Tasa de interés activa**  
Adaptado de Banco Central del Ecuador, 2016

En el análisis de la tasa de interés, la tendencia muestra que existe disminución en el último año del interés que cobran las instituciones financieras por prestar dinero a las empresas y personas que tienen una actividad económica. Esta disminución es una oportunidad en el caso que la empresa analizada requiera de un crédito para financiar sus operaciones comerciales o en la inversión por mejoras en su restaurante.

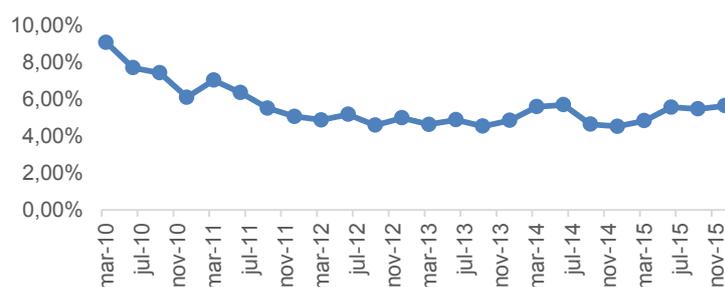
### **2.1.1.3 Entorno social**

- Demografía

La población de la ciudad de Quito, esta concentrada entre las edades de 1 a 40 años en el 69% del total de pobladores, esto indica que es una población joven. Adicionalmente, se puede indicar que la población entre 20 y 45 años, que es el mercado objetivo de la empresa, tiene una participación de 38%. En relación al crecimiento poblacional, este es de 1.85% y la tasa de natalidad en el año 2007 es 14,32 nacidos vivos por cada mil habitantes según el INEC (2015), esta tiene una tendencia creciente, ya que en el año 2015 la tasa de natalidad era de 19,98 nacidos vivos para cada mil habitantes. Esta es una oportunidad alta para las empresas de provisión de alimentos debido al incremento de la demanda.

- Desempleo

En lo que respecta a la tasa de desempleo, como se puede observar en la siguiente figura, ha tenido una disminución paulatina desde el año 2010. Esta situación es beneficiosa para los ecuatorianos ya que la reducción del desempleo es un indicador de que el país está entrando en un proceso de mayor dinamismo en su economía, lamentablemente este decrecimiento del desempleo se ha visto afectado por la desaceleración del sector público.



**Figura 4. Tasa de desempleo**

Adaptado de Banco Central del Ecuador, 2016

- Cultural

El ecuatoriano se caracteriza por asumir un estilo de vida sano y tranquilo. Habitualmente se labora de lunes a viernes, y los sábados en determinados sectores relacionados a servicios básicos y de entretenimiento. Los domingos constituyen días para la dispersión y el descanso. El valle de Cumbayá es un lugar de recepción de turismo de la ciudad de Quito, por lo que es frecuente los restaurantes desde la Avenida Simón Bolívar hasta la Y de Puenbo (Diario La Hora, 2014).

- Ambiental

Debido al proceso de urbanización que se ha experimentado en el Valle ha provocado el retiro de las fronteras agrícolas y ganaderas, accediendo al surgimiento de una economía de servicios. Diversos restaurantes, cafeterías, supermercados se han situado en Cumbayá y sus entornos. Las bondades que brinda el clima ayudan al mejoramiento de la calidad de vida. Los niveles de contaminación ambiental no constituyen factor de deterioro notable de la calidad de vida de la población. No obstante, se le debe prestar atención para no consentir que el medio ambiente sea violentado como ha ocurrido con otros conjuntos urbanos en el país (portondelvalle.com, 2016). Este factor de análisis es una oportunidad para el restaurante ya que existe un crecimiento poblacional que incide positivamente debido a la presencia de viviendas, centros comerciales y nuevas vías de acceso al valle de Cumbayá, como la reciente construcción de la Ruta Viva y la instalación del Aeropuerto de Tababela.

La actividad de servicios de comida en su proceso de producción son causantes de problemas ambientales debido a los desperdicios que genera, los cuales son causante de daño ambiental y de alto riesgo para el personal que los manipula.

#### **2.1.1.4 Entorno tecnológico**

- Infraestructura tecnológica

En la actualidad el país cuenta con un plan para el desarrollo tecnológico que potencie la ampliación de la matriz tecnológica y que apoye la diversificación de la economía. A este documento se le ha denominado “Plan Estratégico de Investigación, Desarrollo e Innovación para las TIC en el Ecuador”. A través del portal desarrollo Informativo “El Plan Estratégico incluye un análisis completo y diagnóstico de la situación actual, identificación de los puntos fuertes y los puntos débiles de las TIC en el Ecuador, los objetivos y los indicadores del Plan y su estructura global” ([www.telecomunicaciones.gob.ec](http://www.telecomunicaciones.gob.ec), 2016).

- Acceso tecnológico

Durante estos últimos años el acceso a internet y a la telefonía móvil se ha incrementado convincentemente. Lo que representa una oportunidad significativa para las empresas, pues garantiza que las labores de comunicación que se desarrollen en el campo digital, posean más posibilidades para alcanzar el público objetivo. Estos factores inciden en el uso de tecnología por parte de los consumidores, los cuales esta habituados a recibir información publicitaria y promociones de sitios de comida a través del uso de las redes sociales y el internet (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016)

- Proceso de producción

En el país existe la tecnología disponible para la fabricación de activos productivos usados en la industria de restaurantes. Existen varias empresas

que se dedican a la comercialización de sistemas de cocción, refrigeración y conservación de alimentos.

### **2.1.2 Análisis de la Industria (PORTER)**

Toda empresa está rodeada por cinco importantes fuerzas competitivas, por lo que resulta muy necesario saber controlarlas para tener éxito en el mercado en el que se desarrolla, lo que va a obedecer a cómo utilizemos nuestras estrategias buscando siempre la diferenciación del producto o servicio del resto de los competidores, para tener mayor aceptación del público al que va dirigida la oferta.

- **Rivalidad entre empresas competidoras (Alto):** El mercado de restaurantes en esta localidad es amplio y diverso, con la presencia de 38 restaurantes, existe una variedad grande por la diversidad de las ofertas que poseen. En el segmento de restaurante de parrilla donde participa el restaurante Costumbres Argentinas, destaca la presencia de Los Choris y Tablitas El Tártaro, que son los que mayor cantidad del mercado captan en sus instalaciones. Además, desarrollan múltiples acciones promocionales para atraer clientes y aumentar su cuota de participación en el mercado. Los espacios de comida disponible en el valle de Cumbayá disputan un mercado creciente que se enfoca principalmente en el uso de promociones y descuentos en el precio.
- **Amenazas de nuevos entrantes (Alta):** Existe la posibilidad de nuevos entrantes ya que es una industria muy rentable que no requiere cuantiosos recursos para ponerla en funcionamiento. La inversión necesaria para instalar un restaurante, consta de equipos de cocina que según el tamaño del restaurante tiene un valor entre \$ 2.500 y \$ 5.000, en el caso de mobiliario cada mesa tiene un rango de precio entre \$ 150 y \$ 250 incluyendo las sillas. A estos valores, se debe agregar los gastos de operación, como el arriendo del inmueble que fluctúa entre \$ 300 y \$ 1.200, gasto de personal por un valor mínimo de \$ 471 incluido los beneficios sociales por empleado y costo de materia prima según el tipo de preparación

que ofrezca el restaurante. Es importante mencionar, que este valor puede incrementarse según el tamaño, ubicación y categoría del restaurante.

En el término legal no existen barreras de entrada que impidan el emprendimiento en el mercado gastronómico, lo que se debe cumplir las disposiciones sanitarias y tributarias para acceder al permiso de funcionamiento emitido por las autoridades competentes, como el Servicio de Rentas Internas y Municipio de Quito. En el tema de activos asociados a la producción, el acceso a equipamiento industrial para restaurantes es fácil y empresas que se encargan de su comercialización. Esto determina que la amenaza de nuevos entrantes sea alta.

- **Amenaza de productos sustitutivos (Alta):** La industria de restaurantes posee como productos sustitutivos los alimentos preparados en el hogar y los productos semielaborados que son vendidos en tiendas y supermercados a precios más bajos, esto incide en que el consumidor tenga un abanico de opciones para decidir al momento de satisfacer sus necesidades de alimentación.
- **Poder de negociación con los proveedores (Bajo):** La industria de restaurantes tiene diversos proveedores, por lo que posee un bajo poder de negociación, debido a que puede elegir dónde realizará sus compras en los mercados ubicados en la ciudad de Quito y sus alrededores. La oferta de productos alimenticios es amplia, el principal punto de abastecimiento de restaurantes se ubica en el sur de la ciudad en el Mercado Mayorista. Además, existen mercados ubicados estratégicamente en la ciudad. A estos puntos de abastecimiento se agrega la oferta de los supermercados como Supermaxi y Santa María que están ubicados en centros comerciales o en las cercanías de los puntos estratégicos de Quito. En la logística de abastecimiento de la industria de restaurantes es abastecida directamente por los fabricantes de insumos alimenticios quienes se acercan directamente a los restaurantes con vendedores y entrega periódica. Estos factores hacen

que el acceso a proveedores no tenga dificultad por lo tanto existe un bajo poder de negociación.

- **Poder de negociación con los compradores (Alto):**

En esta localidad existen una gran cantidad de personas que buscan los productos/servicios de restaurantes, influye su decisión por el nivel de información, precios y el ambiente en general. Según estimaciones realizadas por la autoridad municipal, en el valle de Cumbayá transita una población flotante de 50.000 personas cada fin de semana que buscan sitios de alimentación (Diario La Hora, 2014). Esto indica que es un mercado con gran tamaño que influye en la creación de un alto número de restaurantes, determinando que el poder de negociación de los compradores tenga un nivel medio.

### 2.1.3 Matriz EFE

El resultado del análisis de los factores externos vinculados al restaurante se presenta en la siguiente tabla:

**Tabla 2.**  
**Matriz EFE**

	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Crecimiento demográfico de la población de la ciudad de Quito empuja la demanda de alimentos.	0.10	4	0.40
Incremento de las fuentes de empleo que se concentran en la zona y la dotación de servicios, que provoca incremento de la demanda.	0.10	4	0.40
El surgimiento de una economía de servicios en el Valle de Cumbayá con motivo de la apertura de nuevas vías de comunicación y complejos habitacionales	0.10	3	0.30
Posición cercana a la ciudad de Quito del Valle de Cumbayá y condiciones de clima soleado en el Valle de Cumbayá	0.05	3	0.15
Tendencia a disminuir la tasa de interés activa permite solicitar crédito para infraestructura o planes de mejora	0.10	3	0.30
El sector de restaurantes tiene un alto número de proveedores	0.10	3	0.30
Estabilidad inflacionaria que permite planificar la estructura de costos	0.10	3	0.30
<b>SUBTOTAL</b>	<b>0,65</b>		<b>2.15</b>
<b>AMENAZAS</b>			
Fuerte competencia en el mercado de restaurantes en el valle de Cumbayá	0.10	1	0.10
Posible inestabilidad política debido a las elecciones presidenciales	0.05	2	0.10
Desaceleración económica en el país e incremento de impuestos.	0.10	1	0.10
Alto número de productos sustitutos para la industria de servicios alimenticios	0.10	1	0.10

<b>SUBTOTAL</b>		<b>0.35</b>	<b>0.40</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>1.0</b>	<b>2.50</b>

Adaptado de: David, 2008, págs. 110-111

La evaluación resultante del análisis externo permite determinar el nivel en que se desenvuelve el Restaurante. La calificación obtenida es de 2.50 muestra la posibilidad que tiene este negocio de aprovechar las oportunidades y de atenuar las amenazas existentes en este mercado.

#### **2.1.4 Conclusiones**

- El mercado en el que se devuelven los restaurantes ecuatorianos ha tenido un comportamiento positivo en los últimos años y se ha convertido en un negocio altamente competitivo por parte de las empresas que lo conforman, siendo el precio y la calidad de los productos el motivador más sensible al momento de su compra.
- La actual desaceleración económica, la cambiante política en impuestos, así como la inflación afectan directamente el mercado de los restaurantes ya que restringe en consumo de la población.
- La disminución del poder adquisitivo en las personas reduce la demanda local de alimentos ya que se emplea más dinero en la compra de los productos o servicios.
- El negocio ecuatoriano de Restaurantes ha sido beneficiado por políticas gubernamentales locales que estimulan su creación, aseguran su desarrollo con responsabilidad y permiten su expansión.

## **2.2 Análisis interno**

### **2.2.1 Filosofía y estructura organizacional**

El restaurante fue abierto en el año 2011 como una empresa natural, que se dedica a la elaboración y comercialización de alimentos típicos argentinos en general. La empresa está conformada por dos socias que a su vez son las

propietarias del negocio, con una carga porcentual similar. En la actualidad posee cuatro empleados en relación de dependencia, adicional a las dos socias que ejercen la gerencia y la administración. La filosofía de trabajo que posee es con una orientación hacia el producto gastronómico que brinda el restaurante, lo que dificulta que se pueda ajustar a las exigencias y expectativas de los clientes. La visión del restaurante es la siguiente:

**Visión actual de la empresa:** Posicionarse como la mejor opción restaurante que ofrece comida típica argentina en el segmento de mercado de consumidores de clase media alta y como líderes en calidad, precio y nivel de servicio.

La visión no es correcta porque hace énfasis hacia dónde quiere llegar la empresa, pero no menciona como lo va a conseguir, no toma en cuenta los valores empresariales y no habla como ser competitivo.

**Misión actual de la empresa:** Ofrecer a nuestros clientes alimentos de calidad con una excelente relación costo beneficio, así como un servicio orientado a satisfacer y superar sus expectativas.

Para analizar la misión actual se enfoca en el modelo de David (2008) para formular la misión, la cual debe contener los siguientes componentes:

- Cliente: si está presente en la misión, pero no se detalla cual es el mercado objetivo
- Producto: si está presente en la misión, pero no se reconoce su especialización.
- Mercado: no está presente
- Filosofía: si está presente en la misión, aunque su mención es muy escueta y no se distingue con claridad
- Rentabilidad: no está presente
- Tecnología: no está presente
- Imagen pública: no está presente
- Concepto: no está presente
- Interés en los empleados: no está presente

Sus objetivos empresariales son los siguientes:

- Lograr un crecimiento constante y sostenible en el tiempo.
- Elevar la calidad de los productos/servicios que ofrece el restaurante para generar una ventaja competitiva.
- Incrementar las utilidades para los accionistas de la empresa.

Estos objetivos no cumplen con los criterios SMART, porque no son específicos, medibles, alcanzables, relevantes o tiene una declaración de horizonte de tiempo. La filosofía organizacional es deficiente en el restaurante por lo que se recomienda plantear una nueva formulación de misión, visión y objetivos en el plan de mejora.

### **Alineación entre la misión y visión del negocio**

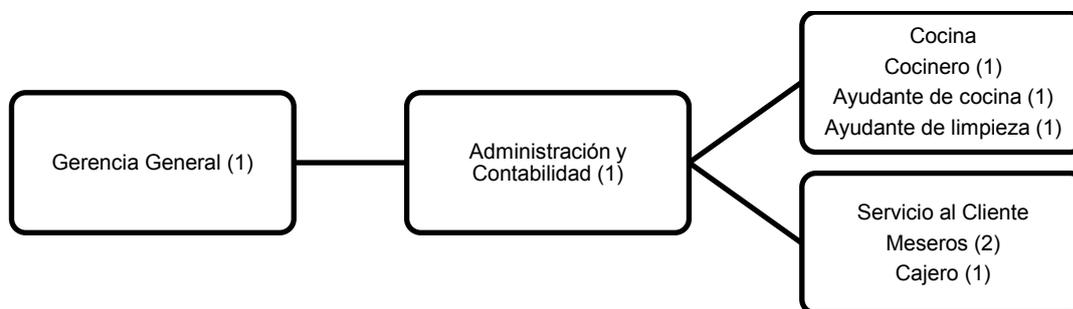
No existe alineación estratégica en el restaurante analizado porque carece de un vínculo entre el direccionamiento estratégico y las acciones operativas del restaurante. En la formulación de la visión no se toma en cuenta el proceso que debe seguir la empresa para alinear la planificación con las políticas del restaurante y transformarlas en acciones. La planificación estratégica está a cargo de los propietarios, quienes ejercen acciones operativas y no existe una desagregación de funciones, compartiendo procesos de planificación y operación, donde existe confusión en la responsabilidad de cada propietario.

En el caso de la misión solo se concentra en mencionar la preparación de alimentos de calidad, pero no observa condiciones de mercado y rentabilidad, esto rompe la gestión estratégica de la gestión operativa, siendo otra razón para que no exista alineamiento estratégico.

### **Estructura organizacional**

Cuenta con la siguiente estructura organizacional: un gerente general, un administrador/ contador, un cocinero, un ayudante de cocina, dos meseros, un cajero.

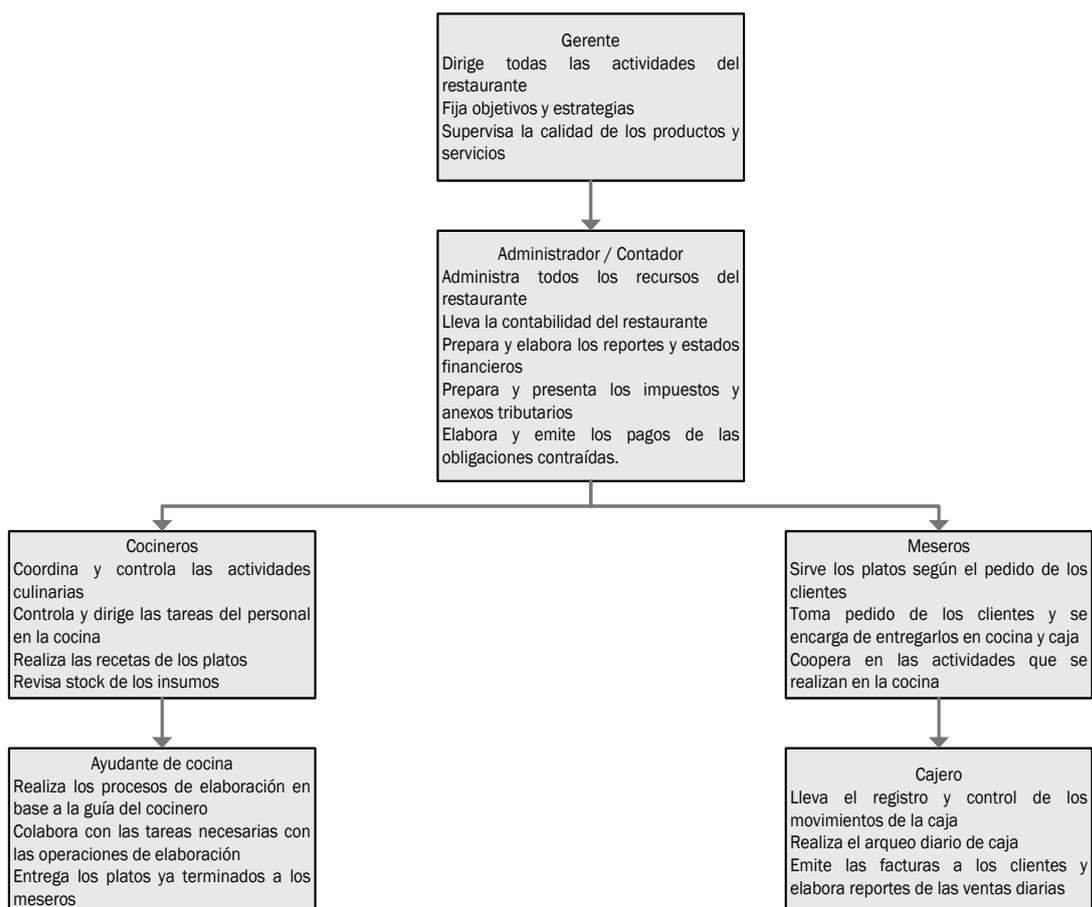
El organigrama del restaurante tiene una estructura vertical, como se muestra en la siguiente figura:



**Figura 5. Organigrama posicional**

Tomado de: Restaurante "Costumbres Argentinas", 2015

Las funciones de cada cargo se muestran en la siguiente figura:



**Figura 6. Organigrama**

Tomado de: Restaurante "Costumbres Argentinas", 2015

La estructura organizacional del restaurante es simple, tiene dos cabezas de las cuales emana las directrices, estas son la gerencia general y administración y contabilidad; estas áreas son ocupadas por los propietarios del restaurante. Estas dos áreas son las cabezas visibles del restaurante y como se mencionó anteriormente emiten las direcciones estratégicas, políticas y acciones que afectan la operación de restaurante.

Como áreas operativas del restaurante se encuentran la cocina y el área de servicio al cliente. En el caso de la primera se encarga de la preparación de comida y la segunda se encarga de la atención al cliente. Estas dos áreas no tienen una jefatura y responden a las directivas de la gerencia general y administrador, existiendo confusiones y descoordinación de acciones en el restaurante.

La principal conclusión que se puede establecer de la estructura organizacional, es que no tiene una acción coordinada entre las jefaturas del restaurante causando incongruencias en las acciones y muchas veces existen confusiones en la aplicación de directrices. El diseño del organigrama es apropiado para el giro del negocio porque cuenta con dos áreas claves como son cocina y atención al cliente, el problema sucede a nivel de jefaturas.

### **Recursos Humanos**

El restaurante no cuenta con un sistema de gestión del talento humano, siendo este escenario desfavorable ya que el personal carece de un sistemático proceso que permita la correcta administración de las personas que laboran en el área de cocina y atención al cliente. La forma en la cual se cumple con la gestión del talento humano es la siguiente:

- Reclutamiento. – para indicar la necesidad de personal se publica en un anuncio en la prensa y un letrero en la parte frontal del restaurante indicando la necesidad de reclutamiento de personal.
- Selección. – el proceso de selección está a cargo de las propietarias, quienes entrevistan a los candidatos y deciden en base a su experiencia adquirida en el restaurante y servicio al cliente.

- Orientación. - la persona seleccionada pasa dos semanas en entrenamiento, acompañada por el administrador, no se entrega información sobre el cargo que va a desempeñar o los mecanismos de evaluación.
- Capacitación. – no existe capacitación para el personal del restaurante.
- Desempeño. - no existe un sistema de evaluación del personal mediante el uso de indicadores, la evaluación es subjetiva de acuerdo al criterio del administrador y gerente general.
- Compensación. - en el restaurante se paga la nómina de forma quincenal y no se entrega roles de pago a los empleados. No existen beneficios adicionales a los que dispone la ley, esto es el pago de decimos y el pago del aporte patronal al Seguro Social. La administración de la nómina la realiza la gerencia general en base a los reportes de trabajo proporcionado por el administrador.
- Desarrollo. - no existe un programa de medición del clima laboral o la cultura organizacional del restaurante.

La gestión del talento humano es de forma empírica y no cuenta con sustento técnico por lo que, es una debilidad para el restaurante el manejo del personal.

### **Comunicación Interna**

A pesar de la escasa cantidad de personas que laboran en el restaurante existen algunos problemas en las líneas de mando y comunicación interna, de manera puntual en el área de cocina especialmente cuando se tratan de pedidos personalizados por el cliente, lo que supone que se necesita un mejoramiento en los canales de comunicación, así como en la estructura jerárquica y funcional de modo que estos problemas ocurran con menos frecuencia.

Además, la empresa no cuenta con un manual de funciones y de hecho muchas de las responsabilidades en las diferentes áreas de la empresa se han establecido por la experiencia y la curva de aprendizaje obtenida en el

transcurso de los años lo cual ha creado conflictos con clientes en cuanto a tiempo de servicios por su demora excesiva.

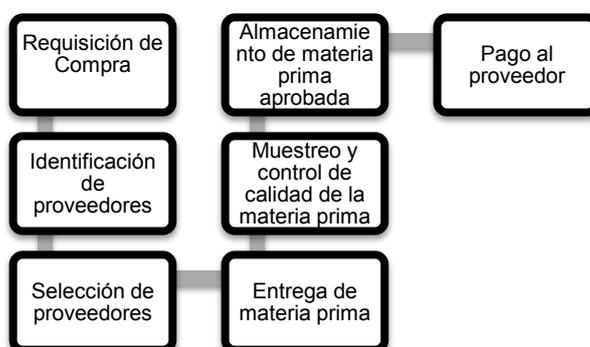
## 2.2.2 Producción y operaciones

### Suministros

Los suministros para la elaboración de los diversos platos se obtienen de proveedores y mercados cercanos al restaurante, donde se adquieren tanto los alimentos naturales (no procesados): los de origen vegetal (verduras, leguminosas, tubérculos, frutas, nueces, semillas) o los de origen animal (pescados, mariscos, carnes de bovino, aves de corral, animales autóctonos, así como huevos, leche, entre otros. Los principales proveedores del restaurante son los siguientes:

- Cárnicos: Pronaca, Carnes & Carnes, Supermaxi y Juris
- Vegetales: Mercado Mayorista y Supermercado Santa María
- Legumbres y Tubérculos: Mercado Mayorista
- Frutas: Mercado Mayorista
- Bebidas no alcohólicas: Arca y Tesalia
- Bebidas alcohólicas: Cervecería Nacional y Mercado Ñaquito
- Salsas y aditivos: Marcseal y Nestle

El diseño de la cadena de abastecimiento del restaurante es la siguiente:



**Figura 7. Cadena de abastecimiento**

Tomado de: Restaurante "Costumbres Argentinas", 2015

En el tema del transporte y logística de la materia prima, existen proveedores que dejan el producto directamente en el restaurante como Nestle, Arca, Marcseal, Cervecería Nacional y Tesalia. En el caso, del resto de proveedores el personal del restaurante los retira de cada ubicación. Posterior a la llegada de los suministros al restaurante son clasificados según su proceso de conservación, entre perecibles y no perecibles, los suministros perecibles son colocados en refrigeración y el resto de suministros se almacena según sus especificaciones. Esta disposición de la cadena de suministros y logística es la adecuada para el restaurante debido a que se alinea con la conservación de alimentos de perecibles y se ahorran recursos en el transporte de mercaderías.

### **Preparación de alimentos**

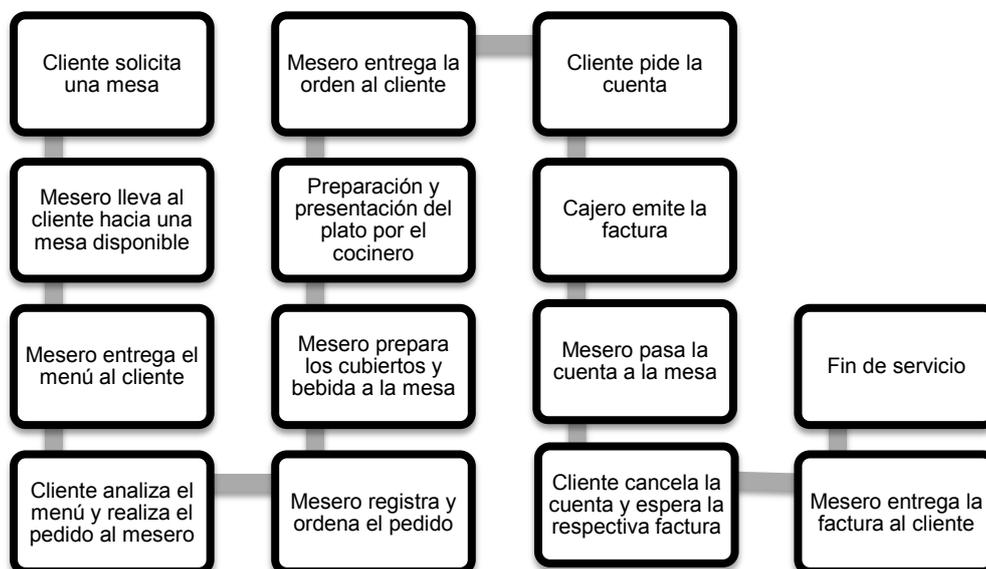
Los productos que oferta son elaborados en el propio restaurante, donde existen los medios y la capacidad para hacer los diferentes platos típicos argentinos como se puede ver en el anexo 1 donde consta el menú. El restaurante posee las maquinarias que le permite la elaboración de múltiples platos en un tiempo moderado. Esta incluye la capacidad de fuego, utensilios, insumos y demás medios. El detalle de los equipos principales del restaurante es la siguiente:

**Tabla 3.**  
**Principales equipos**

Descripción	Cantidad
Cocina industrial	2
Cilindro de gas	3
Congelador vertical	2
Extractor de olores	2
Refrigerador horizontal	2
Balanza electrónica	1
Extintor contra incendios	2
Microondas	2
Horno industrial	2
Freidora profesional	2
Plancha profesional	2
Estantería acero inoxidable	1
Parrilla	1

Tomado de: Restaurante "Costumbres Argentinas", 2015

El proceso para la elaboración de los platos que constan en el menú es el siguiente:



**Figura 8. Proceso elaboración platos**

Tomado de: Restaurante "Costumbres Argentinas", 2015

En la práctica se evidencian que existen problemas organizativos dentro de la propia área de cocina por la falta de coordinación y comunicación entre el personal. De la observación realizada, se pudo apreciar que en las rutinas diarias no se cumplen en su totalidad, situación que ha generado insatisfacciones por errores en el pedido, por en las elaboraciones, que demuestra que no ha existido un sistemático control de los procedimientos.

### **Capacidad de producción**

La restricción que limita la capacidad de producción no es la disponibilidad de materia prima o el número de personal, sino el espacio que tiene el restaurante para su disposición de las mesas. Actualmente cuenta con doce mesas con capacidad para cuatro personas, esto significa que el restaurante puede atender hasta 48 personas en un periodo de una hora, que es el tiempo que tarda una persona en seleccionar su pedido, consumo de alimentos y pagar por el servicio. Considerando que el restaurante está abierto desde las 12.00 hasta las 20.00, se pueden atender un máximo de 384 personas diarias, entonces la

capacidad máxima del restaurante por el número de mesas es 48 platos en una hora y 384 platos diarios.

En el caso de la preparación de alimentos en la cocina, tomando en cuenta el tiempo que tarda preparar cada plato, que es 10 minutos, esto indica que una hora se puede preparar 6 platos y cada persona en la cocina puede preparar 3 platos al mismo tiempo, esto es 18 platos por hora por persona, multiplicando por 2 personas, la capacidad de la cocina es 36 platos por hora. Por lo tanto, la cocina puede receptor hasta 36 pedidos por hora, esto es el 75% de la capacidad del restaurante según el número de mesas.

### **Inventarios**

En la administración de inventario no existe un sistema de información gerencial que determine el nivel óptimo, este es llevado bajo responsabilidad del área de cocina, el cual emite un reporte de necesidades a la administración para que se proceda con la compra. En el caso de alimentos perecibles se adquiere entre una y dos veces por semana en base a información histórica de demanda.

### **Almacenamiento y bodegaje**

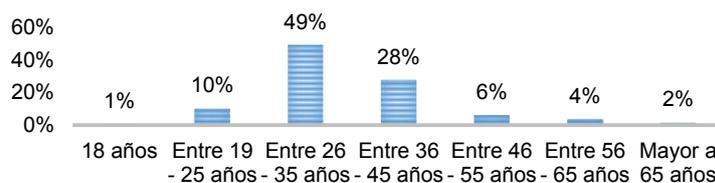
Los productos comestibles almacenados en el restaurante tienen una característica especial, son perecibles, por lo que se debe tomar en cuenta esta condición para su almacenamiento. La política del restaurante es guardar productos comestibles por tres días como máximo antes de ser consumidos o utilizados como ingredientes en los platos del restaurante. Para garantizar la frescura del producto se almacena con su fecha de compra y fecha máxima de consumo, respetando si los productos son almacenados en refrigeración, congelación o al ambiente natural.

En el caso de los productos no perecibles se conservan en lugar fresco, oscuro y sin presencia de humedad, de esta manera se garantiza su conservación, es importante mencionar que los productos no perecibles son especialmente bebidas que tiene un alto nivel de rotación en el restaurante.

### 2.2.3 Investigación y desarrollo

En el aspecto de investigación y desarrollo la empresa no realiza los procesos de investigación de mercado o medir las tendencias del consumidor. En vista de que no existe esta información se planteó una encuesta en 50 clientes que visitan el restaurante, en la cual se obtuvo los siguientes resultados:

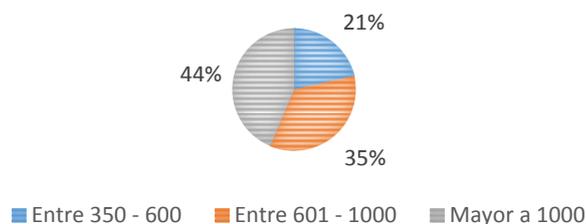
#### 1. Edad de los encuestados



**Figura 9. Edad**  
Tomado de Encuestas, 2016

El mercado objetivo del restaurante se ubica entre 26 y 45 años con el 77% de los clientes, en cuanto al género 52% corresponde a hombres y 48% a mujeres.

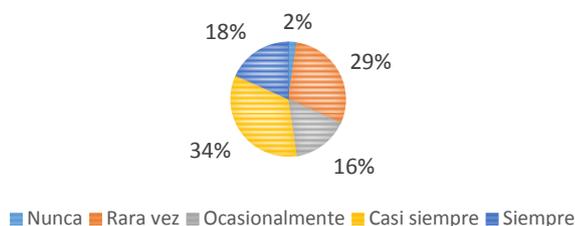
#### 2. Ingresos de los clientes



**Figura 10. Ingresos**  
Tomado de Encuestas, 2016

Los ingresos de los clientes son superiores a \$ 1.000 mensuales, así lo establece la encuesta, por lo que, se puede indicar que los clientes son de clase media y media alta.

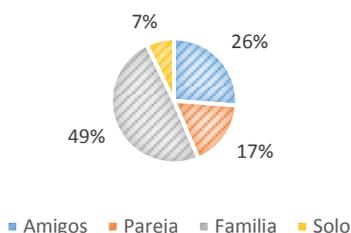
### 3. Frecuencia de visita al restaurante



**Figura 11. Frecuencia**  
Tomado de Encuestas, 2016

La frecuencia de visita de los clientes, se ubica entre siempre y casi siempre con el 52%, ocasionalmente 16% y rara vez y nunca 31%, esto indica que los clientes tienen apego al restaurante, que se traduce en fidelidad a la marca.

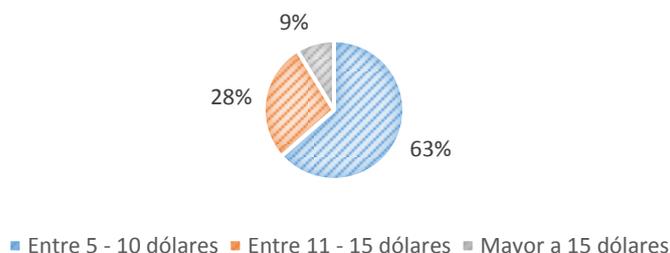
### 4. Con quien visita el restaurante



**Figura 12. Con quién visita el restaurante**  
Tomado de Encuestas, 2016

El 49% de los clientes visita el restaurante en compañía de su familia, 26% visita con amigos y 17% en pareja.

### 5. Gasto promedio personal en el restaurante



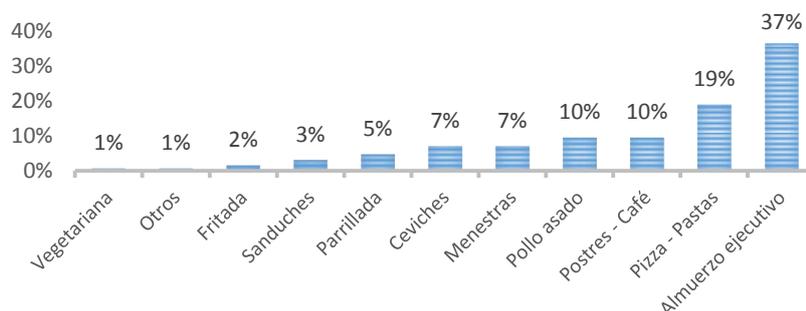
**Figura 13. Gasto promedio**  
Tomado de Encuestas, 2016

El 63% de los clientes del restaurante tienen un promedio de gasto entre \$ 5 y \$ 10 y 28% tienen un promedio de gasto entre \$ 11 - \$ 15.

Las principales conclusiones de la investigación de mercado determinan que el mercado objetivo del restaurante son personas jóvenes entre 26 y 45 años, que corresponden a la clase media y media alta, tienen una frecuencia alta de visita y lo hacen en compañía de familia y amigos, su nivel de gasto promedio por persona se ubica entre \$ 5 y \$ 15. Esta información es valiosa para generar el plan de mejora.

Con respecto al desarrollo de nuevos productos gastronómicos, los administradores buscan concentrarse en complementar su menú con opciones basadas en la opinión de los clientes, por lo que han planteado la siguiente pregunta:

#### 6. Qué tipo de comida buscan los visitantes cuando buscan un restaurante



**Figura 14. Tipo de comida**  
Tomado de Encuestas, 2016

Esto indica que los clientes tienen una preferencia por productos gastronómicos que pueden formar parte del menú del restaurante, como son los postres, pizzas y pastas. Esta consideración es importante, para desarrollar una nueva alternativa de menú que permita ampliar la base de clientes.

Por el lado de la industria, el restaurante realiza acciones de investigación en los restaurantes del sector y que ofrecen un tipo de comida similar, mediante el uso de visitas de las propietarias para conocer que está ofreciendo a nivel gastronómico, si existen cambios en el menú y principalmente para conocer el nivel de precios por platos de similares características.

### 2.2.4 Sistema de información general

El Restaurante "Costumbres Argentinas" es una empresa relativamente joven en el mercado, por lo que su sistema de información gerencial se remite al uso del software de facturación. Este sistema facilita la transferencia de información hacia el Servicio de Rentas Internas para el tema de pago de tributos. Esta información no es empleada para la toma de decisiones, como lo muestra el siguiente esquema:

**Inventario:** el sistema de facturación no está atado con la disponibilidad de inventario, este es llevado en base a criterios de los empleados de la cocina y las compras semanales.

**Base de datos:** no se almacena la información de los clientes para posibles estrategias comerciales.

**Contabilidad:** la gestión contable es asumida por la administradora que es socia del restaurante, no tiene un sistema contable atado con la facturación.

**Nómina:** el cálculo de la nómina mensual es llevada en Excel en base a las horas trabajadas.

### 2.2.5 Marketing

En el análisis de la cartera de productos se emplea la matriz BCG de sus productos gastronómicos de acuerdo a la siguiente tabla:

**Tabla 4.**  
**Matriz BCG**

	<b>Alta participación</b>	<b>Baja participación</b>
<b>Alto crecimiento</b>	<b>Estrella:</b> Parrilla patagónica Bife de chorizo Milanesas Bebidas	<b>Interrogación:</b> Lomo fino Chuleta al orégano Picaña Postres
<b>Bajo crecimiento</b>	<b>Vaca:</b> Parrillada platense Costilla BBQ Pechuga de pollo	<b>Perro:</b> Ensaladas Entradas Lomo a la pimienta

Adaptado de: Boston Consulting Group, 1973

Los productos estrella son aquellos que se comercializan regularmente por lo que tienen una demanda estable y su rentabilidad supera el promedio de 30% por plato. Los productos interrogación son los platos que no tienen una demanda regular y su rentabilidad promedio supera el promedio de 30% por plato. Los productos vaca corresponde a los platos que tienen una demanda regular y su margen de rentabilidad se ubica entre el 25% y 30% por plato. El producto perro son los platos que tienen baja rentabilidad y su demanda es mínima.

### **Mercado objetivo**

El mercado objetivo del restaurante Costumbres Argentinas es el siguiente:

**Tabla 5.  
Matriz BCG**

<b>Segmentación</b>	<b>Descripción</b>	<b>Número de personas</b>
<b>Geográfica</b>	Ciudad: Quito. Parroquia: Cumbayá	31.463
<b>Demográfica</b>	Edad entre 25 y 46 años: 52,42%	16.361
	Clase social: Media y media alta correspondiente a los segmentos A, B y C que es el 35% de la población.	5.727

El tamaño del mercado objetivo es 5.727 personas que residen en la Parroquia Cumbayá y se encuentran entre los criterios de segmentación demográfica. Por tanto la participación de mercado del Restaurante Costumbres Argentinas es 0,96%, tomando en cuenta que atiende a 55 personas diarias en promedio.

### **Estrategia General**

Para Lambin, Gallucci, & Sicurello (2009), es: “dar cualidades distintivas al producto que resulten significativas para el cliente y que creen algo que se perciba como único y genere valor adicional (p. 57).

La estrategia que emplea el Restaurante Costumbre Argentinas se fundamenta en la diferenciación del producto, la cual se basa en materia prima de calidad e

ingredientes frescos, esto hace que su precio sea superior a lo establecido por la competencia. Restaurante "Costumbres Argentinas" se diferencia por la oferta de alrededor de 40 platos típicos de ese país sudamericano y por la calidad del servicio que presta.

### **Propuesta de valor**

En el restaurante la propuesta de valor se establece en el proceso de marketing, el cual se ha manejado de manera interna siendo su gerente quien lo ha manejado, en base a los conocimientos adquiridos durante sus estudios y experiencia, junto a las ideas del resto de sus colaboradores y clientes ha permitido el manejo de su proceso de marketing empírico, es decir basado en su experiencia. En el proceso de producción se emplea recetas argentinas autóctonas y materia prima de calidad, la cual es provista por ganaderos de la región de Santo Domingo de los Colorados y Quininde.

En la propuesta de valor forman parte los siguientes servicios complementarios: Dos pantallas LCD de 40 pulgadas para observar eventos deportivos y la posibilidad de reservación de mesas y local entero para eventos especiales.

### **Marketing Mix**

#### **Producto**

La descripción del producto corresponde a un producto de gastronomía enfocado en la cocina argentina, especializado en el uso de la parrilla como principal mecanismo de cocción de sus platos. La principal concentración de la carta, está formada por platos que tienen en la carne vacuna como su componente principal acompañado de papas fritas o cocinadas; además, se ofrece otros platos característicos de la cocina del sur del continente como pizzas, milanesas o ensaladas.

El Restaurante posee un stock de 40 platos sobre las costumbres argentinas, los mismos se agrupan en seis líneas de productos: Entradas, Ensaladas, Tablitas 2

personas/ 4 personas, Parrilla, Platos Especiales y Minutas (Ver anexo 1). El horario de atención del restaurante es lunes a viernes entre las 12.00 y 20.00.

El principal atributo del Restaurante "Costumbres Argentinas" es buscar la satisfacción de los consumidores en base a la oferta gastronómica de primera calidad enfocada en productos cárnicos como son las parrilladas, bifés y toda clase de cortes de carne vacuna y cerdo. Estos platos son preparados en base a las recetas tradicionales del sur del continente.

Los principales beneficios atribuidos al consumo de carnes rojas se encuentra la provisión de energía, producción de aminoácidos, alta cantidad de zinc y magnesio, hierro y vitamina B (Contexto Ganadero, 2014).

La caracterización del servicio se concentra en la riqueza gastronómica en el modo de preparación de los platos que ofrece, además se procura que el cliente se sienta como en su casa, ofreciendo servicio ágil y rapidez en la preparación de cada plato, sin descuidar la calidad final y presentación del menú.

**Branding.** – en la marca de Costumbres Argentinas se resalta la procedencia de la comida, reflejando la tradición argentina, como se muestra en la siguiente figura:



**Figura 15. Logotipo de la empresa**

El logotipo tiene como punto central la bandera de Argentina rodeada por un sello en color vino y letras blancas, las palabras que acompañan el logotipo son carne, tango y vino, que forman parte de las tradiciones del mencionado país.

## Precio

La fórmula para calcular el precio de cada plato es la siguiente: Precio venta público = costo fijo unitario + costo variable unitario + margen de ganancia. De esta manera se establecen los precios promedios según el tipo de plato que figura en el menú:

**Tabla 6.**  
**Cálculo del precio**

	Costo fijo unitario	Costo variable unitario	Margen ganancia	PVP
Entradas	0,34	0,78	2,07	3,19
Ensaladas	0,74	1,72	4,55	7,01
Tablitas	1,38	3,22	8,54	13,13
Parrilla	1,41	3,29	8,75	13,45
Platos especiales	1,13	2,62	6,95	10,70
Minutas	0,80	1,88	4,98	7,66
Postres	0,35	0,80	2,14	3,29

En base al margen de ganancia establecido por el restaurante se puede indicar que tiene una estrategia de precio orientada hacia las utilidades, ya que el margen de ganancia establecido busca recuperar la inversión inicial en el restaurante por parte de las propietarias. El número de personas atendidas en el restaurante es 55 comensales diarios, 1.650 comensales mensuales y 19.800 comensales anuales. El consumo promedio por persona en el restaurante en el año 2015 es \$ 7, tomando en cuenta las ventas anuales y el número de personas atendidas en el mismo periodo de tiempo.

## Estrategia de ajuste

El restaurante no ha modificado su estrategia para determinar precios de sus platos, por lo que, su estrategia de entrada se ha mantenido invariable.

## Plaza

### Estrategia de distribución

La estrategia de distribución del restaurante consiste en entregar directamente sus productos gastronómicos a sus comensales.

## Punto de venta

La ubicación del restaurante está en la parroquia Cumbayá, específicamente en la calle Pampite y Chimborazo en el Centro Comercial Plaza frente al Reservorio de Cumbayá. El mencionado lugar es de fácil acceso, ya que cuenta con varias vías de circulación como la Avenida Via Lactea y Avenida Juan Montalvo. En lo que tiene que ver con parqueaderos, en el interior del centro comercial se dispone de espacios para los comensales. La rotulación principal está colocada en la parte exterior del Centro Comercial, en el interior se cuenta con la decoración que quiere resaltar las tradiciones argentinas, fotografías de personajes de futbol y tango, en el fondo existe una gigantografía del barrio de La Boca en Buenos Aires. En el menú del restaurante muestra figuras relevantes de la sociedad argentina, como el futbolista Leo Messi, el músico Carlos Gardel o el basquetbolista Manuel Ginobli, entre otros. La decoración y disposición de las mesas se muestra en la siguiente figura:



Figura 16. Decoración y disposición mesas

## Estructura del canal de distribución

La estructura del canal de distribución empleado por el Restaurante Costumbres Argentinas es el siguiente:



Figura 17. Estructura canal de distribución

Los proveedores entregan directamente la materia prima en el restaurante, salvo en los casos donde la administradora asiste a comprar directamente en

los mercados de la zona. La materia prima es transformada en la cocina, las carnes son procesadas en la parrilla y servidas con el acompañamiento seleccionado por el cliente. Como se muestra en la siguiente figura:



**Figura 18. Plato preparado a la parrilla**

### **Tipo de canal**

La demanda está bastante concentrada; es decir el número de compradores es reducido e identificado por la empresa, razón por la cual realiza la venta de los productos que elabora directamente al consumidor final sin necesidad de un intermediario o distribuidor, por lo que se utiliza una estrategia directa. Los principales son los siguientes:

- Cárnicos: Pronaca, Carnes & Carnes, Supermaxi y Juris
- Vegetales: Mercado Mayorista y Supermercado Santa María
- Legumbres y Tubérculos: Mercado Mayorista
- Frutas: Mercado Mayorista
- Bebidas no alcohólicas: Arca y Tesalia
- Bebidas alcohólicas: Cervecería Nacional y Mercado Ñaquito
- Salsas y aditivos: Marcseal y Nestle

### **Promoción**

#### **Estrategia de promoción**

La estrategia de promoción del restaurante se enfoca en comunicar directamente al cliente que es un restaurante de comida argentina, donde el

principal componente de su menú es la carne vacuna, para lo cual se utiliza mecanismos de cocción de parrilla y horno.

### **Estrategia de posicionamiento**

La estrategia de posicionamiento es más por más puesto que tienen un precio elevado en su menú a cambio de un producto de mayor calidad. Para posicionarse de esta manera, utilizan carne vacuna de primera calidad, la cual es macerada y tratada directamente en el restaurante mediante procesos de maduración y conservación, de esta manera, se consigue un producto vacuno fresco y jugoso al momento de asarlo en la parrilla.

### **Publicidad**

Durante la existencia del restaurante no se han realizado campañas publicitarias, debido al alto costo de las mismas, no obstante, son los propios meseros quienes publicitan el lugar, así como los propios clientes ya que en muchas ocasiones llegan por recomendación de boca a boca.

### **Promoción de ventas**

En la actualidad no se están ejecutando promociones, ya que las propietarias del restaurante consideran que la mejor promoción es la calidad de sus productos.

### **Relaciones públicas**

El restaurante no realiza auspicios o patrocinios de eventos, tampoco realiza publicaciones en medios locales. Su enfoque de relaciones públicas es inexistente.

### **Fuerza de ventas**

No existen vendedores externos, todo proceso de comercialización se ejecuta en el punto de venta, por pedido de cliente.

## Marketing directo

Al no contar con una base de datos de sus clientes no realizan actividades de marketing directo, tampoco han contratado servicios de emailing.

### 2.2.6 Finanzas y contabilidad

El análisis financiero del restaurante investigado, inicia con la presentación del estado de situación de los últimos cinco años:

**Tabla 7.**  
Estado de situación

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Activos</b>	<b>\$ 61.890</b>	<b>\$ 67.223</b>	<b>\$ 75.068</b>	<b>\$ 84.718</b>	<b>\$ 96.269</b>
<b>Activos Corrientes</b>	<b>\$ 43.384</b>	<b>\$ 50.526</b>	<b>\$ 60.181</b>	<b>\$ 71.641</b>	<b>\$ 85.001</b>
Efectivo	\$ 19.337	\$ 27.722	\$ 39.180	\$ 53.101	\$ 69.697
Cuentas x cobrar	\$ 5.616	\$ 5.900	\$ 6.199	\$ 6.512	\$ 6.842
Inventario	\$ 18.431	\$ 16.904	\$ 14.802	\$ 12.027	\$ 8.462
<b>Activos No Corrientes</b>	<b>\$ 18.506</b>	<b>\$ 16.697</b>	<b>\$ 14.887</b>	<b>\$ 13.078</b>	<b>\$ 11.268</b>
Maquinaria y Equipos	\$ 8.369	\$ 8.369	\$ 8.369	\$ 8.369	\$ 8.369
Utensilios de cocina	\$ 4.442	\$ 4.442	\$ 4.442	\$ 4.442	\$ 4.442
Muebles y Enseres	\$ 4.958	\$ 4.958	\$ 4.958	\$ 4.958	\$ 4.958
Equipos de Computación	\$ 2.548	\$ 2.548	\$ 2.548	\$ 2.548	\$ 2.548
Depreciación Acumulada	\$ -1.810	\$ -3.619	\$ -5.429	\$ -7.238	\$ -9.048
<b>Pasivos</b>	<b>\$ 28.481</b>	<b>\$ 26.259</b>	<b>\$ 24.442</b>	<b>\$ 22.152</b>	<b>\$ 19.296</b>
<b>Pasivos Corrientes</b>	<b>\$ 13.479</b>	<b>\$ 14.165</b>	<b>\$ 15.759</b>	<b>\$ 17.466</b>	<b>\$ 19.296</b>
Cuentas x pagar proveedores	\$ 9.828	\$ 10.325	\$ 10.848	\$ 11.397	\$ 11.973
Impuestos x pagar	\$ 3.651	\$ 3.840	\$ 4.911	\$ 6.069	\$ 7.323
<b>Pasivos No Corrientes</b>					
Deuda largo plazo	\$ 15.002	\$ 12.093	\$ 8.684	\$ 4.686	\$ 0
<b>Patrimonio</b>	<b>\$ 33.409</b>	<b>\$ 40.964</b>	<b>\$ 50.626</b>	<b>\$ 62.566</b>	<b>\$ 76.973</b>
Capital Social	\$ 26.226	\$ 26.226	\$ 26.226	\$ 26.226	\$ 26.226
Utilidad retenidas	\$ 7.183	\$ 14.738	\$ 24.400	\$ 36.341	\$ 50.747
<b>Pasivo + Patrimonio</b>	<b>\$ 61.890</b>	<b>\$ 67.223</b>	<b>\$ 75.068</b>	<b>\$ 84.718</b>	<b>\$ 96.269</b>

La información que procede del estado de situación, revela que el restaurante tiene un aumento en sus activos, especialmente en los activos corrientes como el caso de las cuentas por cobrar. De igual manera, han aumentado las cuentas por pagar a los proveedores. En el caso del patrimonio existe un crecimiento el año 2011 y 2015.

En la siguiente tabla se expone la información del estado de resultados entre el año 2011 y 2015:

**Tabla 8.**  
Estado de resultados

	2012	2013	2014	2015	2016
Ingresos por venta comida	\$ 112.320	\$ 118.003	\$ 123.974	\$ 130.247	\$ 136.838
<b>Ingresos Totales</b>	<b>\$ 112.320</b>	<b>\$ 118.003</b>	<b>\$ 123.974</b>	<b>\$ 130.247</b>	<b>\$ 136.838</b>
<i>Costo de ventas</i>					
Materia Prima	\$ 39.312	\$ 41.301	\$ 43.391	\$ 45.587	\$ 47.893
<b>Costos Totales</b>	<b>\$ 39.312</b>	<b>\$ 41.301</b>	<b>\$ 43.391</b>	<b>\$ 45.587</b>	<b>\$ 47.893</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 73.008</b>	<b>\$ 76.702</b>	<b>\$ 80.583</b>	<b>\$ 84.661</b>	<b>\$ 88.945</b>
<i>Gastos Administración y Operación</i>					
Salarios	\$ 36.698	\$ 39.838	\$ 40.612	\$ 41.403	\$ 42.209
Administración	\$ 21.046	\$ 21.467	\$ 21.896	\$ 22.334	\$ 22.781
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>\$ 15.264</b>	<b>\$ 15.398</b>	<b>\$ 18.075</b>	<b>\$ 20.924</b>	<b>\$ 23.955</b>
<i>Gasto de Depreciación</i>	\$ 1.810	\$ 1.810	\$ 1.810	\$ 1.810	\$ 1.810
<b>Utilidad antes de Impuestos, Interés y Participaciones</b>	<b>\$ 13.455</b>	<b>\$ 13.588</b>	<b>\$ 16.265</b>	<b>\$ 19.115</b>	<b>\$ 22.146</b>
<i>Gastos de Interés</i>	\$ 2.621	\$ 2.193	\$ 1.692	\$ 1.105	\$ 416
<b>Utilidad antes de Impuestos y Participaciones</b>	<b>\$ 10.834</b>	<b>\$ 11.395</b>	<b>\$ 14.573</b>	<b>\$ 18.010</b>	<b>\$ 21.730</b>
<i>Participación trabajadores</i>	\$ 1.625	\$ 1.709	\$ 2.186	\$ 2.702	\$ 3.259
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>\$ 9.209</b>	<b>\$ 9.686</b>	<b>\$ 12.387</b>	<b>\$ 15.309</b>	<b>\$ 18.470</b>
<i>Impuesto a la renta</i>	\$ 2.026	\$ 2.131	\$ 2.725	\$ 3.368	\$ 4.063
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 7.183</b>	<b>\$ 7.555</b>	<b>\$ 9.662</b>	<b>\$ 11.941</b>	<b>\$ 14.407</b>

En cuanto al estado de resultados, la cuenta de ventas tiene un incremento promedio de 5% entre el año 2011 y 2015. La cuenta de costos y gastos tiene un incremento de 3% entre el año 2011 y 2015. La utilidad neta tiene un comportamiento estable el cual refleja un crecimiento promedio del 19%.

**Tabla 9.**  
Estado de flujo de efectivo

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Actividades Operacionales</b>	<b>16.856</b>	<b>24.813</b>	<b>35.770</b>	<b>49.104</b>	<b>65.011</b>
Utilidad Neta	7.183	14.738	24.400	36.341	50.747
+ Depreciación	1.810	1.810	1.810	1.810	1.810
- Δ Cuentas x Cobrar	- 5.616	- 5.900	- 6.199	- 6.512	- 6.842
+ Δ Cuentas x Pagar	9.828	10.325	10.848	11.397	11.973
+ Δ Sueldos por pagar					
+ Δ Impuestos	3.651	3.840	4.911	6.069	7.323
<b>Actividades de Financiamiento</b>	<b>2.481</b>	<b>2.909</b>	<b>3.410</b>	<b>3.997</b>	<b>4.686</b>
+ Δ Deuda Largo Plazo	2.481	2.909	3.410	3.997	4.686
+ Δ Capital					
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	<b>19.337</b>	<b>27.722</b>	<b>39.180</b>	<b>53.101</b>	<b>69.697</b>
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b>	<b>19.337</b>	<b>27.722</b>	<b>39.180</b>	<b>53.101</b>	<b>69.697</b>

El análisis de los índices financieros de la empresa refleja lo que se menciona, un debilitamiento en la rentabilidad y disminución en el nivel de endeudamiento, esto se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 10.**  
**Análisis financiero**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	INDUSTRIA
<b>Liquidez</b>	3,22	3,57	3,82	4,10	4,41	3,67
<b>Prueba Acida</b>	1,85	2,37	2,88	3,41	3,97	3,58
<b>Endeudamiento Activo</b>	0,46	0,39	0,33	0,26	0,20	0,43
<b>Rentabilidad Activo</b>	12%	11%	13%	14%	15%	9,10%
<b>Rentabilidad Patrimonio</b>	22%	18%	19%	19%	19%	3,14%
<b>Rotación activo</b>	1,81	1,76	1,65	1,54	1,42	2,76
<b>Plazo promedio cobro</b>	20	20	20	20	20	78
<b>Plazo promedio pago</b>	11,43	11,43	11,43	11,43	11,43	51

El índice de liquidez muestra un leve aumento en la capacidad de la empresa para hacer frente sus obligaciones de corto plazo, el índice aumenta de 3,22 a 4,41, entre el año 2011 y 2015, en cuanto a la prueba ácida también tiene un incremento debido a la disponibilidad de efectivo del restaurante. En lo que tiene que ver con el endeudamiento de la empresa, los administradores han procurado mantener estables las cuentas por cobrar y por pagar, con un leve incremento, esto con el fin de conservar la liquidez del restaurante.

En la gestión de los activos del restaurante, la rotación de activos ha disminuido de 1,81 a 1,42 entre el año 2011 y 2015, esto se debe al incremento de la liquidez en la cuenta del activo. En relación a la industria la rotación del activo del restaurante analizado es menor. El índice de rentabilidad sobre el patrimonio, se mantiene con porcentajes entre el 22% y 19%, entre el año 2011 y 2015, esto se debe principalmente al incremento de costos en mayor proporción que los ingresos.

En conclusión, del análisis financiero, la empresa tiene una posición saludable en cuanto a la rentabilidad, debido a la operación acertada de sus administradores por mantener la liquidez; el aspecto negativo que acecha al restaurante es el incremento de los costos y gastos de operación debido a factores externos como medidas en el incremento de precios de alimentos importados. Con relación a la industria, la posición del restaurante es más débil

en sus indicadores, salvo en el endeudamiento, ya que el restaurante investigado tiene un bajo nivel de endeudamiento en relación a su industria.

### 2.3 Matriz EFI

En base al análisis interno se presenta la matriz de los factores internos:

**Tabla 11.**  
**Matriz EFI**

	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
Buena presentación de los platos	0,15	4	0,6
Diversidad de proveedores	0,10	3	0,3
Cadena de abastecimiento adecuada	0,15	4	0,6
Capacidad instalada de la cocina permite crecimiento comercial	0,15	4	0,6
Localización comercial y estratégica	0,10	3	0,3
Infraestructura del restaurante es adecuada	0,10	4	0,4
Ambiente seguro y tranquilo para las familias.	0,05	3	0,15
Conocimiento de la gastronomía argentina por parte de las propietarias	0,10	3	0,3
Experiencia y calidad humana de las propietarias del restaurante	0,10	3	0,3
<b>Subtotal</b>	<b>1</b>		<b>3,55</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
Incorrecto direccionamiento estratégico	0,10	2	0,2
Falta de personal en el área de cocina	0,15	1	0,15
No existe sistema de talento humano	0,10	1	0,1
Desorganización del personal de la cocina	0,10	2	0,2
No existe sistema de información gerencial	0,05	1	0,05
Ausencia de información para cálculo de costos de platos	0,10	2	0,2
Falla en las acciones de promoción	0,15	2	0,3

	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
No existe base de datos de clientes	0,05	1	0,05
No existe capacitación para el personal en la elaboración de los platos y en el uso de la maquinaria de cocina.	0,10	1	0,1
Deficiencia en la comunicación interna entre los propios empleados que afecta la coordinación de las tareas.	0,10	1	0,1
<b>Subtotal</b>	<b>1,00</b>		<b>1,45</b>
<b>TOTAL</b>			<b>5,00</b>

## 2.4 Conclusiones Matriz EFI

En estos momentos la empresa se encuentra en una situación favorable desde el punto de vista financiero, logra niveles de utilidad adecuados, a pesar de la crisis que afecta la económica ecuatoriana en la actualidad. La empresa ha invertido en tecnología moderna que permite responder de manera eficiente y rápida a las exigencias del mercado y puede perfeccionar y ampliar sus inversiones.

Actualmente en el restaurante existen falencias en el desarrollo de sus actividades primarias que dificultan la elaboración productos inocuos, ya que se incumplen con las actividades que aseguran una adecuada manipulación de los alimentos, como es la higiene en el área de elaboración y el mantenimiento de la maquinaria de cocina. Adicionalmente se aprecia que existen dificultades organizativas que retrasan el servicio. Posee acciones para la promoción de sus ventas, aunque estas carecen de dinamismo ya que no se encuentran atemperadas al actual desarrollo de la tecnología.

En el restaurante no se aprovecha todo el potencial que posee en su personal para que pueda crear una ventaja competitiva. No ha socializado el conocimiento y carece de un plan de capacitación para poder lograrlo. Es decir, en la actualidad sólo aprovecha la experiencia que se posee.

Posee fortalezas en su infraestructura, en la preparación de platos novedosos y experiencia de su personal y en la calidad de los productos que elabora. También posee debilidades que debe resolver porque la hace vulnerable ante la fuerte presencia de la competencia, dentro de las que se destacan que se requiere de la mejorar su organización interna, de manera que agilice la entrega de los pedidos a los clientes, la mala preparación de parte del personal, sobre todo el de nueva incorporación y algunos problemas de comunicación entre los propios empleados que no permite una adecuada coordinación entre las diferentes tareas que tiene lugar en el restaurante.

### 3. EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA

#### 3.1 Matriz FODA

**Tabla 12.**  
**Matriz FODA**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Buena presentación de los platos Diversidad de proveedores	Incorrecto direccionamiento estratégico
Cadena de abastecimiento adecuada	Falta de personal en el área de cocina
Capacidad instalada de la cocina permite crecimiento comercial	No existe sistema de talento humano
Localización comercial y estratégica	Desorganización del personal de la cocina
Infraestructura del restaurante es adecuada	No existe sistema de información gerencial
Ambiente seguro y tranquilo para las familias.	Ausencia de información para cálculo de costos de platos
Conocimiento de la gastronomía argentina por parte de las propietarias	Falla en las acciones de promoción
Experiencia y calidad humana de las propietarias del restaurante	No existe base de datos de clientes
	No existe capacitación para el personal en la elaboración de los platos y en el uso de la maquinaria de cocina.
	Deficiencia en la comunicación interna entre los propios empleados que afecta la coordinación de las tareas.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Crecimiento demográfico de la población de la ciudad de Quito empuja la demanda de alimentos.</p> <p>Incremento de las fuentes de empleo que se concentran en la zona y la dotación de servicios, que provoca incremento de la demanda.</p> <p>El surgimiento de una economía de servicios en el Valle de Cumbayá con motivo de la apertura de nuevas vías de comunicación y complejos habitacionales</p> <p>Posición cercana a la ciudad de Quito del Valle de Cumbayá y condiciones de clima soleado en el Valle de Cumbayá</p> <p>Tendencia a disminuir la tasa de interés activa permite solicitar crédito para infraestructura o planes de mejora</p> <p>El sector de restaurantes tiene un alto número de proveedores</p> <p>Estabilidad inflacionaria que permite planificar la estructura de costos</p>	<p>Fuerte competencia en el mercado de restaurantes en el valle de Cumbayá</p> <p>Posible inestabilidad política debido a las elecciones presidenciales</p> <p>Ocurrencia de fenómenos naturales que provocan daños a la economía familiar.</p> <p>Desaceleración económica en el país e incremento de impuestos.</p> <p>Alto número de productos sustitutos para la industria de servicios alimenticios</p>

### 3.2 Administración

#### Aspecto: Filosofía empresarial

**Objetivo:** Formular un nuevo direccionamiento estratégico para el restaurante que se equilibre con la estructura organizacional.

**Alcance:** Toda la organización.

El desarrollo de la misión debe contener el propósito, clientes, productos, filosofía, tecnología y mercados que con los que opera la empresa, según David (2008): declaración de actitud, orientación hacia el cliente y declaración de política social. En base a esta consideración, la misión para el Restaurante Costumbres Argentinas es la siguiente:

**“El Restaurante Costumbres Argentinas es una organización que provee servicios de alimentación a la comunidad de Cumbayá y sus visitantes, que buscan satisfacer sus necesidades de alimentación usando materia**

**prima de calidad y talento humano capacitado, para brindarle la mejor experiencia gastronómica”**

La visión debe cumplir con los aspectos que hacen a la organización diferente de la competencia, indicando que es lo que trata de conseguir, cuáles son sus valores y que resultados producirá. La visión de planteada para el Restaurante es la siguiente:

**“En el año 2022 el Restaurante Costumbres Argentinas será una organización innovadora en el área de restaurantes y alimentos, su posicionamiento comercial estará sustentado en la calidad de sus ingredientes y en la capacidad de su personal”**

**Aspecto: Estructura organizacional**

**Alcance:** Toda la organización.

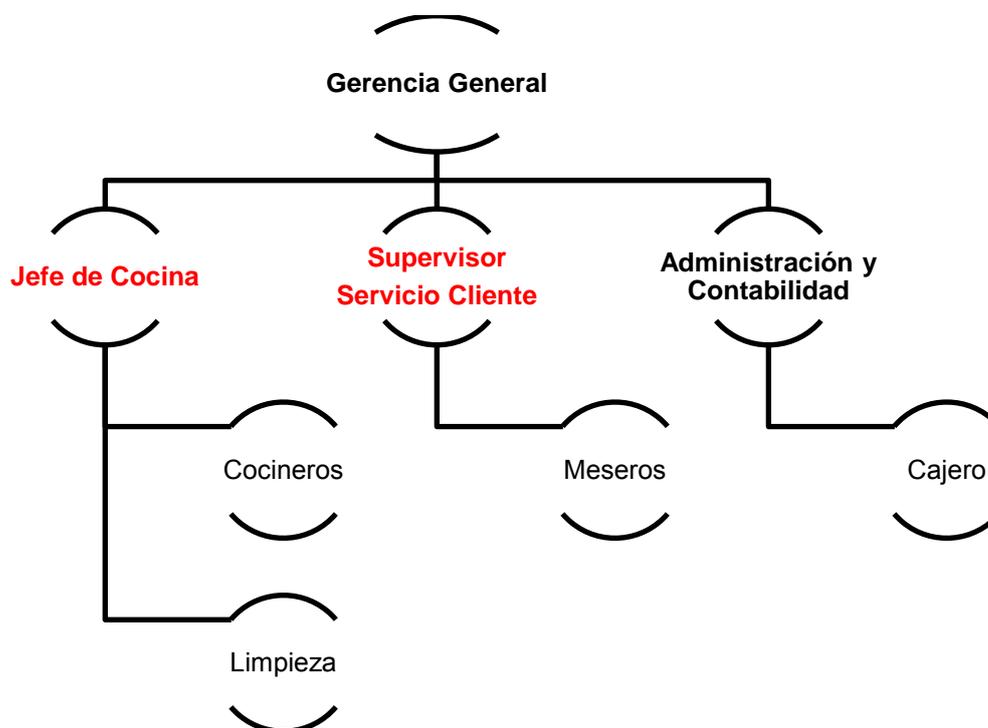
La estructura organizacional del Restaurante Costumbres Argentinas está compuesta por las áreas de administración, cocina y servicio al cliente. El área de administración está integrada por las propietarias, esta sección del restaurante no será modificada; en el área de cocina, se propone contratar un jefe de cocina que planifique la producción y establezca un control sobre el tiempo de entrega de los platos; en el área de servicio al cliente, se contratará un supervisor para que revise los pedidos sean entregados correctamente a los clientes y de controlar el área de meseros y caja. Las funciones para el personal contratado son las siguientes:

**Tabla 13.**  
Funciones del personal

CARGO	FUNCIONES
<b>Jefe de cocina</b>	Estará a cargo de verificar que todos los platos se encuentren en perfectas condiciones, que cumplan con los estándares de calidad, además apoyará en la cocina en momentos que la demanda del restaurante se incremente.

<p><b>Supervisor de servicio al cliente</b></p>	<p>Revisarán cada uno de los pedidos y verificarán que se encuentren bien servidos, además de esto tendrán a su cargo la capacitación para el personal y de estar constantemente pendientes de las necesidades y obligaciones de cada empleado, los cuales deben cumplir todos los requerimientos exigidos por parte de los propietarios.</p>
---	---

La estructura organizacional propuesta se detalla en el siguiente organigrama:



**Figura 19. Organigrama propuesto**

El objetivo central de la nueva estructura organizacional es aumentar la capacidad de la cocina y lograr que los platos sean despachados hacia los clientes en menor tiempo, de esta manera, los clientes permanecerán menos tiempo en el restaurante y podrá rotar mayor cantidad de clientes. De esta manera, se consigue aumentar el número de clientes por día.

La nueva estructura organizacional se caracteriza por poseer una mayor cantidad de personal de los cuales la mayoría de tareas estarán enfocada a la supervisión del personal y coordinar las acciones en las áreas sensibles del restaurante. Además, se encargarán de verificar que cada uno de los procesos

deban llevarse de una manera correcta en base a una buena comunicación entre las diferentes áreas.

La gestión del talento humano se desarrollará en base al siguiente esquema:

- **Reclutamiento.** – este componente de la gestión de talento humano será ejecutado por los jefes de cocina y supervisor de meseros, en el caso de requerir personal para sus áreas. En el caso del cajero, será ejecutado por la administradora. De esta manera, cada área será responsable por reclutar el personal bajo su cargo. Se incrementará las vías de reclutamiento en base a publicaciones de prensa o en portales especializados de selección de personal, de esta manera, se incrementa las posibilidades de encontrar mejores hojas de vida.
- **Selección.** – el proceso de selección estará a cargo de las propietarias en conjunto con la persona responsable del área. Las jefaturas de área asistirán a una reunión con las propietarias llevando una terna para ser seleccionada en base a un perfil de cargo.
- **Orientación.** - la persona seleccionada rotará por los puestos de cocina y servicio al cliente por dos semanas, de esta manera conocerá la operación del restaurante en todos sus procesos. Además, recibirá las funciones que debe cumplir por escrito y firmará su cumplimiento.
- **Capacitación.** – el personal recibirá capacitación semestral en temas relacionados con su cargo y con el negocio de restaurantes. Esta capacitación será en base a méritos de personal y será planificada por los jefes de área.
- **Desempeño.** – se debe implementar un sistema de medición de desempeño para el personal, en base a la creación de indicadores que contengan los principales aspectos de cumplimiento en el cargo de cada persona.

- **Compensación.** – se continuará pagando en forma quincenal, el cambio se enfoca en la entrega de los roles de pago, los cuales deben ser firmados por cada empleado. Los reportes de personal serán generados por los jefes de área.
- **Desarrollo.** – el componente de desarrollo debe enfocarse en la medición de personal, para evaluar el clima laboral y aplicar correctivos para mejorar el desempeño del personal.

**Tabla 14.**  
**Costo de ejecución plan de mejora área Administración**

AREA	ASPECTO	ACTIVIDADES	COSTO	COSTO ANUAL
ADMINISTRACIÓN	Filosofía empresarial	Desarrollar la misión, visión y objetivos empresariales	-	-
		Contratar consultor que guie el direccionamiento estratégico	1.500,00	1.500,00
	Estructura organizacional	Publicación del anuncio de empleo de jefe de cocina y supervisor servicio al cliente	90,00	90,00
		Contratación del jefe de cocina y supervisor servicio al cliente	1.400,00	16.800,00
		Capacitación semestral para el personal de cocina	350,00	700,00
		Construcción de indicadores de evaluación y desempeño de personal	-	-

**Tabla 15.**  
**Tiempo de ejecución plan de mejora área de Administración**

ARE A	ASPECTO	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA					
			MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
ADMINISTRACIÓN	Filosofía empresarial	Desarrollar la misión, visión y objetivos empresariales	■					
		Contratar consultor que guie el direccionamiento estratégico						
	Estructura organizacional	Publicación del anuncio de empleo de jefe de cocina y supervisor servicio al cliente	■					
		Contratación del jefe de cocina y supervisor servicio al cliente	■					
		Capacitación semestral para el personal de cocina						■
		Construcción de indicadores de evaluación y desempeño de personal	■					

### 3.3 Producción y operaciones

#### Aspecto: Preparación de alimentos

**Objetivo:** Desarrollar un nuevo esquema de producción en el restaurante con el fin de aumentar su capacidad operativa y comercial.

**Alcance:** Cocina y servicio al cliente

El plan de mejora busca ampliar la capacidad del restaurante mediante el aumento del personal en el restaurante, para equilibrar este aumento debe incrementarse el equipamiento de la cocina, en base de la siguiente descripción:

**Tabla 16.**  
**Incremento en plan de mejora**

Descripción	Cantidad actual	Cantidad propuesta con el plan de mejora
Cocina industrial	2	3

Cilindro de gas	3	3
Congelador vertical	2	3
Extractor de olores	2	2
Refrigerador horizontal	2	2
Balanza electrónica	1	2
Extintor contra incendios	2	3
Microondas	2	2
Horno industrial	2	2
Freidora profesional	2	2
Plancha profesional	2	2
Estantería acero inoxidable	1	2
Parrilla	1	2
Equipo de almacenamiento	0	1
Equipos menores de cocina	Para 2 operarios de cocina	Para 3 operarios de cocina
Vajilla servicio de platos	Para 48 personas	Para 64 personas
Menaje de cocina	Para 2 operarios de cocina	Para 3 operarios de cocina
Menaje de restaurante	Para 48 personas	Para 64 personas

El nuevo proceso de preparación de alimentos tomando en cuenta el personal adicional que se contratará en el restaurante es el siguiente:



### Figura 20. Nuevo proceso de preparación de alimentos

De esta manera se coordina la comunicación entre el área de cocina y el despacho hacia el área de las mesas, mejorando la calidad en el pedido final y satisfacción del cliente.

#### Aspecto: Capacidad de producción

**Alcance:** Cocina y producción

La capacidad de producción actual del restaurante es la siguiente:

#### Capacidad restaurante según el número de mesas

Horas de atención	8
Horas de permanencia por cliente	1
Número de mesas	12
Número de personas por mesa	4
Número de personas atendidas x día	384
Número de personas atendidas x hora	48

#### Capacidad restaurante según la preparación de platos

Tiempo preparación plato en una hora	6
Numero de platos que prepara una persona	3
Número de personas	2
Platos preparados x día	288
Platos preparados x hora	36

**Relación entre capacidad mesas y cocina** **75%**

Número de personas que consumen restaurante x día 55

Número de personas que consumen restaurante x mensual	1650
Número de personas que consumen restaurante x anual	19800
Tamaño mercado objetivo	5727
Participación del mercado	0,96%

La propuesta comprende aumentar cuatro mesas con capacidad para cuatro personas cada una, esto determina el aumento de la capacidad de comensales y debido al aumento de personal de cocina se puede preparar una mayor cantidad de platos, de acuerdo a la siguiente información:

**Capacidad restaurante  
según el número de mesas**

Horas de atención	8
Horas de permanencia por cliente	1
Número de mesas	16
Número de personas por mesa	4
Número de personas atendidas x día	512
Número de personas atendidas x hora	64

**Capacidad restaurante  
según la preparación de platos**

Tiempo preparación plato en una hora	6
Numero de platos que prepara una persona	3
Número de personas	3
Platos preparados x día	432
Platos preparados x hora	54

**Relación entre capacidad mesas y cocina 84%**

Número de personas que consumen restaurante x día	73
Número de personas que consumen restaurante x mensual	2190
Número de personas que consumen restaurante x anual	26280
Tamaño mercado objetivo	5727
Participación del mercado	1,27%

La propuesta de aumentar cuatro mesas y el número de personal en el área de cocina y servicio al cliente determina el mejoramiento de la situación comercial de la empresa, por que incrementaría el número de comensales diarios de 55 a 73, debido al aumento de la capacidad de la cocina y de las mesas en el restaurante.

**Tabla 17.**  
**Costo de ejecución plan de mejora área Producción y Operaciones**

AREA	ASPECTO	ACTIVIDADES	COSTO	COSTO ANUAL
PRODUCCIÓN Y OPERACIONES	Preparación de alimentos	Adquisición de equipos para el área de cocina	4.500,00	4.500,00
		Mobiliario de cocina	2.500,00	2.500,00
	Capacidad de producción	Mobiliario y equipamiento para nuevas mesas	600,00	600,00
		Adquisición de equipos para el área de mesas	150,00	150,00
		Adquisición vajillas y mantelería	350,00	350,00

**Tabla 18.**  
**Tiempo de ejecución plan de mejora área Producción y Operaciones**

AREA	ASPECTO	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA					
			MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
PRODUCCIÓN Y OPERACIONES	Preparación de alimentos	Adquisición de equipos para el área de cocina						
		Mobiliario de cocina						
	Capacidad de producción	Mobiliario y equipamiento para nuevas mesas						
		Adquisición de equipos para el área de mesas						
		Adquisición vajillas y mantelería						

### 3.4 Investigación y desarrollo

**Objetivo:** Investigar la opinión de los clientes sobre las estrategias implementadas en el restaurante.

**Alcance:** Toda la organización.

El área de investigación y desarrollo debe enfocarse en conocer el criterio de los consumidores sobre su preferencia al momento de decidir por una propuesta gastronómica, en concordancia con lo planteado en la propuesta de marketing se debe desarrollar una encuesta trimestral para aplicar a los clientes actuales.

**Tabla 19.**  
Costo de ejecución plan de mejora área Producción y Operaciones

AREA	ASPECTO	ACTIVIDADES	COSTO	COSTO ANUAL
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	Investigación y desarrollo	Aplicación de encuestas trimestrales a los clientes	75,00	300,00
		Generar base de datos de clientes	-	-

**Tabla 20.**  
Tiempo de ejecución plan de mejora área Producción y Operaciones

AREA	ASPECTO	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA					
			MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	Investigación y desarrollo	Aplicación de encuestas trimestrales a los clientes						
		Generar base de datos de clientes						

### 3.5 Sistemas de información general

**Objetivo:** Diseñar un sistema de información que permita la acertada toma de decisiones.

**Alcance:** Toda la organización.

El restaurante tienen una debilidad marcada en el manejo de la información, por lo que, no conocen sus aspecto claves, que le permiten usarla en la correcta toma de decisiones, para esto se debe mejorar en los siguientes aspectos:

**Inventario y Contabilidad:** atar la facturación del restaurante con el sistema de inventario y bodega, de esta manera, mediante el uso de un sistema contable y administrativo.

**Base de datos:** en la actualidad es importante almacenar la información de los clientes para generar una retroalimentación que permita mejorar el servicio y la preparación de los platos que se ofrece en el menú. Además, funciona como un medio de promoción de las actividades del restaurante.

**Tabla 21.**  
**Costo de ejecución plan de mejora área Producción y Operaciones**

AREA	ASPECTO	ACTIVIDADES	COSTO	COSTO ANUAL
SISTEMAS DE INFORMACION GERENCIAL	Sistemas de información gerencial	Adquisición de software para el manejo de restaurantes	1.500,00	1.500,00
		Construcción de parámetros para el manejo de información	-	-

**Tabla 22.**  
**Tiempo de ejecución plan de mejora área Producción y Operaciones**

			CRONOGRAMA					
AREA	ASPECTO	ACTIVIDADES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL	Sistemas de información gerencial	Adquisición de software para el manejo de restaurantes						
		Construcción de parámetros para el manejo de información						

### 3.6 Marketing

**Objetivo:** Diseñar una nueva estrategia de marketing que permita mejorar la situación comercial del restaurante.

**Alcance:** Toda la organización.

La idea central del nuevo plan es concentrar la comercialización de los platos del restaurante que se encuentran en la clasificación estrella e interrogación determinadas en la matriz BCG, de esta manera, se propone mejorar los ingresos de la empresa en base a los productos gastronómicos más rentables, así se puede incrementar los ingresos de la empresa.

En base a esta mención, los platos que deben comercializarse en el restaurante son los siguientes:

- Parrilladas
- Bife de chorizo
- Milanesas
- Pechuga de pollo
- Costilla BBQ

De esta manera se debe plantear el nuevo menú del Restaurante Costumbres Argentinas.

## Estrategia general de marketing

La estrategia general de marketing se fundamenta en el ciclo de vida del producto, en este caso es el producto gastronómico, el cual se encuentra en la etapa de madurez. Esta etapa de madurez en el ciclo de vida del producto se caracteriza en los siguientes aspectos:



Figura 21. Ciclo de vida del producto

El objetivo del marketing es maximizar las utilidades del negocio en base de la defensa de la participación de mercado.

Las estrategias de los componentes del plan de marketing son:

**Producto:** Descontinuar los artículos débiles en base de los resultados obtenidos en la matriz BCG.

**Precio:** Ofrecer al mercado precios que igualen o mejoren los precios de la competencia.

**Promoción:** Comunicar diferencias y beneficios de la marca para incidir en la fidelización del cliente con la marca.

**Plaza:** Desarrollar un proceso de distribución exclusiva

### Propuesta de valor

Para determinar la propuesta de valor se utiliza el modelo Canvas, el cual sirve para delinear el modelo de negocio del Restaurante Costumbres Argentinas:

**Tabla 23.**  
**Propuesta de valor modelo Canvas**

<b>Asociados clave</b>	<b>Actividades clave</b>		<b>Relación con los clientes</b>	<b>Segmento de clientes</b>
<p>Proveedores de productos cárnicos y vegetales de primera calidad y que ofrezcan mejores condiciones de entrega y pago</p> <p>Personal capacitado en base del proceso que realice en el restaurante y en atención al cliente en servicios de restaurante y alimentos</p> <p>Organismos de control local y nacional como el SRI, Municipio y Agencia de Regulación y Control Sanitario</p>	<p>Preparación de los platos que forman parte del menú</p> <p>Selección de proveedores</p> <p>Esquema logístico en la cadena de suministro, abastecimiento y venta</p> <hr/> <p><b>Recursos clave</b></p> <p>Productos cárnicos de primera calidad</p> <p>Talento humano calificado</p>	<p><b>Propuesta de valor</b></p> <p>Ofrecer productos gastronómicos elaborados por talento humano con experiencia en gastronomía argentina</p>	<p>Página web</p> <p>Redes sociales</p> <p>Revistas especializadas</p> <p>Cuñas de radio</p>	<p>Hombres y mujeres</p> <p>Solteros, casados y/o familia</p> <p>Entre 25 y 46 años</p> <p>Residentes de la Parroquia de Cumbayá o visitantes</p> <p>Clase social media y media alta</p>
<p><b>Estructura de costos</b></p> <p>Materia prima: productos cárnicos, vegetales, legumbres y bebidas.</p> <p>Gastos administrativos: pago talento humano</p> <p>Gastos generales: marketing</p>			<p><b>Canales</b></p> <p>Punto de venta en el sector del Reservorio de Cumbayá</p>	<p><b>Fuente de ingresos</b></p> <p>Aporte de los accionistas</p> <p>Financiamiento bancario</p> <p>Ingreso por ventas</p>

En base a la figura anterior, el restaurante busca construir su modelo de negocio, enfocándose en la propuesta de valor en base de la construcción de

asociaciones clave, tomando en cuenta los recursos clave y la estructura de costos e ingresos.

### Aspecto: Producto

El principal objetivo del componente de producto en el marketing mix es reorganizar el menú, en base a los platos que tienen mayor aceptación del mercado y mejor rentabilidad para el restaurante, esto en base a la matriz BCG del análisis interno.

**Tabla 24.**  
**Estrategias de marketing**

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES
Branding	Construir la marca del restaurante en torno a la restructuración del menú, realizando cambios en la presentación de la carta y mejorando la presentación de los platos seleccionados para formar el nuevo menú.	Realizar sesión de trabajo conjunto con el diseñador para proponer lluvia de ideas para escoger el nuevo menú.
		Escoger diseños finalistas y seleccionar el ganador
		Exponer grupos focales el nuevo menú y escuchar sugerencias En base a sugerencias construir el diseño final de logotipo
Atributos	En el menú se detalla cada plato junto con la imagen. De esta manera el cliente puede conocer los platos que selecciona a través de una exposición visual.	Construir el contenido del menú en base a su valor nutricional
		Enviar la información a un profesional del diseño gráfico
		Escoger los colores del menú de acuerdo a los colores del restaurante.
Soporte	Elementos accesorios en el restaurante que permiten generar un valor agregado para el cliente. Estos son: vajilla, mantelería, diseño de las mesas e individuales. Estos productos deben contar con el logo de la cafetería y colores del menú.	Adquirir la vajilla y mantelería según los colores del menú.
		Diseñar las mesas y decoración del restaurante

### Aspecto: Precio

El objetivo del plan de mejora en cuanto al componente del marketing mix de precio es ofrecer al mercado precios que igualen o mejoren los precios de la competencia en base a los platos que forman parte del nuevo menú. Las estrategias del componente de precio son las siguientes:

**Tabla 25.**  
**Estrategias de precio**

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES
Costo de venta	Establecer el sistema de costos por receta estándar. Eliminando los desperdicios por mermas o errores en la producción.	Crear receta estándar de todos los componentes del menú a cargo del Jefe de Cocina
		Estandarizar los pesos y medidas de los ingredientes a cargo del Jefe de Cocina
		Capacitar al personal del área de cocina y servicio al cliente
		Generar controles y supervisión en puntos críticos a cargo del Supervisor de servicio al cliente
Monitoreo constante de los precios de la competencia	Analizar los precios de la competencia directa e indirecta para conocer la posición de la cafetería en el mercado objetivo de la Parroquia de Cumbayá	Identificar competidores directos e indirectos
		Generar base de datos
		Visitar frecuentemente la competencia
		Ajustar los precios en base a la estructura de costos del restaurante
Reducción de costos por compra volumen	Trabajar con proveedores seleccionados para generar descuentos por volumen. Tomar en cuenta factores de estacionalidad de productos agrícolas.	Búsqueda de proveedores calificados
		Análisis de los proveedores mediante garantías de entrega, crédito y logística.
		Crear canales de comunicación con los proveedores seleccionados.

### **Aspecto: Plaza**

Según la estrategia planteada en el plan de mejora el componente de plaza debe enfocarse en desarrollar un proceso de distribución exclusiva para productos de uso frecuente o consumo masivo, como es el caso de los productos gastronómicos, que suplen necesidades básicas de alimentación, para lo cual debe adecuar su punto de venta para ampliar su capacidad de producción con mayor número de mesas en el espacio disponible en el restaurante. De esta manera se alinea a la estrategia establecida en el aspecto de producción y operaciones.

**Tabla 26.**  
**Estrategias de plaza**

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES
Ampliación de la capacidad del restaurante	En el aspecto organizacional se planteó la opción de aumentar el personal de cocina y servicio al cliente, ese aumento de personal se justifica con la ampliación de la capacidad del restaurante.	Determinar el espacio donde se instalarán las nuevas mesas
		Planificar la ejecución de obras físicas en el restaurante
Seguimiento postventa	Es importante tener una comunicación fluida con los clientes del restaurante y generar información que retroalimente la percepción del cliente sobre los productos ofrecidos y los aspectos en los que se debe mejorar según la opinión de los clientes.	Construir una base de datos con la información de los clientes
		Realizar consultas periódicas con los clientes a través de encuestas por correo electrónico o redes sociales.
		Implementar grupos focales con clientes seleccionados al azar para conocer su opinión.
		Ejecutar la estrategia del cliente fantasma para observar el comportamiento del servicio al cliente
Logística	Disponer de la materia prima que asegure el proceso de producción en base a los criterios de selección de proveedores	Enlistar a los proveedores y ubicarlos en mapa de la ciudad
		Realizar ruteo para recoger materia prima según planificación del área de cocina.

### Aspecto: Promoción

El componente de promoción es una parte importante del plan de mejora, porque se encarga de comunicar a los clientes el cambio de horizonte del restaurante, para lo cual se establece las siguientes estrategias:

**Tabla 27.**  
**Estrategias de promoción**

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES
Medios tradicionales	Difundir el restaurante a través de medios tradicionales como: radio, prensa local y entrega de volantes en los lugares aledaños donde se ubica el restaurante y en los sectores donde exista alto tráfico del mercado objetivo.	Investigar los medios de difusión que tienen mayor acceso al mercado objetivo
		Diseñar la campaña de publicidad
		Contratar pautas publicitarias
		Repartir volantes de la cafetería

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES
Medios digitales	Diseñar una estrategia de medios digitales, enfocándose en dar a conocer el restaurante con campañas de promoción en Facebook y Twitter.	Crear perfil de Facebook y Twitter de la cafetería
		Contratar campañas de publicidad en las redes sociales
		Evaluar el impacto de las campañas de publicidad en redes sociales

**Tabla 28.**  
**Costo de ejecución plan de mejora área de Marketing**

AREA	ASPECTO	ACTIVIDADES	COSTO	COSTO ANUAL
MARKETING	Producto	Realizar sesión de trabajo conjunto con el diseñador para proponer lluvia de ideas para escoger el nuevo menú.	420,00	420,00
		Escoger diseños finalistas y seleccionar el ganador	-	-
		Exponer grupos focales el nuevo menú y escuchar sugerencias	150,00	150,00
		Diseño del nuevo menú	300,00	300,00
		Decoración del restaurante	1.200,00	1.200,00
	Precio	Crear receta estándar de todos los componentes del menú a cargo del Jefe de Cocina	-	-
		Estandarizar los pesos y medidas de los ingredientes a cargo del Jefe de Cocina	-	-
		Búsqueda de proveedores calificados	-	-
		Crear canales de comunicación con los proveedores seleccionados.	-	-
	Plaza	Determinar el espacio donde se instalarán las nuevas mesas	-	-
		Planificar la ejecución de obras físicas en el restaurante	2.500,00	2.500,00
		Implementar grupos focales con clientes seleccionados al azar para conocer su opinión.	150,00	300,00
	Promoción	Investigar los medios de difusión que tienen mayor acceso al mercado objetivo	-	-
		Diseñar la campaña de publicidad	1.200,00	1.200,00
		Contratar pautas publicitarias	780,00	1.560,00
		Repartir volantes de la cafetería	40,00	480,00
		Crear perfil de Facebook y Twitter de la cafetería	250,00	250,00
		Contratar campañas de publicidad en las redes sociales	125,00	750,00
		Evaluar el impacto de las campañas de publicidad en redes sociales	-	-

**Tabla 29.**  
**Tiempo de ejecución plan de mejora área de Marketing**

AREA	ASPECTO	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA					
			MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
MARKETING	Producto	Realizar sesión de trabajo conjunto con el diseñador para proponer lluvia de ideas para escoger el nuevo menú.	■					
		Escoger diseños finalistas y seleccionar el ganador	■					
		Exponer grupos focales el nuevo menú y escuchar sugerencias		■				
		Diseño del nuevo menú	■					
		Decoración del restaurante	■					
	Precio	Crear receta estándar de todos los componentes del menú a cargo del Jefe de Cocina			■			
		Estandarizar los pesos y medidas de los ingredientes a cargo del Jefe de Cocina		■				
		Búsqueda de proveedores calificados		■				
		Crear canales de comunicación con los proveedores seleccionados.			■			
	Plaza	Determinar el espacio donde se instalarán las nuevas mesas	■					
		Planificar la ejecución de obras físicas en el restaurante	■					
		Implementar grupos focales con clientes seleccionados al azar para conocer su opinión.			■			■
	Promoción	Investigar los medios de difusión que tienen mayor acceso al mercado objetivo			■			
		Diseñar la campaña de publicidad		■				
		Contratar pautas publicitarias		■				

AREA	ASPECTO	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA					
			MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
		Repartir volantes de la cafetería						
		Crear perfil de Facebook y Twitter de la cafetería						
		Contratar campañas de publicidad en las redes sociales						
		Evaluar el impacto de las campañas de publicidad en redes sociales						

Tabla 30. Costeo general plan de mejora

AREA	ASPECTO	ACTIVIDADES	INVERSIÓN INICIAL	GASTOS GENERALES	SALARIO NUEVOS EMPLEADOS	CRONOGRAMA					
						MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
ADMINISTRACIÓN	Filosofía empresarial	Desarrollar la misión, visión y objetivos empresariales	-	-							
		Contratar consultor que guie el direccionamiento estratégico	1.500,00								
	Estructura organizacional	Publicación del anuncio de empleo de jefe de cocina y supervisor servicio al cliente	90,00								
		Contratación del jefe de cocina y supervisor servicio al cliente			16.637,80						
		Capacitación semestral para el personal de cocina		700,00							
		Construcción de indicadores de evaluación y desempeño de personal	-	-							
PRODUCCIÓN Y OPERACIONES	Preparación de alimentos	Adquisición de equipos para el área de cocina	4.500,00								
		Mobiliario de cocina	2.500,00								
	Capacidad de producción	Mobiliario y equipamiento para nuevas mesas	600,00								
		Adquisición de equipos para el área de mesas	150,00								
		Adquisición vajillas y mantelería	350,00								
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	Investigación y desarrollo	Aplicación de encuestas trimestrales a los clientes		300,00							
		Generar base de datos de clientes	-	-							
SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL	Sistemas de información gerencial	Adquisición de software para el manejo de restaurantes	1.500,00								
		Construcción de parámetros para el manejo de información	-	-							
MARKETING	Producto	Realizar sesión de trabajo conjunto con el diseñador para proponer lluvia de ideas	420,00								

AREA	ASPECTO	ACTIVIDADES	INVERSION INICIAL	GASTOS GENERALES	SALARIO NUEVOS EMPLEADOS	CRONOGRAMA					
						MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
		para escoger el nuevo menú.				■					
		Escoger diseños finalistas y seleccionar el ganador	-	-		■					
		Exponer grupos focales el nuevo menú y escuchar sugerencias	150,00				■				
		Diseño del nuevo menú	300,00			■					
		Decoración del restaurante	1.200,00			■					
	<b>Precio</b>	Crear receta estándar de todos los componentes del menú a cargo del Jefe de Cocina	-	-				■			
		Estandarizar los pesos y medidas de los ingredientes a cargo del Jefe de Cocina	-	-			■				
		Búsqueda de proveedores calificados	-	-				■			
		Crear canales de comunicación con los proveedores seleccionados.	-	-				■			
	<b>Plaza</b>	Determinar el espacio donde se instalarán las nuevas mesas	-	-		■					
		Planificar la ejecución de obras físicas en el restaurante	2.500,00			■					
		Implementar grupos focales con clientes seleccionados al azar para conocer su opinión.		300,00				■			■
	<b>Promoción</b>	Investigar los medios de difusión que tienen mayor acceso al mercado objetivo	-	-				■			
		Diseñar la campaña de publicidad	1.200,00				■				
		Contratar pautas publicitarias		1.560,00				■			
		Repartir volantes de la cafetería		480,00					■	■	■

AREA	ASPECTO	ACTIVIDADES	INVERSION INICIAL	GASTOS GENERALES	SALARIO NUEVOS EMPLEADOS	CRONOGRAMA					
						MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
		Crear perfil de Facebook y Twitter de la cafetería		250,00			■				
		Contratar campañas de publicidad en las redes sociales		750,00			■		■		■
		Evaluar el impacto de las campañas de publicidad en redes sociales	-	-				■		■	
<b>TOTAL</b>			<b>16.690,00</b>	<b>4.340,00</b>	<b>16.637,80</b>						

## 4. PROYECCIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA SOBRE FLUJOS INCREMENTALES

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

Para la proyección de los estados contables del restaurante se parte de los supuestos que forman parte del plan de mejora, en el aspecto financiero el principal cambio que establece el plan de mejora es la ampliación en la capacidad del restaurante en base al siguiente detalle:

**Tabla 31.**  
**Ampliación de capacidad**

DESCRIPCIÓN	PLAN DE MEJORA	SIN PLAN MEJORA
Número de personas atendidas x día	73	55
Número de personas atendidas x mes	2.190	1.650
Número de personas atendidas x año	26.280	19.800

Este incremento en el número de personas atendidas en el restaurante se realiza en el año 2017 el número de personas atendidas mensual es 2.190, en el año 2018 hasta el año 2021 el crecimiento se ajusta al crecimiento histórico del restaurante que es 13%.

En el tema del menú que ofrece el restaurante a los clientes, en el plan de mejora se planteó la necesidad de reducir el menú en los platos que tienen mayor acogida por los clientes y que representan una mayor rentabilidad, de esa manera se redujeron, lo que permitió mejorar el precio promedio a \$ 11,47.

En lo que tiene que ver con los gastos, el plan de mejora planteo dos tipos de gastos adicionales, por la contratación de personal en la cocina y servicio al cliente y los gastos provenientes de la publicidad y promoción del restaurante. El gasto de

personal contratado tiene un valor mensual de \$ 1.368,48 incluido los beneficios sociales, esto representa un valor anual de \$ 16.637,80, los gastos generales por el plan de mejora tienen un valor anual de \$ 4.340. En base a esta información se construye la proyección de los estados de resultados y situación financiera que se presentan a continuación:

**Tabla 32.**  
**Estado de resultados**

	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas	301.370,83	352.913,28	413.443,98	484.217,34	567.244,29
Costo de los productos vendidos	200.694,81	226.920,43	247.900,62	275.692,51	308.266,27
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>100.676,02</b>	<b>125.992,84</b>	<b>165.543,36</b>	<b>208.524,83</b>	<b>258.978,01</b>
Gastos sueldos	20.975,20	23.167,27	22.696,99	24.122,79	24.978,82
Gastos generales	25.815,80	26.368,58	27.436,43	28.376,83	29.334,33
Gastos de depreciación	837,00	837,00	837,00	837,00	837,00
Gastos de amortización	1.032,00	1.032,00	1.032,00	1.032,00	1.032,00
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	<b>52.016,02</b>	<b>74.587,99</b>	<b>113.540,95</b>	<b>154.156,20</b>	<b>202.795,86</b>
Gastos de intereses	980,84	827,12	643,32	423,57	160,84
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>51.035,18</b>	<b>73.760,88</b>	<b>112.897,62</b>	<b>153.732,63</b>	<b>202.635,02</b>
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	7.655,28	11.064,13	16.934,64	23.059,89	30.395,25
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>43.379,90</b>	<b>62.696,75</b>	<b>95.962,98</b>	<b>130.672,73</b>	<b>172.239,77</b>
22% IMPUESTO A LA RENTA	9.543,58	13.793,28	21.111,86	28.748,00	37.892,75
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>33.836,32</b>	<b>48.903,46</b>	<b>74.851,13</b>	<b>101.924,73</b>	<b>134.347,02</b>

El valor proyectado de la utilidad neta en el año 1 es \$ 33.836 el cual es menor a la utilidad neta registrada en el restaurante en el año 2016 que es un valor de \$ 39.549, esto se establece debido al crecimiento en los gastos del restaurante, en el aspecto de contratación del personal y gastos operativos.

La siguiente tabla muestra el estado de situación financiera proyectado del restaurante, el principal cambio con relación al estado de situación del restaurante en el año 2016, es la disminución del patrimonio y la cuenta de efectivo, ya que existe una salida de liquidez para financiar el plan de mejora.

**Tabla 33.**  
**Estado de situación financiera**

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>ACTIVOS</b>	<b>96.269</b>	<b>68.592,12</b>	<b>118.449,68</b>	<b>193.813,64</b>	<b>296.151,18</b>	<b>429.984,17</b>
<b>Corrientes</b>	<b>85.001</b>	<b>53.501,12</b>	<b>105.227,68</b>	<b>182.460,64</b>	<b>286.667,18</b>	<b>422.369,17</b>
Efectivo	69.697	34.268,14	83.356,85	157.647,58	258.454,48	415.278,61
Cuentas por Cobrar	6.842	3.767,14	4.411,42	5.168,05	6.052,72	7.090,55
Inventarios	8.462	15.465,84	17.459,42	19.645,02	22.159,99	-
<b>No Corrientes</b>	<b>11.268</b>	<b>15.091,00</b>	<b>13.222,00</b>	<b>11.353,00</b>	<b>9.484,00</b>	<b>7.615,00</b>
Propiedad, Planta y Equipo	16.317	11.800,00	11.800,00	11.800,00	11.800,00	11.800,00
Depreciación acumulada	9.048	837,00	1.674,00	2.511,00	3.348,00	4.185,00
Intangibles		5.160,00	5.160,00	5.160,00	5.160,00	5.160,00
Amortización acumulada		1.032,00	2.064,00	3.096,00	4.128,00	5.160,00
<b>PASIVOS</b>	<b>19.296</b>	<b>11.565,11</b>	<b>12.519,22</b>	<b>13.032,05</b>	<b>13.444,85</b>	<b>12.930,82</b>
<b>Corrientes</b>	<b>19.296</b>	<b>6.553,27</b>	<b>8.446,93</b>	<b>10.083,12</b>	<b>11.839,02</b>	<b>12.930,82</b>
Cuentas por pagar proveedores	11.973	3.608,51	4.076,46	4.607,03	5.205,15	5.882,36
Sueldos por pagar		1.590,33	2.324,33	2.324,33	2.324,33	2.324,33
Impuestos por pagar	7.323	1.354,43	2.046,14	3.151,76	4.309,54	4.724,13
<b>No Corrientes</b>		<b>5.011,84</b>	<b>4.072,28</b>	<b>2.948,93</b>	<b>1.605,83</b>	<b>-</b>
Deuda a largo plazo		5.011,84	4.072,28	2.948,93	1.605,83	-
<b>PATRIMONIO</b>	<b>76.973</b>	<b>57.027,01</b>	<b>105.930,47</b>	<b>180.781,59</b>	<b>282.706,33</b>	<b>417.053,35</b>
Capital	26.226	23.190,68	23.190,68	23.190,68	23.190,68	23.190,68
Utilidades retenidas	50.747	33.836,32	82.739,78	157.590,91	259.515,64	393.862,66

El estado de flujo de efectivo anual proyectado se encuentra en el anexo 1. El flujo de caja proyectado del restaurante se describe a continuación:

**Tabla 34.**  
**Flujo de caja proyectado**

AÑO	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>		52.016	74.588	113.541	154.156	202.796
Gastos de depreciación		767	837	837	837	837
Gastos de amortización		1.032	1.032	1.032	1.032	1.032
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		7.655	11.064	16.935	23.060	30.395
22% IMPUESTO A LA RENTA		9.544	13.793	21.112	28.748	37.893
<b>I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)</b>		<b>36.616</b>	<b>51.600</b>	<b>77.363</b>	<b>104.217</b>	<b>136.377</b>
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(12.028)	-	-	-	-	-
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	(4.265)	(2.685)	(3.316)	(3.719)	2.971
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	-	-	-	-	11.015
<b>II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	<b>(12.028)</b>	<b>(4.265)</b>	<b>(2.685)</b>	<b>(3.316)</b>	<b>(3.719)</b>	<b>13.986</b>
INVERSIONES	(16.960)	-	-	-	-	-
RECUPERACIONES	-	-	-	-	-	-
<i>Recuperación maquinaria</i>	-	-	-	-	-	14.633
<i>Recuperación vehículos</i>	-	-	-	-	-	-
<i>Recuperación equipo de computación</i>	-	-	-	-	-	-
<b>III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)</b>	<b>(16.960)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>14.633</b>
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	<b>(28.988)</b>	<b>32.351</b>	<b>48.914</b>	<b>74.047</b>	<b>100.498</b>	<b>164.995</b>

El flujo incremental del plan de mejora se determina como resultado de la diferencia entre el flujo de restaurante proyectado sin mejora y el flujo de restaurante como resultado del plan de mejora, el cual se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 35.**  
**Flujo de caja incremental**

	2017	2018	2019	2020	2021
Flujo de caja del restaurante sin mejora	20.180	22.418	24.959	27.844	31.118
Flujo de caja del restaurante con mejora	32.352	48.914	74.047	100.498	164.995
<b>Flujo incremental</b>	<b>12.172</b>	<b>26.496</b>	<b>49.088</b>	<b>72.654</b>	<b>133.877</b>

Este flujo de caja incremental es utilizado para la evaluación financiera del plan de mejora.

#### **4.2 Inversión requerida, capital de trabajo y estructura de capital**

La inversión requerida por el plan de mejora está conformada por los siguientes rubros:

**Tabla 36.**  
**Inversión inicial**

Inversiones en maquinaria y adecuaciones físicas del restaurante	11.800,00
Inversiones en activos intangibles	5.160,00
Capital de trabajo inicial	12.028,36
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>28.988,36</b>

El mayor porcentaje de inversión en el plan de mejora lo constituye la compra de maquinaria, equipamiento para la ampliación del restaurante y las adecuaciones y obras civiles para permitir la ejecución del plan de mejora. El rubro de activos

intangibles es la compra del software que se propuso en el plan de mejora y la inversión en actividades de diseño del nuevo menú y las actividades del estudio de mercado iniciales para la puesta en marcha del plan de mejora. En el rubro de capital de trabajo corresponde a un mes de compra de inventario, este valor sirve como fondo de liquidez en caso de ser necesario durante la puesta en marcha del plan de mejora.

El financiamiento de la inversión inicial se realiza con 80% de capital propio, esto es \$ 23.190,68, este valor es el aporte de los propietarios del restaurante y el saldo de \$ 5.797,67 será financiado por el Banco del Pichincha a plazo de cinco años y tasa de interés de 18% anual. Este financiamiento genera una cuota mensual de \$ 147,22 que es cancelada con la operación del restaurante.

### 4.3 Estado y evaluación financiera del proyecto

Para proceder con la evaluación financiera del proyecto es pertinente calcular la tasa de descuento, para lo cual se aplica el modelo CAPM y la posteriormente se calcula la tasa promedio ponderada de capital (WACC):

**Tabla 37.**  
**Tasa de descuento**

<b>CAPM</b>	
Tasa Libre de Riesgo	5,72%
Rendimiento del Mercado	5,80%
Beta	1,05
Riesgo País	7,35%
<b>CAPM</b>	<b>13,15%</b>
<b>WACC</b>	
Tasa Interés Deuda	18,00%
Impuestos	33,70%
% Deuda	20%
%Capital	80%
<b>Tasa de descuento (WACC)</b>	<b>12,91%</b>

En base al uso de esta tasa se aplica la evaluación financiera del plan de mejora:

**Tabla 38.**  
**Criterios de valoración**

<b>Criterios de Inversión Proyecto</b>	
<b>Valor actual neto</b>	<b>\$154.332,35</b>
<b>IR</b>	<b>\$7,36</b>
<b>Tasa Interna de Retorno</b>	<b>96,45%</b>
<b>Periodo Recuperación Inversión</b>	<b>2,19</b>

El plan de mejora es beneficioso para el restaurante ya que genera un valor actual neto positivo por \$ 154.332, la tasa interna de retorno de 96,45% es mayor a la tasa de descuento y el período de recuperación de la inversión es 2,19 años.

#### 4.4 Índices financieros

Los índices financieros del restaurante en base al plan de mejora en comparación con el año 2015 y la industria se presentan en la siguiente tabla:

**Tabla 39.**  
**Índices financieros**

	2016	INDUSTRIA	PLAN DE MEJORA				
			2017	2018	2019	2020	2021
<b>Liquidez</b>	4,41	3,67	5,85	8,08	12,80	18,15	25,13
<b>Prueba Acida</b>	3,97	3,58	2,84	5,47	10,44	15,72	23,95
<b>Endeudamiento Activo</b>	0,2	0,43	0,22	0,16	0,10	0,06	0,04
<b>Rentabilidad Activo</b>	15%	9%	30%	29%	40%	29%	27%
<b>Rentabilidad Patrimonio</b>	19%	3%	38%	35%	45%	31%	28%
<b>Rotación activo</b>	1,42	2,76	5,50	4,27	2,96	2,23	1,80
<b>Plazo promedio cobro</b>	20	78,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
<b>Plazo promedio pago</b>	11,43	51,00	11,24	11,24	11,24	11,24	11,24

Los índices financieros del restaurante presentan mejoría en todos los indicadores, especialmente en la rentabilidad, liquidez y gestión del activo. Esto permite consolidar la decisión de ejecución del plan de mejora.

## **5 CONCLUSIONES GENERALES**

- El sector de servicios de alimenticios es un sector competitivo, debido a que se constituye en una fuerte atracción para los emprendedores, esto incide que los consumidores tengan varias alternativas que pueden escoger para satisfacer sus necesidades de alimentación.
- A partir del año 2015 el sector de servicios de alimentación sufrió una desaceleración debido al surgimiento de la recesión económica en el país, debido a la baja en el consumo de los hogares y reducción en la velocidad de crecimiento del Producto Interno Bruto. Esto incide en que menor cantidad de consumidores decidan comer fuera de su hogar, por lo que es recomendable para los restaurantes asumir acciones que permitan no disminuir el número de sus comensales.
- En el sector de Cumbayá existen varias opciones de restaurantes de un target similar al restaurante analizado, marcas conocidas como Los Choris y Tablitas del Tártaro son los principales participantes del mercado en cuanto al tipo de comida de parrilla. Esto incide en que los consumidores estén habituados al uso de descuentos y promociones.
- La filosofía empresarial del restaurante Costumbres Argentinas no está formulada de acorde a los preceptos teóricos del direccionamiento estratégico, ante esta situación, se recomienda formular una nueva misión y visión para el restaurante.

- La gestión del talento humano se basa en la experiencia de las propietarias y existe un mínimo aspecto técnico en el manejo del personal, incidiendo en el ambiente laboral. Además, existen inconvenientes en la comunicación en el área de cocina y servicio al cliente, por lo que, se recomienda contratar personal especializado en el área de cocina y servicio al cliente que permite mayor fluidez en los procesos del restaurante.
- La oferta gastronómica del restaurante tiene un alto número de platos, aplicando la matriz BCG se determina que existen platos que no son solicitados por los clientes y por el contrario confunden al cliente, ante esto, se recomienda reducir el menú y concentrarse en los platos con mayor demanda.
- En el aspecto financiero el restaurante registra utilidades desde el año de su creación, lo cual ha permitido que sus propietarias piensen que es momento de ejercer un plan de mejora para ampliar su capacidad productiva, por lo que, se recomienda ampliar el número de mesas en un espacio disponible en la parte exterior del restaurante, de esta manera aprovechar el espacio disponible.
- Con la implementación del nuevo personal en el restaurante se mejora en proceso de producción de comida y existe mayor fluidez entre el área de cocina y servicio al cliente. Ante esto, se recomienda desarrollar encuestas periódicas al personal para medir sus necesidades y conocer su opinión con respecto al funcionamiento del restaurante.
- El desarrollo del plan de mejora tiene una inversión inicial de \$ 28.988,36, el cual está repartido entre capital de trabajo, activos intangibles y compra de equipamiento y maquinaria para el restaurante. El impacto del plan de mejora tiene mayor fuerza en el primer año de aplicación y posteriormente

existe un crecimiento del restaurante en base al crecimiento histórico, esto permite que exista un flujo incremental positivo y por ende un valor actual neto positivo de \$ 154.332 y tasa interna de retorno de 96,45%. Por lo que, se recomienda su ejecución en el restaurante Costumbres Argentinas.

## REFERENCIAS

- Advance Consultora. (2015). Obtenido de <http://muchomejorecuador.org/ec/factores-que-mas-influyen-en-las-decisiones-de-compras-de-los-consumidores-del-ecuador/>
- Andes. (17 de diciembre de 2015). *www.andes.info.ec*. Recuperado el 30 de enero de 2016, de *www.andes.info.ec*: <http://www.andes.info.ec/es/noticias/cepal-confirma-04-prevision-crecimiento-ecuador-2016.html>
- Asamblea Nacional. (20 de 10 de 2008). Constitución de la República . Quito, Pichincha, Ecuador: RO 449.
- Asamblea Nacional. (03 de 10 de 2011). Lley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado . Quito, Pichincha, Ecuador: R.O 555.
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Estadísticas Macroeconómicas*. Quito, Ecuador: BCE.
- Banco Central del Ecuador. (15 de 06 de 2016). *contenido.bce.fin.ec*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/pregun1.php>
- Banco Central del Ecuador. (2016). *Supuestos Macroeconómicos 2012-2015* . Quito, Ecuador: Banco Central del Ecuador. Disponible en: <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/Supuestos%20Macro2012-2015.pdf>.
- Best, R. (2014). *Marketing Estratégico*. MexicoDF: Pearson.

Contexto Ganadero. (16 de junio de 2014). *www.contextoganadero.com*. Obtenido de Beneficios del consumo de carne vacuna: <http://www.contextoganadero.com/blog/10-beneficios-de-la-carne-de-vacuno-para-el-cuerpo-humano>

David, F. (2008). *Administración Estratégica*. México: Pearson.

Decreto Ejecutivo 3253. (4 de 11 de 2002). Reglamento de buenas prácticas para alimentos procesados. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial 696 de 4 de Noviembre del 2002.

Diario La Hora. (2 de mayo de 2014). *Noticias de Quito*. Obtenido de La Hora: <http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101500826#.WCmgytV97IU>

Ekos Negocios. (2015). *www.ekosnegocios.com*. Obtenido de Ekos Negocios - Core Business: [www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/1300.pdf](http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/1300.pdf)

Fleire, J. (20 de 05 de 2014). *Sistemas tributarios*. Obtenido de [http://www.utpl.edu.ec/consultoriojuridico/index.php?option=com\\_content&view=article&id=41.&Itemid=12](http://www.utpl.edu.ec/consultoriojuridico/index.php?option=com_content&view=article&id=41.&Itemid=12)

Ilustre Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (2012). *Guía de Trámites*. Obtenido de MDMQ web site: <http://serviciosciudadanos.quito.gob.ec/index.php/es/>

INEC. (2010). *Censo de población y vivienda*. Quito, Ecuador: INEC.

INEC. (18 de Mayo de 2011). *www.inec.gob.ec*. Recuperado de [http://www.inec.gob.ec/tabulados\\_CPV/3\\_TCA\\_PARR\\_NAC\\_POBL\\_1990\\_2001\\_2010.xls](http://www.inec.gob.ec/tabulados_CPV/3_TCA_PARR_NAC_POBL_1990_2001_2010.xls)

Lambin, J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2009). *Dirección de Marketing: Gestión estratégica y operativa del mercado*. México D.F.: McGraw-Hill.

Ministerio de Salud. (13 de 03 de 2014). Reglamento sustitutivo para otorgar permisos de funcionamiento a los establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitario (acuerdo no. 00004712). Quito, Pichincha, Ecuador: Suplemento del Registro Oficial 202.

Porter, M. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing Industries and competitors*. New York: Reverte.

Porter, M. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY, EU: McGraw Hill.

*Portondelvalle.com*. (14 de 09 de 2016). Obtenido de <http://www.portondelvalle.com/cumbaya/>

Restaurante "Costumbres Argentinas". (2015). *Información de gestión*. Cambayá, Quito: Restaurante "Costumbres Argentinas".

SENPLADES. (2008). *Ecuador hoy y en el 2025*:. Quito, Ecuador: SENPLADES.

Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria. (10 de 2014). Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria . Quito, Pichincha, Ecuador: RO.

Superintendencia de Compañías. (1 de abril de 2014). [www.supercias.gob.ec](http://www.supercias.gob.ec). Obtenido de [www.supercias.gob.ec](http://www.supercias.gob.ec): <http://www.supercias.gob.ec/portalinformacion/portal/index.php>

[www.telecomunicaciones.gob.ec](http://www.telecomunicaciones.gob.ec). (23 de 08 de 2016). Recuperado de <http://www.telecomunicaciones.gob.ec/ecuador-cuenta-con-una-propuesta-de-plan-estrategico-de-investigacion-desarrollo-e-innovacion-de-las-tic/>

## **ANEXOS**

## Flujo de efectivo anual

AÑOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Actividades Operacionales</b>	<b>(9.655,64)</b>	14.743,24	20.303,05	44.215,86	43.147,26	70.410,37
Utilidad Neta		13.129,70	18.356,55	42.462,20	42.125,72	54.603,98
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		837,00	837,00	837,00	837,00	837,00
+ Amortización		1.032,00	1.032,00	1.032,00	1.032,00	1.032,00
- Δ CxC		(3.024,03)	(315,74)	(557,84)	(175,86)	(425,16)
- Δ Inventario PT	(8.842,74)	(1.532,43)	(114,03)	(67,89)	(110,40)	1.824,75
- Δ Inventario MP	(812,90)	(578,45)	(618,69)	(653,90)	(699,17)	11.392,95
- Δ Inventario SF		(53,18)	(56,88)	(60,11)	(64,27)	1.047,34
+ Δ CxP PROVEEDORES		2.896,69	189,49	202,67	214,20	229,03
+ Δ Sueldos por pagar		1.590,33	734,00	-	-	-
+ Δ Impuestos		445,60	259,35	1.021,73	(11,96)	(131,52)
		-	-	-	-	-
<b>Actividades de Inversión</b>	<b>(16.960,00)</b>		-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	(16.960,00)		-	-	-	-
		-	-	-	-	-
<b>Actividades de Financiamiento</b>	<b>26.615,64</b>		(862,65)	(1.031,40)	(1.233,16)	(1.474,39)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	5.323,13	4.601,62	(787,66)	(1.031,40)	(1.233,16)	(1.474,39)
- Pago de dividendos		-	-	-	-	-
+ Δ Capital	21.292,51		-	-	-	-
		-	-	-	-	-
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	<b>-</b>	<b>14.021,73</b>	<b>19.440,39</b>	<b>43.184,46</b>	<b>41.914,09</b>	<b>68.935,98</b>
EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		14.021,73	33.462,12	76.646,58	118.560,67	187.496,65
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b>	<b>-</b>	<b>28.043,46</b>	<b>52.902,51</b>	<b>119.831,04</b>	<b>160.474,77</b>	<b>256.432,63</b>

