

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

OPTIMIZACIÓN Y GENERACIÓN DE VALOR DE SUZETTE

Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos para
obtener el título de MBA.

menção Finanças

Profesor Guía: Dr. JUAN MONTERO CARRIÓN

**LEONELLO BERTINI CHIRIBOGA
28 DE MAYO DE 2008**

A mi madre con todo mi cariño y agradecimiento.

RESUMEN EJECUTIVO

La idea y las ganas de emprender este negocio surgió en julio del año 2005, de una conversación trivial entre amigos durante un viaje a la playa de Salinas. A finales de este mismo año se presentó la idea de negocio en el cual obtuvo el primer lugar. Premio que motivó a implementar el restaurante, Suzette, y abrir sus puertas el 1 de mayo de 2006 en la Plaza El Quinde, más conocida como Plaza Foch. La falta de experiencia y la premura del tiempo en la implementación del proyecto hizo que las cosas se vayan haciendo y cambiando en el camino. Por lo que las prácticas de buen gobierno corporativo no han sido aplicadas en suficiente medida. Esto se ve reflejado en el manejo desordenado en muchos aspectos, lo cual, en muchas ocasiones, parecería comprometer la sostenibilidad en el largo plazo.

De esta situación surge la motivación de elaborar este trabajo de titulación, para no solamente optimizar el valor de la empresa sino tomar los correctivos necesarios para lograr que el negocio perdure en el tiempo.

Tomando en cuenta el análisis de entorno macro económico, en el cual quizá el elemento que más resalta es el elevado nivel de inflación que se ha alcanzado en este año; el análisis del sector, cuyos datos dicen que está en crecimiento y ser uno de los sectores que más aporta a la economía nacional; el análisis del mercado de la Plaza Foch, sector de la ciudad que es uno de los más visitados de la ciudad; análisis de los hábitos de los consumidores, se determinó que, si bien están latentes una serie de riesgos para el negocio que hay que saber mitigarlos a tiempo, existe una gran oportunidad para el negocio.

En cuanto a la empresa, se ha identificado la necesidad de llevar a cabo un proceso de estructurar, sistematizar, transparentar e implementar políticas de buen manejo corporativo en el negocio, que permita optimizar el valor del negocio y tener la posibilidad de iniciar un proceso de emisión y negociación de acciones en la bolsa de valores y así generar mayor valor. Así también es necesario aprovechar las fortalezas del negocio e implementar un plan de marketing que permita direccionar el negocio hacia un concepto más fuerte que le permita posicionarse y de mejor manera en el mercado para poder abrir más locales y franquiciar.

En la evaluación financiera se utilizaron escenarios positivos y negativos. En el escenario negativo el TIR es del 16% con un VAN positivo utilizando una tasa de descuento del 15%, asumiendo que aumenta el riesgo país en 5 puntos. En el caso del escenario positivo TIR es del 23% con un VAN positivo con una tasa de descuento del 8,04% en función del riesgo país actual. Es decir que el negocio en el escenario positivo tiene una rentabilidad mucho más elevada sin que eso signifique que el negocio tenga problemas financieros en el escenario negativo.

TABLA DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Antecedentes: Presentación del problema y diagnóstico del entorno actual.1	
1.2. Razones de la elección del tema.....	4
1.3. Pertinencia del tema.....	4
2. DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS.....	5
2.1. Oportunidad del negocio.....	5
2.1.1. Análisis del entorno.....	5
2.1.1.1. Análisis macro económico.....	5
2.1.1.2 Análisis del sector.....	8
2.1.1.3. Análisis del mercado de la Plaza Foch.....	12
2.1.2. Hábitos del consumidor del mercado target.....	14
2.1.3. La oportunidad.....	15
2.2. La empresa.....	15
2.2.1. Plan estratégico.....	15
2.2.1.1. Misión.....	16
2.2.1.2. Visión.....	16
2.2.1.3. Objetivo.....	16
2.2.1.4. Valores.....	16
2.2.1.5. Filosofía.....	18
2.2.1.6. Cultura organizacional.....	18
2.2.1.7. Políticas.....	18
2.2.2. Procesos.....	20
2.2.3. Organigrama.....	22
2.2.3.1. Descripción del cargo.....	22
2.2.3.2. Descripción del puesto.....	23
2.2.4. Plan de comercialización.....	26
2.2.4.1. Liderazgo en costos.....	26
2.2.4.2. Diferenciación.....	26
2.2.4.3. Enfoque o alta segmentación.....	29
2.2.5. Gobierno Corporativo.....	30
2.2.6. Mano de obra.....	31
2.3. Plan de mercadeo.....	31
2.3.2. Mapa estratégico 2010- 2012.....	38
2.3.3. Análisis FODA.....	40
2.3.3.1. Fortalezas.....	40
2.3.3.2. Debilidades.....	40
2.3.3.3. Oportunidades.....	40
2.3.3.4. Amenazas.....	40
2.3.4. Objetivos.....	41
2.3.4.1. Objetivo de participación.....	41
2.3.4.2. Objetivo de ventas.....	41
2.3.4.3. Objetivo de satisfacción.....	41
2.3.4.4. Objetivo de recordación.....	41

2.3.4.5. Objetivo de fidelidad	41
2.3.4.6. Objetivos de crecimiento	41
2.3.5. Segmentación.....	41
2.3.5.1. Cuantificación de la segmentación	42
2.3.6. Posicionamiento.....	42
2.3.7. Producto	43
2.3.7.1. Nombre del Negocio: Suzette.....	43
2.3.8.2. Ciclo de vida.....	45
2.3.8.3. Objetivos de marketing.....	46
2.4. Evaluación financiera: Supuestos	47
2.5. Análisis riesgos y mitigantes	50
3. CONCLUSIONES.....	52
3.1. Reflexiones	53
3.1.1. Recomendaciones	53
3.1.2. Aprendizaje y reflexión sobre el rol de alumnos del MBA en el logro de los resultados.	54
El aprendizaje adquirido lo puedo evaluar desde distintas perspectivas: la académica, la profesional y la personal, sin que por el orden una tenga mayor importancia que la otra.	54
4. BIBLIOGRAFÍA.....	57
ANEXOS.....	58

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes: Presentación del problema y diagnóstico del entorno actual.

La idea y las ganas de emprender este negocio surgieron en julio del año 2005, de una conversación trivial entre amigos durante un viaje a la playa de Salinas. Se plantearon y se discutieron varias alternativas: parqueaderos en la zona de La Mariscal y otras zonas de congestión en la ciudad, proyectos de transporte masivo, asesoría legal vía internet, carritos de *hot dogs* o algo relacionado con la industria alimenticia, etc. De todas las opciones propuestas la más atractiva fue la de vender crepes al paso al estilo francés.

Después de unas semanas se publicó la convocatoria a un concurso de ideas de negocio, organizado por Emprender con el auspicio de Fundación Esquel, CityGroup, Bolsa de Valores de Quito, entre otras organizaciones. A él se presentó la idea de las crepes.

El proceso del concurso fue muy enriquecedor. Los mayores beneficios de la participación en él fueron recibir charlas sobre distintos aspectos de la creación y manejo de un emprendimiento, tales como, manejo financiero, marketing, gobierno corporativo, entorno legal y testimonios de emprendimientos; la oportunidad de elaborar un plan de negocios para determinar la viabilidad de la iniciativa; la posibilidad de levantar capital; y, la oportunidad de conocer a personas del mundo empresarial. Todo ello permitió concretar la idea y plasmarla en el plan de negocio de *CREPES TO GO*, nombre con el cual bautizamos al proyecto.

Cabe resaltar que el tema más recurrente en todas las charlas fue la importancia de la conformación de un buen equipo de trabajo para sacar

adelante un proyecto. Esto era una de las fortalezas del equipo de *CREPES TO GO* por la complementariedad de las formaciones académicas que cubrían algunos aspectos importantes en el manejo del negocio: administración hotelera, leyes y psicología.

A finales del año 2005, como resultado de este concurso, la idea de negocio fue premiada con el primer lugar y el equipo de trabajo obtuvo el premio como el mejor de los participantes, lo cual sirvió de gran impulsó para llevar a la práctica el proyecto.

La implementación resultó más difícil de lo que se esperaba. El hecho de ser jóvenes, sin experiencia y con un proyecto nuevo, fueron barreras importantes para lograr la concesión o arriendo de un espacio en los centros comerciales, lugar en donde estaba prevista la ejecución del proyecto. Hecho que fue muy desalentador.

En enero del año 2005, hubo disponibilidad de un local en la Plaza El Quinde, más conocida como Plaza Foch, en la zona de La Mariscal de la ciudad de Quito. Área que había sido recientemente rehabilitada por el Municipio. Antes de ello, la zona era un lugar en donde había delincuencia, prostitución y venta de sustancias ilegales, lo que constituía un riesgo para abrir un negocio porque la mayoría de personas tenían temor a acercarse. Sin embargo, ese escenario cambió con el plan de rescate emprendido por el Municipio, los moradores y los dueños de negocios. La Mariscal es ahora considerada la *zona rosa* de la ciudad. El lugar en donde existe una gran concentración de restaurantes, bares, cafés, discotecas y otros sitios de entretenimiento. Es visitada permanentemente por turistas nacionales y extranjeros y vecinos del lugar, lo cual constituye una gran oportunidad de negocio por la cantidad de circulación de personas.

Esta posibilidad hizo que la idea del emprendimiento sea retomada. Se realizaron los cálculos de viabilidad y rentabilidad del negocio lo cuales resultaron muy alentadores. Sin embargo, teníamos dos aparentes inconvenientes: el local tenía alrededor de cuarenta y cinco metros cuadrados, lo cual era demasiado grande para CREPES TO GO; y, el proyecto estaba previsto para ser implementado en centros comerciales. Así que demandó un ajuste para acoplarnos a las nuevas circunstancias.

El reajuste se basó en tomar y adaptar del plan de crecimiento del negocio de CREPES TO GO, la idea de los pequeños bistrós en donde se planteaba ofrecer crepes más elaboradas acompañadas de bebidas calientes y/o alcohólicas. Así, en concreto, se optó por implementar un bar-restaurant especializado en crepes, al cual se le puso el nombre SUZETTE, en honor a la crepe más conocida en el mundo. El el primero de mayo del año 2006, se abrieron las puertas del Suzette por primera vez.

Dado el moderado monto de la inversión inicial, ésta se financió con el aporte de los socios. No se consideró la posibilidad de endeudamiento por temor a no poder pagar los intereses en caso de que el negocio no generase lo esperado. De hecho por este mismo temor y pensando en diversificar el riesgo y fortalecer el equipo de trabajo, se decidió incorporar a un socio más cuya formación académica es en el campo de las finanzas.

Se legalizó la Asociación Aliall, una empresa de tipo familiar, en donde dos de los socios son hermanos y uno de ellos es novio de la tercera socia y amigo de toda la vida del cuarto socio. El promedio de edad de los socios era de 27 años. La falta de experiencia y la premura del tiempo en la implementación del proyecto hizo que las cosas se vayan haciendo y cambiando en el camino. Por lo que las prácticas de buen gobierno corporativo no han sido aplicadas en suficiente medida. Esto se ve

reflejado en el manejo desordenado en muchos aspectos, lo cual, en muchas ocasiones, parecería comprometer la sostenibilidad en el largo plazo.

De esta situación surge la motivación de elaborar este trabajo de titulación, para no solamente optimizar el valor de la empresa sino tomar los correctivos necesarios para lograr que perdure en el tiempo.

1.2. Razones de la elección del tema.

Conforme los antecedentes antes descritos, el haber emprendido un negocio sin conocer nada respecto de las implicaciones de su manejo, fue, en primer lugar, un impulso a participar en la Maestría en Administración de Empresas y, en segundo lugar, la razón principal para elegir este tema para el trabajo de titulación. Sin lugar a dudas, de las limitaciones y escollos encontrados en la vida del negocio, surge la necesidad de implementar una serie de acciones y correctivos, en las distintas áreas del manejo del Suzette, que permitan optimizar su valor y construir una base sólida para que el negocio crezca sostenidamente en el tiempo.

1.3. Pertinencia del tema

Al hablar de pertinencia me refiero a la importancia del tema a desarrollar. Este trabajo es valioso para la empresa ya que podría contribuir a efectivamente optimizar y generar mayor valor, evitando el declinamiento y cierre del negocio, tal como suele ocurrir en los negocios familiares que no son administrados de una manera técnica.

Además, personalmente, el tema de este trabajo de titulación me permitirá aplicar los conocimientos adquiridos en clase, así como obtener un mayor rendimiento de la inversión hecha al emprender este negocio.

2. DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS

2.1. Oportunidad del negocio

2.1.1. Análisis del entorno

2.1.1.1. Análisis macro económico

Inflación

Conforme el economista Spurrier, la proyección macroeconómica del Ecuador para el año 2008 no es muy alentadora. Se estima que la inflación anual supere el 5%, Las razones fundamentales para esto se deben a factores como: políticas populistas del gobierno, las cuales buscan una redistribución de la riqueza a través de reformas tributarias, aumento del salario básico, fuerte impulso al gasto público, controles de precios, proteccionismo comercial, cambios en política tributaria, aumento de precios de la energía.¹ En el caso de los productos alimenticios, debido a fenómenos naturales como las fuertes lluvias y otros como la erupción del volcán Tungurahua, se estima que tengan un incremento en el precio de hasta el 12,2%, sin embargo existen esfuerzos del gobierno de mantener los precios bajos de ciertos productos como la harina, en donde tiene una política de subsidios para 6000 pequeños panificadores a un precio de USD 22 el saco; en el caso de la leche, el Presidente Correa contrarrestó el aumento de precios imponiendo un precio oficial.² El aumento de la inflación afecta directamente las utilidades del negocio ya que por un lado se asumiría que bajarían las ventas porque las personas tendrían menor poder adquisitivo y además los costos de los insumos subiría. De los últimos datos que se han obtenido la inflación al mes de

¹ Spurrier Baquerizo, Walter. Análisis Semanal de economía y política del Ecuador. Febrero 27, 2008

² Spurrier Baquerizo, Walter. Análisis Semanal de economía y política del Ecuador. Marzo 11, 2008

abril esta en el 8,18% lo cual es un indicador de que la utilidad en este año van a bajar considerablemente por este efecto.

Comportamiento del PIB

El PIB ha tenido una tendencia al crecimiento en los últimos años, en parte debido al aumento en el precio del petróleo, a las remesas de los migrantes y también debido a los niveles de endeudamiento que no solo ha crecido por parte del Estado sino también en las personas, quienes siguen consumiendo sin mayor control.

Aporte del sector hoteles y restaurantes al PIB

Años	PIB	% de Var	Hoteles y restaurantes	% de Var	Part. de Hoteles y restaurantes en el PIB
1999	15,499,239	-	192,917	-	1.24%
2000	15,933,666	2.80%	198,908	3.11%	1.25%
2001	16,749,124	5.12%	198,187	-0.36%	1.18%
2002	17,320,610	3.41%	197,754	-0.22%	1.14%
2003	17,781,345	2.66%	205,844	4.09%	1.16%
2004	19,016,273	6.95%	209,359	1.71%	1.10%
2005	19,700,361	3.60%	219,006	4.61%	1.11%

FUENTE: INEC

El porcentaje de variación del aporte del sector hoteles y restaurantes al PIB en el año 2005 es de 4.61% con respecto al 2004, porcentaje mayor al de todos los años anteriores. Este crecimiento del PIB incide en el crecimiento del sector comercial generando mejores condiciones para el crédito, inversión y aumento en el consumo, condiciones que son una oportunidad para el sector.

Acuerdos comerciales internacionales

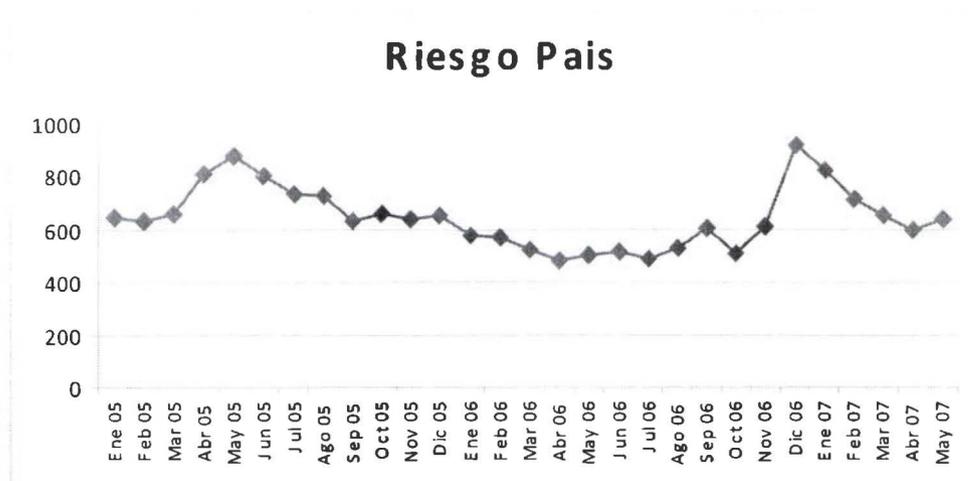
Por otro lado, la extensión del ATPDA por todo el 2008, es un factor importante para los productores y exportaciones del Ecuador al Estados Unidos, ya que este último es nuestro principal socio comercial. Frente a la posibilidad de no tener este acuerdo comercial, el gobierno está tomando una estrategia de diversificación en otros mercados y dejar de ser tan dependientes de los EEUU. Eso evitaría que exista un súbito aumento del desempleo en el Ecuador lo cual incidiría directamente en su economía. Sin embargo de lo cual, las proyecciones de las exportaciones en el 2008 son alentadoras existiendo un alza en el 26% debido al incremento en el precio del crudo, siendo las exportaciones petroleras un 40% más altas, lo cual compensa la desaceleración del 5,5% de exportaciones no petroleras.³

Riesgo País

En cuanto al Riesgo País, que es el indicador que determina la medida en la cual un país cumple o no con las obligaciones internacionales contraídas, para lo cual no solamente se toma en cuenta la capacidad económica sino también otros factores como los políticos, institucionales, etc. todo lo cual es tomado en cuenta por los inversionistas extranjeros para saber cual es el rendimiento que deben esperar de acuerdo al riesgo que estén dispuestos a asumir.

Con la tendencia ideológica y las acciones tomadas por el Gobierno actual, tanto dentro como fuera del territorio nacional, han sido consideradas como una amenaza para los inversionistas, lo cual se ve reflejado en un riesgo país que va entre 500 y 900 puntos razón por la cual muchas inversiones se han distribuido en otros países latinoamericanos que tienen un menor riesgo.

³ Spurrier Baquerizo, Walter. Análisis Semanal de economía y política del Ecuador. Marzo 6, 2008



Factores sociales

El 61% de la población del Ecuador vive en la zona urbana y el 39 % en la rural y se espera que hacia el año 2030 el 74.2% de la población habite en áreas urbanas. En Quito, Guayaquil y Cuenca existe la mayor concentración poblacional con 1'839.853, 2'039.789 y menos de 400.000 habitantes respectivamente. Factor que resulta grave dado que esa concentración provoca un aumento de pobreza en las zonas alejadas.

De acuerdo a los datos del Banco Central, entre el valor de la canasta básica y el ingreso mínimo mensual existe una diferencia de \$137.66. Diferencia que varía dependiendo de la ciudad, siendo Quito donde existen los mayores ingresos. El Estado brinda apoyo social del Estado enfocándose en las diferencias económicas de la población, buscando que la economía no se estanque.

2.1.1.2 Análisis del sector

Conforme las fuentes del INEC, del año 2001 al año 2005, el sector de servicios, hoteles y restaurantes, a mostrado un crecimiento progresivo desde el año 2001 hasta el año 2005, evidenciado en el número de establecimientos nuevos con un crecimiento del 6.91% anual y de 17.20% en la producción.

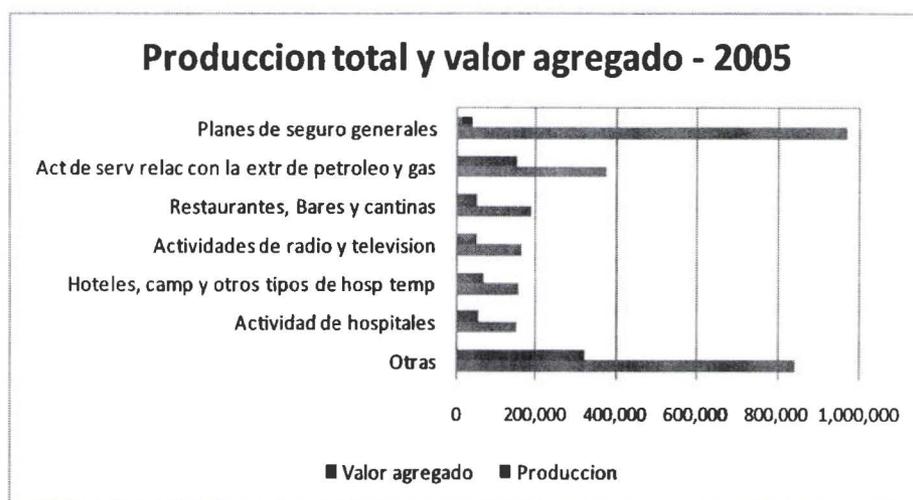
Cuadro de crecimiento del sector, producción total y Valor Agregado Serie Histórica

Años	Numero de establecimientos	Personal Ocupado	Remuneraciones	Producción Total	Var % de establecimientos	Var % de Producción
2000	724	4,494	156,307,484	1,311,773,204	-	-
2001	748	48,855	240,673,627	1,760,462,057	3.31%	34.20%
2002	817	56,893	324,872,657	2,022,004,257	9.22%	14.86%
2003	911	65,614	385,450,363	2,299,064,726	11.51%	13.70%
2004	1005	74,355	431,004,180	2,475,049,756	10.32%	7.65%
2005	1007	79,266	500,312,590	2,860,238,502	0.20%	15.56%
				Promedio	6.91%	17.20%

FUENTE INEC

De acuerdo con encuestas realizadas por el INEC de Hoteles, Restaurantes y Servicios del año 2005, el 88% de la producción nacional fue el aporte del sector Servicios y el 12% le correspondió al sector de Hoteles y Restaurantes.

Dentro del sector de Hoteles y Restaurantes, la actividad Restaurantes, Bares y Cantinas es la de mayor importancia con el 55%.



FUENTE: INEC

Respecto a la variable de Valor Agregado, siendo este el aporte que hacen los sectores a la economía nacional, el sector de Hoteles y Restaurantes, se destaca por ser la actividad de mayor aporte a la economía nacional en el sector con el 57%.

Respecto del sector de alimentos y bebidas de la zona de La Mariscal, específicamente, no existe información sistematizada por parte de ninguna entidad pública o privada. Lo cual dificulta mucho la exploración del mercado en el que se encuentra el negocio en estudio, ya que no hay parámetros que puedan ser utilizados como referencia de análisis, comparación y medición.

Sin embargo, dado que la zona de La Mariscal es visitada por turistas durante todo el año, es importante el tomar en cuenta el tomar el cuenta la tendencia del sector turístico en el Ecuador.

De acuerdo a la Dirección Nacional de Migración, el promedio de personas que ingresan mensualmente al Ecuador y a Quito en los años 2004, 2005 y 2006 es de 839776 y 335671 personas, respectivamente.

Meses	2004	2005	2006
Enero	70.868	79.118	78.121
Febrero	60.761	66.052	58.203
Marzo	65.619	72.880	73.930
Abril	61.874	60.489	62.732
Mayo	59.509	63.792	57.039
Junio	70.373	77.059	74.717
Julio	90.882	95.621	94.923
Agosto	73.697	80.181	98.938

Septiembre	59.541	59.431	62.191
Octubre	68.377	63.755	60.046
Noviembre	64.036	65.896	49.929
Diciembre	73.390	75.614	70.232
Total anual	818.927	859.888	841.001

Quito	325.545	345.400	336.067
% / Total	39,75%	40,17%	39,96%

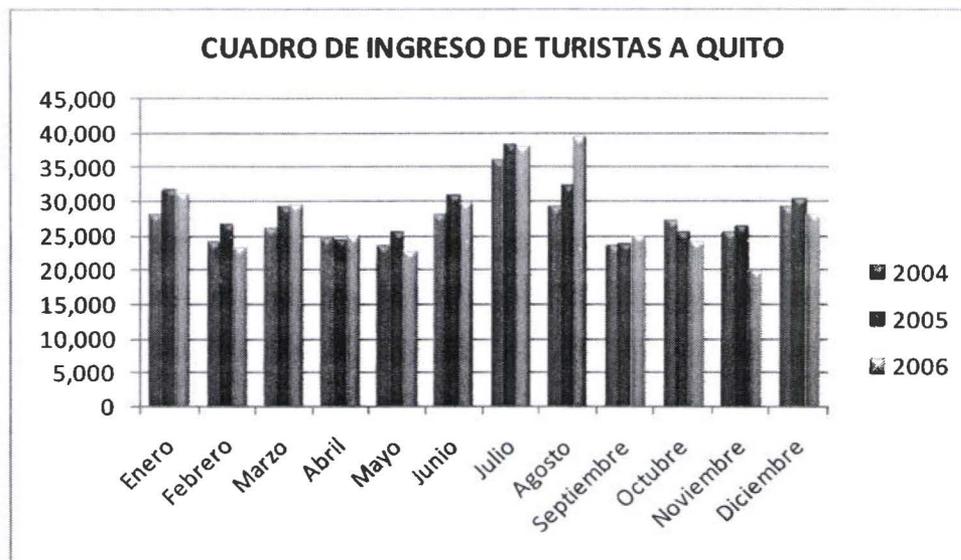
FUENTE: DIRECCIÓN NACIONAL DE MIGRACIÓN

Por lo que, de acuerdo a los datos de la Dirección Nacional de Migración, se puede evidenciar que cada vez visitan más personas, con un porcentaje promedio de los últimos tres años del 3.48% anual. Lo cual incide en la balanza de pagos del Ecuador, siendo el turismo la cuarta mayor fuente de generación de divisas, conforme lo reporta el Banco Central en las estadísticas de enero del año 2007.

Todo lo cual representa una gran oportunidad para los restaurantes ya que en éstos se vierten gran parte de los beneficios económicos del sector turístico. Así también es importante tomar en cuenta el Plan Estratégico de Turismo Sostenible del Ecuador PLANDETUR 2020, que garantiza a largo plazo (año 2020) la estabilidad en el sector turístico.

En cuanto al número de turistas que ingresan a la ciudad de Quito, de acuerdo a la Dirección Nacional de Migración, hay un notable aumento en los meses de Agosto y Julio, así también en los meses de Enero y Febrero pero con menor intensidad que en los meses anteriormente mencionados. Datos que corroboran los niveles de ventas del Suzette registrados en esos meses durante el primer año, ya que en el segundo

año los factores climáticos, específicamente las lluvias, alteraron este comportamiento del mercado.



FUENTE: DIRECCIÓN NACIONAL DE MIGRACION

2.1.1.3. Análisis del mercado de la Plaza Foch

La Plaza el Quinde, más conocida como Plaza Foch, se encuentra en el corazón de la zona de "La Mariscal". Ésta, a principios del siglo XIX, era un área donde la gente pudiente de Quito tenía quintas y fincas. A partir de los años veinte y treinta, la ciudad se comenzó a dividir espacial y socialmente, reservándose este sector, por un lado, para la construcción de mansiones y palacios y, por otro lado, para la construcción de viviendas de empleados y afiliados a la ex caja de pensiones. En cuanto a la arquitectura de las casas, en su mayoría eran de diseño europeo.

En 1981, La Mariscal fue calificada como el "nuevo centro de Quito", con lo cual poco a poco deja de ser residencial. Se vuelve más transitada, emezan a desarrollarse establecimientos turísticos y aumenta la inseguridad en la zona.

Ahora La Mariscal es una zona ROSA, en donde se han desarrollado con fuerza lugares turísticos y para turistas, aprovechando al máximo el hecho

de que es el único lugar de la ciudad en donde existe la concentración de atractivos y servicios para visitantes extranjeros y residentes en Quito. Criterio corroborado por el Ministerio de Turismo, quien señaló que “pequeños hoteles del centro, limitados en número y en servicios, se han ido desplazando hacia el barrio de La Mariscal, ubicado al inicio del nuevo centro económico y comercial de la ciudad. La mariscal, por su parte, se ha convertido en el lugar bohemio y de esparcimiento en Quito. Se encuentran muy buenos restaurantes con todo tipo de comidas, bares, pequeños hostales, discotecas y una cada vez más vida nocturna.”

Últimamente la plusvalía en este sector ha aumentado considerablemente debido a grandes inversiones tanto del sector público, la restauración de plazas, parques, calles, alumbrado público y seguridad, como del sector privado en la apertura de locales de buena categoría y variada gastronomía.

Como resultado de todo este proceso, la zona de La Mariscal es un sitio privilegiado por la afluencia de diversas culturas, costumbres, ideologías, generaciones, etc., lo cual contribuye a dar una propia y particular identidad del sector, conciliando su historia con las influencias contemporáneas.

De acuerdo a Juan Baquerizo, un inversionista propietario de varios negocios del sector y actual funcionario de la administración zonal de La Mariscal del Municipio de Quito, el número de visitantes al sector asciende a 130.000 personas a la semana, lo cual lo convierte en uno de los sectores más visitados de la ciudad, comparándose con la afluencia de un Centro Comercial.

2.1.2. Hábitos del consumidor del mercado target

En cuanto a las características del segmento de mercado, si bien no existe información estadística formal de su composición y comportamiento, a lo largo de estos dos años de funcionamiento del negocio se han podido observar muchos cambios. En un principio es decir, durante los primeros 14 meses, quienes visitaban la plaza Foch eran personas entre 20 y 45 años de clase media y media alta, en donde el nivel de consumo estaba entre USD 8 y 15 por persona en promedio, mientras que en lo posterior el mercado fue cambiando a personas de clase media y media baja en donde el nivel de consumo bajo a USD 5 y 12 por persona en promedio. Valores que fueron obtenidos del sistema informático del restaurante.

De acuerdo a las entrevistas abiertas hechas a los consumidores del Suzette, trabajan en relación de dependencia con alguna empresa, salen a divertirse en grupo de amigos de la empresa, les gusta estar en lugares en donde puedan ver gente mientras consumen comida o bebidas, buscan estar en sitios donde puedan conocer a nuevas personas, antes de ir a una discoteca van a comer en grupo y a tomar bebidas alcohólicas. Son personas que se cuidan mucho de su apariencia.

Por otro lado hay parejas que buscan romper la rutina y salir a un lugar donde haya movimiento pero a la vez puedan conversar mientras comen algo rico y se toman unas copas de vino. Así también hay consumidores que buscan ir a un sitio donde poder tomar un café por su cuenta en un lugar en donde no se sientan solos. En cuanto al mercado de turistas, en su mayoría viajan con comodidades y buscan comer en un lugar característico de la ciudad.

Por lo tanto, los consumidores del Suzette, son personas que eligen comer en el restaurante, principalmente, por el ambiente del lugar en el cual se encuentra ubicado y en segundo lugar por la buena calidad de los

productos, la atención al cliente, el ambiente alegre y acogedor del restaurante. Se espera que como resultado de la aplicación del plan de marketing este orden se invierta y los clientes elijan consumir en el Suzette primero por lo que ofrece al consumidor y que la ubicación sea un valor agregado adicional.

2.1.3. La oportunidad

Considero que la oportunidad del negocio es muy atractiva por las condiciones o indicadores señalados tales como crecimiento del PIB así como del sector de alimentos y bebidas en los últimos años, el incremento en la afluencia de turistas al país, y los nuevos hábitos de consumo de las personas hacia lo Light. Por otro lado ni se puede dejar de tomar en cuenta el aumento de la inflación, la inestabilidad de las tasas de interés o los bajos salarios existentes en comparación con el costo de vida. Todo negocio implica un riesgo y es importante el tomar en cuenta los factores adversos o riesgos y buscar la forma de mitigarlos

En cuanto al restaurante, la ubicación representa una gran oportunidad como espacio para desarrollar y consolidar la marca del negocio. Así mismo es una oportunidad el aprovechar la calidad y propiedades del producto para satisfacer las necesidades del cliente en cuanto a mantener una buena apariencia y salud. Este es un aspecto que habría la posibilidad de potencializar resaltando estas características y redireccionando el concepto del negocio hacia un producto de buena calidad y saludable.

2.2. La empresa

2.2.1. Plan estratégico

2.2.1.1. Misión

Suzette, en la actualidad, es el mejor bar restaurante especializado en crepes que ofrece comida y bebidas de excelente calidad en un ambiente entretenido y con un excelente servicio.

2.2.1.2. Visión

En dos años Suzette estará posicionado entre los 10 mejores restaurantes de Quito por su excelente comida, ambiente entretenido y servicio diferenciado.

2.2.1.3. Objetivo

En dos años, incrementar la rentabilidad de la empresa en un 10% optimizando los procesos y reduciendo los costos en un 5%. El 50% de nuestros clientes serán frecuentes (más de tres visitas al mes), el 20% serán nuevos clientes y el promedio de ventas por persona será de USD 10.

2.2.1.4. Valores

Los valores son los referentes de conducta deseados dentro de la cultura organizacional,

a. Formalidad

- Hacer las cosas bien
- Cumplir con los acuerdos
- Actuar en base a procedimientos

b. Calidad

- Elaborar los productos correctamente
- Buscar permanentemente innovar y mejorar los procedimientos y los productos

- Controlar la calidad
- c. Puntualidad.
- Llegar a tiempo.
 - Hacer las cosas en el momento adecuado
 - Hacer las cosas dentro del tiempo previsto
 - Entregar a tiempo
 - Pagar a tiempo
 - Salir a tiempo
 - Enfrentar los problemas a tiempo
 - Encontrar soluciones a tiempo
 - Cumplir con los ofrecimientos
- d. Comunicación efectiva
- Escuchar y reconfirmar lo comprendido
 - Hablar con claridad y respeto
 - Dialogar antes que reaccionar
- e. Cooperación
- Apoyar a compañeros.
- f. Pro actividad
- Proponer soluciones a largo plazo
- g. Respeto
- Hablar con respeto hacia compañeros y clientes.
 - Cuidar los bienes de la empresa
- h. Honestidad
- Actuar con integridad
 - Decir la verdad

2.2.1.5. Filosofía

La filosofía de la empresa es el dar lo mejor en cada momento para lograr un ambiente de trabajo agradable y productivo, en donde se valoren las relaciones humanas y los recursos de la empresa.

2.2.1.6. Cultura organizacional

La cultura desarrollada durante estos dos años en Suzette, es decir el conjunto de acuerdos, aspiraciones y actitudes compartidas entre las personas que conforman el negocio, es el buscar hacer del trabajo un espacio productivo en donde los aspectos personales son importantes de resolverlos a tiempo para que no lleguen a interferir con las tareas ni la actitud frente al trabajo y las personas, buscando siempre el apoyar las decisiones y estrategias de la empresa con flexibilidad y apertura para el cambio.

2.2.1.7. Políticas

A. Política de calidad

- Suzette tiene el compromiso de actuar con formalidad, producir con calidad y obtener la más alta productividad. Desarrolla integralmente a su equipo humano, promueve el mejoramiento continuo y mantiene excelentes relaciones con todas las personas con las cuales interactúa.

B. Política administrativa

- Establecer con claridad las tareas y responsabilidades de cada empleado, otorgándole los materiales e información necesaria para ejecutar cada actividad de manera óptima.

- Seguir con los procesos estandarizados y tomar las correcciones necesarias en caso de identificar una posible mejora, seguido de lo cual comunicará al personal sobre los cambios.
- Realizar reuniones trimestrales con los empleados para evaluar su desempeño.

C. Política de compras o contrataciones

- Se deberán obtener mínimo tres preformas o propuestas diferentes
- Cada compra o contratación debe tener su debido respaldo

D. Política pagos a proveedores

- Los pagos se realizarán a mes vencido el día 29 de cada mes.
- Otros pagos solo se realizarán los días viernes

udla- | UNIVERSIDAD
DE LAS AMÉRICAS
BIBLIOTECA

E. Política contables y financieras

- Los estados financieros se los realizará mensualmente.
- Las declaraciones para el SRI se cumplirán mensualmente y anualmente, según el rubro a declarar.
- Los anticipos o préstamos para los empleados no podrá superar el 50% de su respectiva remuneración mensual.
- De existir utilidades, se repartirá el 13% de las mismas entre los socios o accionistas, el resto se reinvertirá.

F. Política de comercialización

- Toda publicidad debe ser aprobada por el Gerente y el Administrador.

- Previo al lanzamiento, esta debe ser socializada con el personal.
- En el caso de promociones, el personal tiene la obligación de dar a conocer en el momento en que tome contacto con los clientes.

G. Política de producción

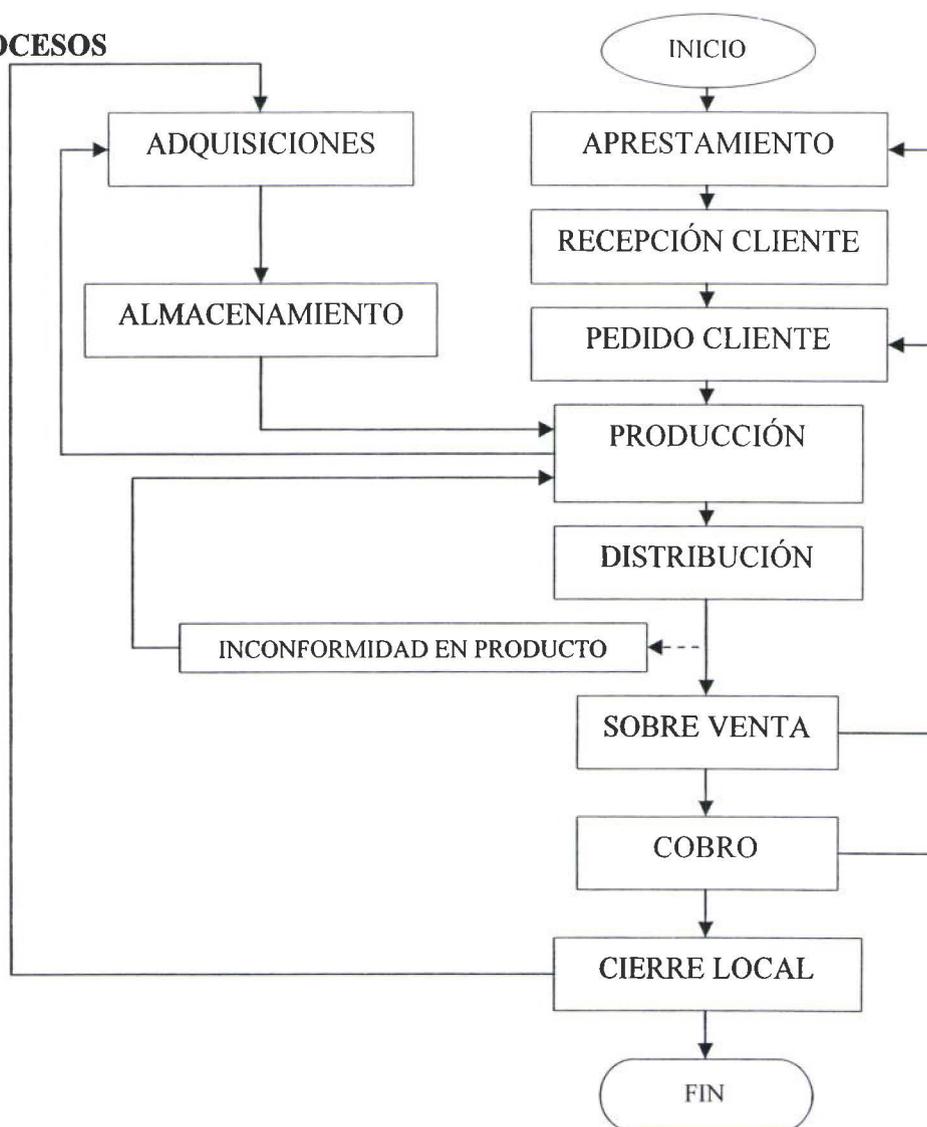
- Hacer uso de los uniformes y la ropa de trabajo adecuada para cada tarea.
- Realizar todos los procesos con las medidas de seguridad impartidas para cada caso.
- Asegurarse de la calidad y cantidad de los insumos utilizados en cada producto.
- Cumplir con las normas de aseo y reciclaje.

2.2.2. Procesos

Michael Porter propuso la cadena de valor como la principal herramienta para identificar fuentes de generación de valor para el cliente. Si bien ya se han topado temas como la infraestructura y cultura organizacional, ahora el análisis se centra en los procesos.

En este esquema son consideradas actividades primarias la logística de entrada de materias primas, la transformación de las mismas (producción); la logística de salida (distribución); la comercialización de las ofertas (proceso de ventas) y los servicios anexos a las mismas, todos los cuales están identificados en el siguiente mapa de procesos.

MAPA DE PROCESOS



Tomando en cuenta estos procesos, el trabajo de la empresa es el identificar en cada uno de estos procesos lo que optimizaría el rendimiento en cada actividad creadora de valor, así como los costos y buscar mejoras. En la medida en que la empresa desarrolle una actividad mejor que la de los competidores, podrá alcanzar una ventaja competitiva.

Una vez identificadas los puntos críticos en cada proceso, es importante es centrarse en la coordinación de las actividades entre cada uno de

dichos procesos. Es importante el no permitir que la mejora del rendimiento de un proceso perjudique al rendimiento de otro. La descripción de cada uno de los procesos están en el anexo 1.

2.2.3. Organigrama

Al ser una empresa pequeña, el organigrama estructural tiene las siguientes características:



2.2.3.1. Descripción del cargo

A. Junta Directiva

- i. Tomar las decisiones sobre las estrategias de la empresa y demás previstas en las escrituras sociales
- ii. Aprobar inversiones
- iii. Apoyar a la administración en el cumplimiento de sus funciones

B. Asesor financiero y contable (Externo)

- i. Llevar el control contable de la empresa.
- ii. Realizar un flujo de caja semanal.
- iii. Elaboración de roles de pagos mensuales.
- iv. Elaborar estados financieros y declaraciones de impuestos (mensuales y anuales según el caso).
- v. Realizar pagos a proveedores, retenciones y notas de egreso semanales que deban pagarse a proveedores.

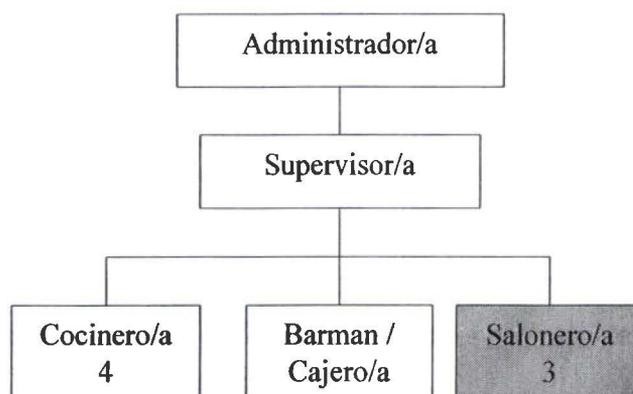
C. Asesor Jurídico (Externo)

- i. Asesorar en los temas laboral, tributario, societario y demás regulaciones atinentes a la actividad.

D. Asesor en Recursos Humanos (Externo)

- i. Seleccionar el personal, dirigir las capacitaciones y la definición de número de personas para cada área.
- ii. Motivar al personal propendiendo a que trabajen enfocados en alcanzar los objetivos de la empresa.

Por otro lado, el organigrama posicional está dado de la siguiente manera:

**2.2.3.2. Descripción del puesto**

A. Administrador

- i. Las funciones del administrador en este cargo son las de: planificar, organizar, ejecutar, dirigir y controlar el movimiento sincronizado de los procesos.
- vi. Hacer pronósticos, establecer objetivos, diseñar estrategias y definir metas.
- vii. Participar en la planificación y aplicar las estrategias definidas.
- viii. Medir los resultados a corto, mediano y largo plazo.
- ix. Manejar un buen liderazgo, comunicación, satisfacción con el trabajo y satisfacción de las necesidades de los empleados.
- x. Determinar estrategias de producto, precio, distribución y comunicación.
- xi. Medición de las ventas y elaboración e implementación de un proceso de retroalimentación para mediciones de servicio.
- xii. Deberá controlar la ejecución correcta de todo el proceso de producción y de servicio al cliente; tendrá que estar presente en todas las etapas del proceso productivo e incluso en las reuniones administrativas.

B. Supervisor

- i. Las actividades encomendadas por el administrador.

- ii. Manejar un buen liderazgo, comunicación, satisfacción con el trabajo y satisfacción de las necesidades de los empleados y de los clientes.
- iii. Deberá controlar la ejecución correcta de todo el proceso de producción y de servicio al cliente; tendrá que estar presente en todas las etapas del proceso productivo e incluso en las reuniones administrativas.
- iv. Hacer los respectivos ingresos al sistema de recepción de materias, ventas y cuadros diarios de caja
- v. Deberá controlar la ejecución correcta de todo el proceso de producción y de servicio al cliente; tendrá que estar presente en todas las etapas del proceso productivo e incluso en las reuniones administrativas.

C. Barman / Cajero

- i. Delegado para el cobro de facturas y control de la caja del local.
- ii. Seguir los procedimientos de producción y limpieza de la barra.
- iii. Cocinero
- iv. Seguir los procedimientos de producción y limpieza de la cocina.
- v. Vigilar que los tiempos de cocina y armado estén sincronizados para entregar el producto al cliente en el menor tiempo posible.
- vi. Verificar la recepción de las materias primas.

Si bien la descripción en este punto está dada de una manera general, las funciones de cada puesto están definidas en la descripción de cada uno de los procesos

2.2.4. Plan de comercialización

Partiendo de la determinación de los procesos que conforman la cadena de valor, de acuerdo a Porter, las estrategias para optimizar el valor del negocio son las siguientes:

2.2.4.1. Liderazgo en costos

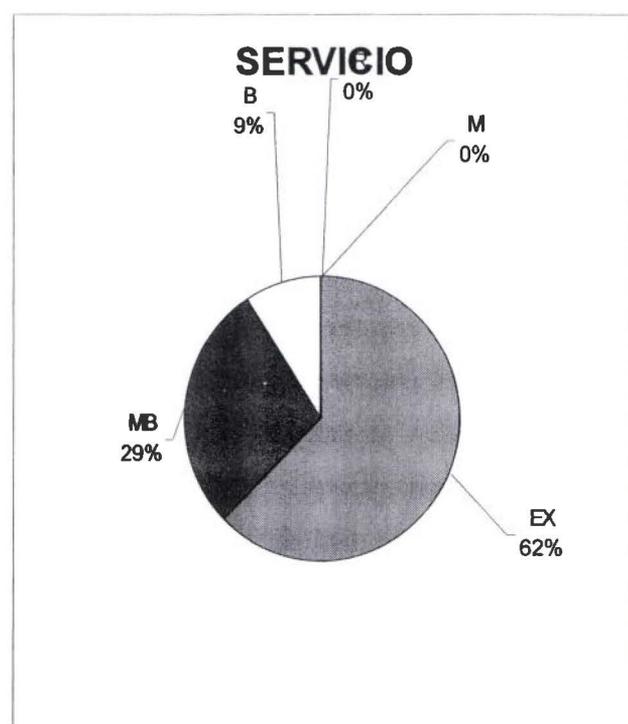
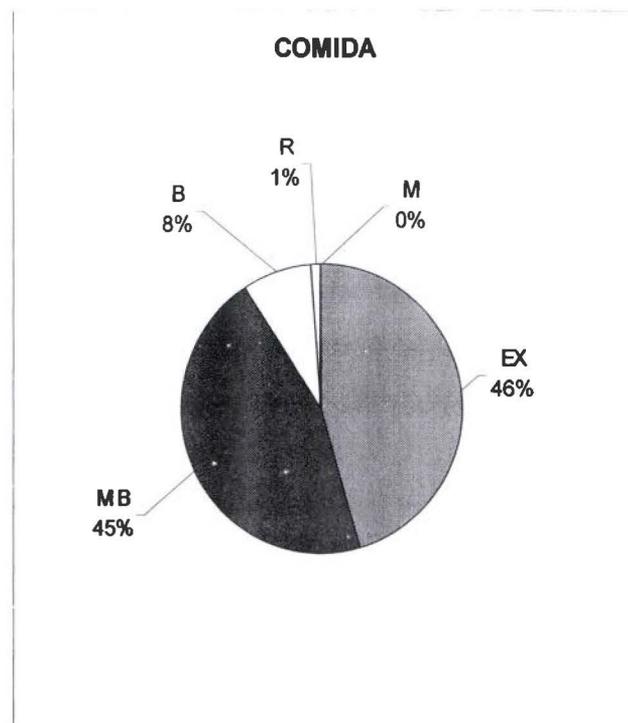
El liderazgo en costos se obtiene disponiendo de la infraestructura con la capacidad de elaborar los productos requeridos de la manera más eficiente. La reducción de costos se basa en la búsqueda permanente de mejorar los procedimientos controlando los costos y gastos indirectos⁴.

2.2.4.2. Diferenciación

La diferenciación del producto y servicio que ofrece la empresa, se constituye cuando el mercado lo percibe como único⁵. En ese sentido, Suzette ha logrado obtener una diferenciación en la percepción del cliente tanto en su calidad (46% de los clientes considera que la comida es excelente y el 45% que es muy buena), enfocado en lo saludable, como en el excelente servicio (el 62% considera que es excelente y el 29% que es muy bueno), conforme lo indican las evaluaciones de ambos aspectos. Sin embargo estos factores no han sido aprovechados desde el punto de vista del mercadeo y publicidad, por lo que trataremos este tema más adelante.

⁴ Michael E. Porter, Estrategia Competitiva, 1997, página 56.

⁵ Michael E. Porter, Estrategia Competitiva, 1997, página 58.





2.2.4.3. Enfoque o alta segmentación

Esta estrategia consiste en especializarse en un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto⁶. Sin embargo, por la localización del restaurante, es difícil el focalizarse ya que es un sector de alta afluencia de personas y los segmentos de mercado que visitan no han sido estables. Sin embargo se podría decir que nuestro mercado cautivo, al cual podríamos enfocarnos, es al de mujeres entre 20 y 40 años que quieren consumir comida saludable y de bajas calorías en un ambiente entretenido. Si bien este es el grupo objetivo al que queremos generar mayor fidelidad, el concepto no excluye a hombres dentro del mismo rango de edad. Sin embargo se ha decidido este enfoque específico a partir de la identificación de que quienes tienen mayor poder de decisión cuando se trata de decidir a donde salir a comer, son las mujeres.

De todas estas estrategias, la que más énfasis se merece es la de diferenciación debido a que de por sí constituye una forma de alcanzar una fidelidad a la marca. En cuanto a los costos, es importante optimizar los la eficiencia de los procesos sin embargo la ventaja que podemos alcanzar no es mayormente significativa. Diferenciarse significa innovar en el servicio y brindar un producto que sea delicioso, saludable y ligero. La estrategia de concentración en un grupo específico es muy importante. Partiendo de las cualidades del producto, es importante aprovechar el segmento de personas de sexo femenino, preocupadas por conservar su figura pero que no quieren limitarse en salir a comer y divertirse con amistades. El especializarse en este segmento nos permite aventajarnos del resto de competidores ya que es un segmento muy grande el cual no está explotado.

⁶ Michael E. Porter, *Estrategia Competitiva*, 1997, página 59.

2.2.5. Gobierno Corporativo

ADMINISTRACIÓN

Es fundamental la elección de una buena administración del negocio que proteja los intereses de la empresa (y de los socios). Este cargo debe ser encargado a una persona que sea capaz de cumplir disciplinadamente las políticas establecidas y que a la vez sea capaz de mejorarlas con el fin de mejorar los procedimientos existentes e innovar.

Esta disciplina debe verse reflejada en el no desperdicio de los recursos de la empresa; desde la búsqueda de la reducción de los costos al máximo, sin sacrificar la calidad, hasta la buena utilización de los bienes (teléfono, agua, luz, materiales de limpieza, etc.).

SOCIOS Y LA EMPRESA

Es trascendental la diferenciación de los intereses de la empresa de los intereses de los socios.

Este es un tema que tiene una directa relación al hecho de que la Asociación Aliall es una empresa de tipo "familiar", en donde típicamente existe una tendencia a la confusión de los patrimonios. Esta confusión se evidencia desde las cuentas "por pagar" por consumos en el restaurante hasta el pago de los gastos de celulares, gastos de gasolina, etc. de los socios.

Justamente este es un aspecto que quizá es el más difícil de cambiar cuando existe la voluntad de administrar la empresa de una manera transparente aplicando el buen gobierno corporativo.

2.2.6. Mano de obra

El personal de la empresa juega un papel fundamental dentro del negocio, no solo por las funciones que desempeñan dentro de cada cargo sino que, al ser un negocio pequeño en un espacio reducido, son también la imagen del mismo.

Por esta razón, para la empresa es fundamental el preocuparse por su bienestar en su trabajo y en las relaciones con los demás, buscar que se capaciten para que desarrollen más sus destrezas, todo lo cual hace posible mantener un buen ambiente de trabajo y mejorar continuamente, lo cual se ve reflejado en el excelente servicio al cliente expresado por la mayoría de los clientes en las encuestas de servicio.

Es importante tomar en cuenta los futuros cambios en la legislación laboral, en donde se elimina la contratación por horas y los contratos tendrán que ser fijos. Situación que altera completamente la estructura actual de contratación en donde solo el supervisor estaba contratado.

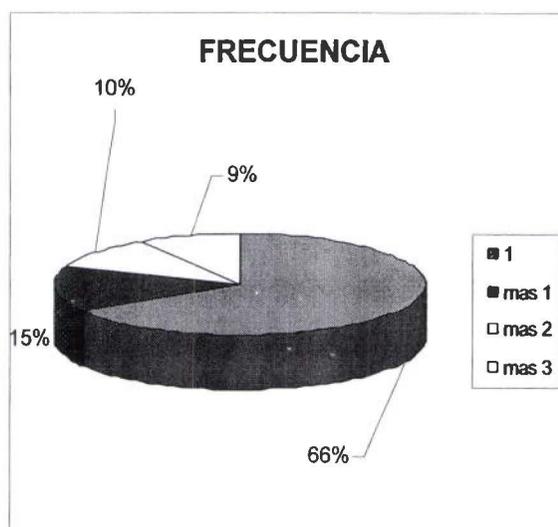
2.3. Plan de mercadeo

Un efectivo plan de marketing tiene que estar basado en el conocimiento del mercado, los competidores, los clientes, la historia financiera, la industria y los factores externos que afectan al negocio. Aspectos que han sido tomados en cuenta en distintos puntos de este trabajo.

Suzette tiene un poco más de dos años en el mercado, lamentablemente no existe información del tamaño del mercado ni del nivel de participación en el mismo. En cuanto a la competencia, consideramos que nuestra competencia directa son los locales que se encuentran dentro de la plaza y los locales aledaños a la plaza, ya que la gente acude a la Plaza Foch y una vez que dentro deciden donde entrar. Por otro lado nuestra

competencia son creperías como La Creperie y el Crepes & Waffles, sin embargo ambos restaurantes tienen un concepto absolutamente distinto y no apuntan al mismo segmento de consumidores.

El segmento al que apuntamos en un inicio fue a turistas extranjeros y nacionales visitantes de la zona de La Mariscal, sin embargo al poco tiempo nos dimos cuenta que tan solo el 15% de nuestros consumidores pertenecían a ese mercado. Después, a los tres meses, tratamos de enfocarnos en el 60% de nuestros clientes que estaban entre los 25 y 40 años de edad de clase media, media alta. A los 9 meses, es decir, al año de estar abierto, el segmento de mercado que nos visitó fue absolutamente distinto por lo que tuvimos que volver a adaptarnos a la tendencia de la zona que es de personas entre 16 y 30 años de clase media baja y media. Es decir que, por la ubicación del restaurante hemos estado atados al segmento de mercado que concurre a la Plaza Foch.



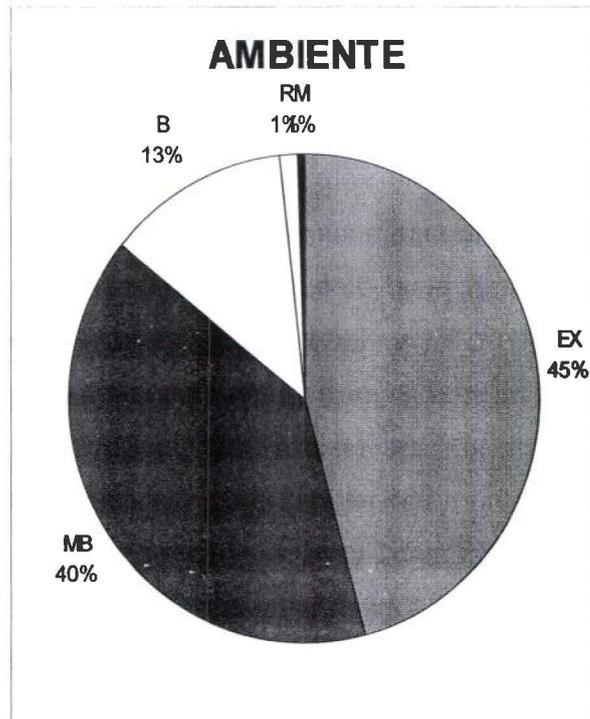
La frecuencia de visita de los consumidores, de acuerdo a las encuestas, es de 66% los que vienen por primera vez, 15% los que vienen más de una vez al mes, 10% más de 2 veces y el 9% vienen más de tres veces al mes. Lo cual indica que tenemos una gran oportunidad de generar

fidelidad con los nuevos clientes y fortalecer a los que nos visitan en más de una ocasión mensualmente.

Uno de los objetivos es justamente lograr una mayor fidelización de los clientes logrando que en un año el 20% de nuestros clientes vengan 1 vez al mes y el 15% consuman en el local más de 2 veces al mes.

Para esto es importante el motivar que los clientes se sientan especiales, a través de promociones que incentiven a los clientes a asistir con sus amigos en ocasiones especiales como cumpleaños, partidos de fútbol u otro tipos de eventos que nos permitan dejar un buen recuerdo de haberlo vivido en el Suzette. La inversión en marketing para el Suzette estará centrada en mantener y fidelizar a los clientes más que por conseguir nuevos debido a que las personas ya visitan por si solas el sector lo cual nos ahorra el esfuerzo de traer nuevos consumidores lo cual está demostrado que es entre 7 y 10 veces más costoso y no tan efectivo que el mantener a los clientes ya adquiridos. Lo cual hace que la inversión sea destinada en su gran mayoría en relaciones públicas.

Sin embargo, tomando en cuenta que por la ubicación del restaurante las personas buscan lugares donde tomar licor, se pondrán distintas promociones todos los días para incentivar a que el consumo se realice en Suzette y no en otro sitio del sector. Es importante aprovechar que el sector es permanentemente visitado por personas que buscan divertirse, lo cual nos obliga a competir con otros sitios en la creatividad y conveniencia de las promociones.



Así también, en cuanto al ambiente del local, el 45% considera que es excelente, el 40% que es muy bueno y el 13% que es bueno, por lo que tenemos certeza de que a los clientes les gusta el ambiente del restaurante. Dentro del plan este punto resulta poco crítico frente a los demás por lo que por el momento no se lo tomará en cuenta para hacer un cambio que incida en los objetivos propuestos.

Por otro lado, los atributos a los que se debe poner mayor atención son los atributos del producto, el precio y la rapidez del servicio.

En este sentido, dado que los mensajes deben ser lo más cortos posibles para que queden gravados en la mente de los consumidores, la estrategia de mercadeo debe estar focalizada en dar a conocer a los clientes como las características de los productos satisfacen sus necesidades.

En cuanto a los atributos del producto, tomando en cuenta que entre las características de los consumidores del segmento del mercado que visitan restaurante son personas que se preocupan por su apariencia, la calidad de los productos es un factor que no se lo ha explotado. Creo importante que dentro de la estrategia de mercadeo se haga mucho hincapié en este factor sobre todo dado que, de los patrones identificados en el comportamiento de los consumidores, las mujeres son las que en la mayoría de las ocasiones determinan donde van a comer con su pareja o con el grupo de amigos. Lo cual convierte a nuestro producto en una gran ventaja que tiene que ser dada a conocer a los consumidores.

Por lo tanto Suzette debe resaltar y transparentar, que tanto los insumos utilizados como el preparado de los productos son saludables y bajos en calorías. Para lo cual se deben utilizar medios de prensa, televisivos e Internet, en donde a manera de reportajes, entrevistas y artículos especializados se expertos y voces reconocidas hablen del producto y no anuncios publicitarios, que son más costosos y levantan escepticismo de la veracidad de las afirmaciones del producto.

Esta estrategia ayuda a construir credibilidad por el hecho de que son otros los que hablan del producto y contribuyen a orientar a la opinión pública sobre el producto. La gente confía en opiniones y en testimonios y no en pancartas o comerciales. Para lo cual es importante mantener una buena relación con los medios y lograr ser vistos como expertos dentro de la industria.

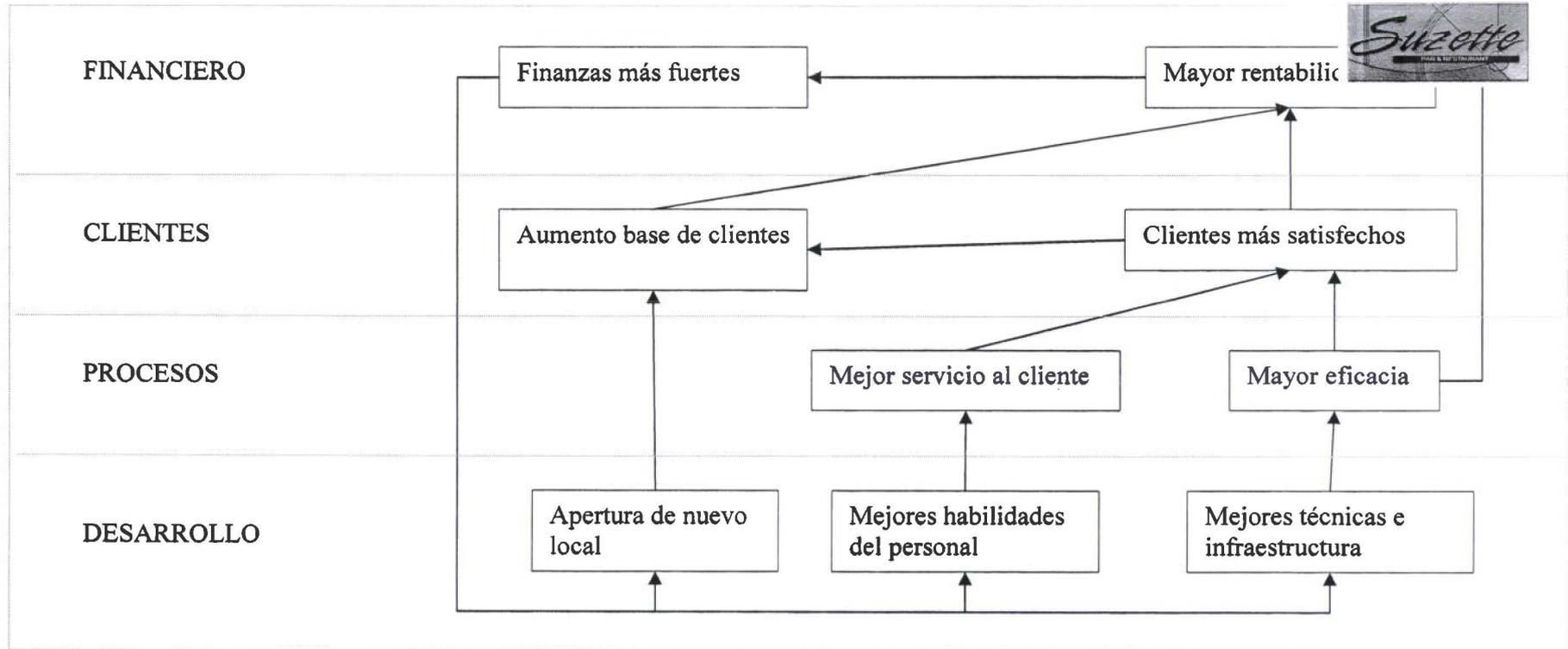
Como resultados esperados están el lograr un posicionamiento de restaurante en el mercado con un elemento diferenciador muy marcado basado en las propiedades mencionadas del producto. Esto va a incidir en lograr que los clientes sean fieles y consuman con mayor frecuencia en el restaurante. Como habíamos mencionado anteriormente la mayoría

de los clientes vienen por primera vez y es importante tratar de aprovechar a esos clientes para fidelizarlos. La meta es que en el 2010, Suzette este entre los 10 restaurantes recordado en el segmento de mercado al cual está dirigido.

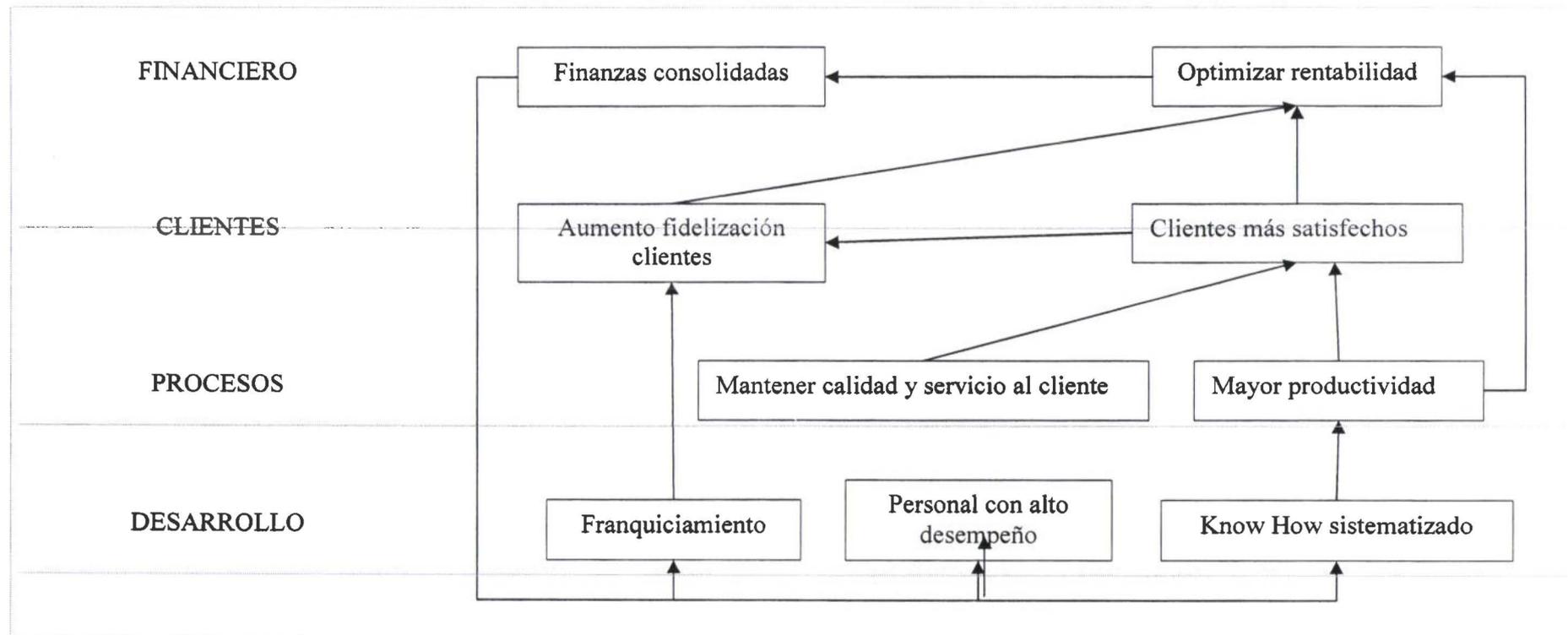
Alcanzados los resultados esperados, considero viable la apertura de un segundo local hasta el 2010 y generación de franquicias hasta el 2012. Mientras mayores utilidades mayores inversiones se podrán hacer para seguir lo establecido en la estrategia, logrando expandir el negocio a otros mercados, inclusive internacionales

El presupuesto para impulsar el plan de Marketing será del 3% de las ventas netas, sin embargo cuando las ventas alcancen un nivel de USD 16000 mensuales la inversión aumentará en 1 punto porcentual más.

2.3.1. Mapa estratégico 2008 - 2010



2.3.2. Mapa estratégico 2010- 2012



39

2.3.3. Análisis FODA

2.3.3.1. Fortalezas

- Variedad de crepes de sal y de dulce.
- Productos saludables.
- Precios similares a los de las principales competidores directos e indirectos
- Buena ubicación
- Ambiente acogedor
- *Know how* desarrollado durante el tiempo de apertura

2.3.3.2. Debilidades

- Falta de parqueaderos por no disponer de un local grande.
- Falta de posicionamiento de la marca en el mercado.
- Falta de una fidelidad por parte del cliente

2.3.3.3. Oportunidades

- Tendencia hacia la comida light.
- Tendencia a verse en forma.
- Efecto *snob*, la "novelería" por cosas nuevas.
- Zona de turismo

2.3.3.4. Amenazas

- Inestabilidad política y jurídica en el país
- Inflación
- Subempleo.
- Eliminación tercerización de personal y el trabajo por horas

2.3.4. Objetivos

2.3.4.1. Objetivo de participación

No existen referencias del tamaño del mercado ni de la participación de cada establecimiento en el.

2.3.4.2. Objetivo de ventas

Aumentar el consumo mínimo a USD 10 por persona.

2.3.4.3. Objetivo de satisfacción

Aumentar del 46% al 60% de clientes que consideran que la comida es excelente.

2.3.4.4. Objetivo de recordación

En un año estar entre los 10 primeros locales que los consumidores mencionen al pensar en restaurantes.

2.3.4.5. Objetivo de fidelidad

Lograr que el 60% de nuestros clientes regresen más de una vez al mes.

2.3.4.6. Objetivos de crecimiento

En un año incrementar las ventas en 10%.

2.3.5. Segmentación

El segmentar correctamente a un mercado es fundamental para lograr comprender y satisfacer las necesidades específicas. El mercado cautivo

al cual existe la posibilidad de especializarse, son mujeres entre los 16 y 40 años de un nivel socio-económico medio y medio-alto que visitan la zona de La Mariscal, específicamente la Plaza Foch. Este grupo de personas propenden a buscar lugares en donde puedan comer bien sin sentirse con plenitud, en un ambiente entretenido y cálido. La necesidad identificada es la de un lugar en donde consuman alimentos sin la percepción de que lo han hecho con exceso ni con comida alta en calorías.

Como se había mencionado anteriormente, se identificó que, en la mayoría de los casos, son las mujeres quienes deciden a donde quieren comer, por lo tanto esperamos apuntar a ese segmento esperando que vengan acompañadas de una o varias personas más.

2.3.5.1. Cuantificación de la segmentación

Para determinar la cantidad específica de personas en el segmento al que se dirigirá el negocio se aplicó el siguiente cálculo:

La Plaza Foch tiene un promedio de 130000 personas semanalmente, de las cuales se estima que el 60% son mujeres. De ese 60% aproximadamente el 20% pertenecen al segmento al cual nos vamos a dirigir, es decir que el segmento es de 15000 personas a la semana y 60000 al mes entre visitantes nacionales y extranjeros. (Confirmación en proceso)

2.3.6. Posicionamiento

Dada la ubicación del negocio, es difícil el determinar el posicionamiento del restaurante en el mercado, ya que no se puede determinar con claridad si los clientes deciden ir al restaurante antes de llegar a la Plaza Foch o si lo que buscan es ir a la plaza y de ahí deciden ir al restaurante. De acuerdo a entrevistas a los clientes, puedo identificar que una de las debilidades de Suzette es que no ha logrado posicionarse en el mercado. Es decir que la ubicación está siendo una palanca muy importante para

en negocio actualmente. Sin embargo la ubicación representa una gran oportunidad justamente para lograr un posicionamiento que busco alcanzar a través de la aplicación del plan de marketing.

2.3.7. Producto

Un producto es cualquier cosa que se puede ofrecer en un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad⁷.

Las características generales del producto de Suzette son:

- Crepes acompañados con una variedad combinaciones de cocina fusión de excelente calidad.
- Parte del deleite del sabor de los platos es la decoración de los mismos, buscando generar una agradable impresión a los clientes.
- Tanto el local como durante el proceso de elaboración de los productos se sigue un estricto control de higiene y limpieza.
- Los procesos de producción están perfectamente estandarizados lo cual garantiza que la calidad y el sabor son los mismos en distintas ocasiones.

2.3.7.1. Nombre del Negocio: Suzette

El nombre del restaurante es Suzette, el mismo que fue elegido por ser la crepe más famosa en el mundo, lo cual facilita el reconocimiento en el mercado de que se trata de una crepería y facilita su recordación.

La historia de la crepe Suzette resulta fascinante ya que marcó un hito en las crepes de Francia. Desde siglo XIV éstas eran comida de pescadores y gente de economía sencilla, que las tomaban como acompañamiento de sus platos habituales. Estas tortas además se preparaban para

⁷ Philip Kotler y Gary Armstrong, "Fundamentos de Marketing"

celebrar la primavera, así como en el martes de carnaval y la fiesta de la candelaria. Pero las crepes adquieren más categoría como manjar en 1895. Año en el que Henri Carpentier, chef del Café Paris en Montecarlo, creo con ellas un postre especial para servirlo al Príncipe de Gales. Al ser del completo agrado le puso el nombre de una amiga. Así nació la receta más famosa, Suzette. Desde entonces han pasado de ser algo casero y sencillo a estar en la carta de todo restaurante que se precie.

La invención de la crepe Suzette fue fruto de un accidente, como normalmente ocurre en la gastronomía. Charpentier es su afán de sorprender al Príncipe de Gales, futuro Eduardo VII, con un postre fuera de lo común, recordó que durante su infancia su madre adoptiva solía preparar crepes cubiertas de una salsa de fruta caliente en las ocasiones especiales. Sin embargo, debido a la excitación del momento, la mano le temblaba al chef y se le derramaron licores sobre la sartén, los mismos que empezaron a arder. Recobrando la serenidad probó la salsa y la encontró digna del paladar de un Príncipe.

Al futuro Eduardo VII le encantó el postre y preguntó su nombre.

- "Son crepes princesse", contestó Charpentier.

- "No Henri"-le dijo el Príncipe-"¿no se da cuenta que hay una señorita en la mesa?"

La señorita se llamaba Suzette, tenía 10 años y era la hija de uno de los comensales que acompañaban al Príncipe de Gales.

Al día siguiente, Henri Charpentier recibió como obsequio del Príncipe un sombrero de Panamá y un bastón.⁸

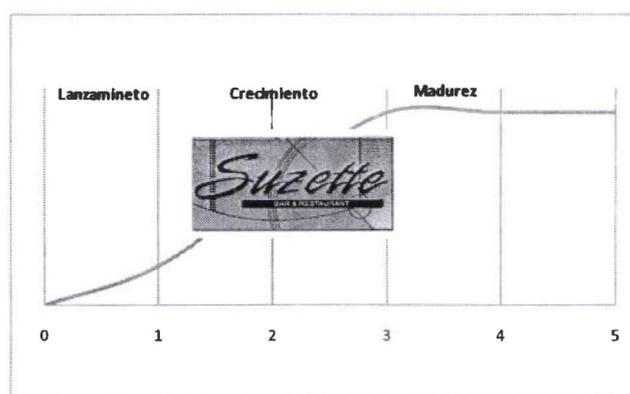
De tal forma Suzette, busca ser conocido como un restaurante de mucha calidad, digna del paladar de un Príncipe y a la vez mantener la alegría y simpleza de sus orígenes. Además resulta particularmente curioso que el

⁸ <http://groups.msn.com/HISTORIADELAGASTRONOMIA/francia>

regalo del Príncipe al chef en agradecimiento por ese manjar, haya sido un sombrero de Panamá, los mismos que son elaborados en nuestro país.

2.3.8.2. Ciclo de vida

Suzette ya superó la fase de introducción, en donde, debido al auge de la zona en la que se desarrolló hubieron unas ventas sumamente altas, contrario a la mayoría de negocios que empiezan con ventas bajas y van subiendo. Ahora, después de ese período de lanzamiento de la zona de la Plaza Foch, las ventas han bajado casi en un 25%. Las ventas se están estabilizando y es un momento en donde tenemos que crecer o morir.



Por lo tanto, es importante tomar las decisiones necesarias para buscar identificar los aspectos que se deben mejorar e innovar tanto en productos como en el servicio a partir de la experiencia acumulada a diario. Desarrollado este crecimiento, se espera que el negocio alcance un nivel de madurez en donde se hayan identificado y consolidado los aspectos que van a permitir que el negocio se sostenga con buenos resultados.

2.3.8.3. Objetivos de marketing

Los objetivos del marketing son el lograr identificar los aspectos o necesidades para cautivar o atraer al segmento de mercado al cual está dirigido el negocio. El punto importante de la investigación de mercados es la identificación de las características que debe alcanzar tanto el concepto del negocio, precios, los productos, el servicio, etc., para lograr marcar una diferenciación con la competencia, consolidar el posicionamiento y alcanzar la fidelización de los clientes. Para lograrlo es importante el desarrollar un canal de comunicación con los clientes.

Esta comunicación viene dada a través de medios electrónicos como es el *mailing*, que es el envío de correos masivos. Esto es algo que tiene buenos resultados ya que la base de datos se ha ido alimentado con la información de los clientes en las encuestas de satisfacción.

El proceso de *mailing* consiste en el envío masivo de un correo electrónico a una base de datos; dicho correo puede ser por motivos publicitarios para dar a conocer el negocio o para promociones particulares.

Sin embargo la forma de comunicación más directa y eficaz consiste en el marketing relacional a través de relaciones públicas gestionando distintos eventos y actividades que vayan ligadas al concepto del negocio; así también buscar un nexo de comunicación directa escuchando y hablando con los clientes para conocer sus necesidades, expectativas, etc., que es lo que se ha venido haciendo y ha tenido buenos resultados en cuanto nos ha permitido implementar cambios de acuerdo a las tendencias del mercado.

2.4. Evaluación financiera: Supuestos

- **Financiamiento de la inversión**

El 100% del capital del negocio fue capital de los socios

- **Estructura de la inversión**

La inversión inicial, contempla la compra de activos fijos, gastos de adecuación y constitucionales de la empresa, pero también es importante recalcar que se estaría también destinando parte de este Capital a la operatividad del negocio, denominado capital de trabajo. Así también dentro de este rubro se encuentran los gastos de infraestructura y adecuación del local. No se toma en cuenta rubros como construcción o terreno, porque el local es arrendado.

- **Equipos, herramientas e implementos**

Los equipos que se compraron están descritos en los anexos en el anexo 2.

- **Muebles, Equipos de Oficina y de computación**

Los rubros que se toman en cuenta son el mobiliario para atender a 46 personas al mismo tiempo, además los equipos de oficina necesarios cuya depreciación lineal es del 20%. Ambos rubros se encuentran detallados en el anexo 2.

- **Inversión en marketing relacional**

Esta inversión es fundamental para optimizar el valor de la empresa aumentando las ventas y captar una mayor participación del mercado. La inversión será de 3% de las ventas hasta que las ventas asciendan a 16000 dólares mensuales momento en que la inversión será del 4%.

- Análisis de costos y gastos

Para el siguiente análisis se ha denominado costos a todos los recursos que se invierten para producir un bien o servicio y entendiendo como gasto al egreso que se realiza para obtener un bien o servicio de terceros.

Gastos Administrativos

Corresponden a los gastos que se incurren por el mantenimiento y correcto funcionamiento del restaurante. Para la proyección de servicios básicos se calculó tomando en cuenta un incremento anual del 5% en el escenario en el optimista y 10% en el pesimista. Ver detalle en anexo 2.

- Nómina del personal

Corresponder al valor a pagar a los empleados, quienes de momento están siendo contratados por horas con un valor de 1,60. Sin embargo se iniciará un proceso de cambio de contratación fija a todos los empleados con un sueldo de USD 200 acatando el mandato 08 de la Asamblea Constituyente.

En el escenario negativo los costos aumentarán en un 15% mientras que en el positivo tan solo el 5%.



- Costos producción

Son los costos variables directos que corresponden al los insumos para la producción tanto de los crepes como de las bebidas. Para lo cual se toma en cuenta una inflación actual del 8,18% y en un escenario negativo los costos alcanzaran un 14% al final del año mientras que en el escenario positivo alcanzará el 10%.

- Costos indirectos de fabricación

Se definen como costos indirectos de fabricación a aquellos que no son costos directos, ni mano de obra, pero a los que igualmente se deben

incurrir para producir el bien o servicio. Como por ejemplo el arriendo, transporte, suscripciones, suministros de limpieza y de oficina. En el positivo los costos aumentan en un 10% y en el caso del escenario negativo tendrá un aumento del 15%

- Proyecciones de ventas

2006	2007	2008	2009	2010
\$ 120.000,00	\$ 130.000,00	\$ 132.000,0	\$ 137.280,0	\$ 142.771,20

(Escenario positivo)

Las ventas del año 2006 corresponde a 8 meses de operación. Ventas que fueron sumamente altas debido al auge de la Plaza Foch, a que la situación económica y política del país era más favorable así también, como lo mencioné anteriormente, al principio el segmento de mercado tenía mayor poder adquisitivo y por lo tanto el nivel de consumo era mayor. En el caso del 2007 y 2008 las ventas han bajado por el cambio de las condiciones antes descritas y por las condiciones climáticas adversas que han inhibido a los consumidores a salir de sus casas. En el escenario positivo hay un aumento de las ventas en un 4% a partir del año 2009 y 2010, y en el negativo tan solo del 3%.

- Variación de inventarios

Al ser una empresa que comercializará productos perecederos, no se puede guardar stock de productos terminados, por lo tanto se basará en el supuesto de que todo lo que se produce se vende.

- Tasa de descuento y TIR

Es la tasa mínima referencial que el proyecto debe generar, esta tasa indica el valor que ganaría el dinero en caso de no invertirlo en el proyecto y más bien invertirlo en el mercado financiero. Para obtenerla se

utiliza la tasa libre de riesgo la libor (4,45%), el valor de riesgo país (5,65%), el rendimiento de los bonos global 12 (8%) y el valor del beta del sector (0,72%).

Tasa de Descuento: $4.45\% + 0.72\%(5.65\%) + (8\% - 4.45\%) =$
 8.04%

En el escenario negativo el TIR es del 16% con un VAN positivo utilizando una tasa de descuento del 15%, asumiendo que aumenta el riesgo país en 5 puntos. En el caso del escenario positivo TIR es del 23% con un VAN positivo con una tasa de descuento del 8,04% en función del riesgo país actual. Es decir que el negocio en el escenario positivo tiene una rentabilidad mucho más elevada sin que eso signifique que el negocio tenga problemas financieros en el escenario negativo.

2.5. Análisis riesgos y mitigantes

- Riesgo del sector
 - Competencia
 - Mitigante: Especialización y enfoque en segmento del mercado que busca comida saludable a buenos precios. Innovar.
 - Dependencia promoción turística del estado por parte del Estado.
 - Mitigante: Publicidad e información en la página web del restaurante con información de atractivos turísticos del ecuador.
 - Falta de infraestructura
 - Mitigante: Buscar suplir las falencias y dotarse de lo necesario.

- Riesgo laboral
 - Eliminación de trabajo por horas.
 - Mitigante: Reducción de personal y contratación de meseros con experiencia y mayores habilidades que puedan atender a más mesas.
 - Migración de personal capacitado
 - Mitigante: Pagar sueldos competitivos, mantener motivado al personal, dar compensaciones por buen desempeño, flexibilidad laboral.
 - Dificultad de contratar nuevo personal calificado.
 - Mitigante: Capacitación y presupuesto para contrataciones estratégicas.
 - No mantener el nivel de servicio en el restaurante de una manera estable.
 - Mitigante: Retener al personal clave.
- Riesgo político
 - Inestabilidad con paralizaciones de las actividades comerciales, manifestaciones y huelgas
 - Mitigante: Inversión en seguridad para los bienes y personas de la empresa.
 - Dificultad de poner políticas en la empresa a largo plazo por cambios políticos y jurídicos permanentes
 - Mitigante: Mantener flexibilidad en las políticas
- Riesgo legal
 - Cambio de regulaciones legales.
 - Mitigantes: Tratar de anticiparse a los cambios y asesorarse bien
 - Administración de justicia lenta y corrupta

- Mitigantes: Someterse a Arbitraje y Mediación
- Riesgo financiero
 - Dificultades para obtener crédito de las instituciones financieras
 - Mitigante: Obtener crédito directo a través de títulos o de emisión de acciones en bolsa de valores.
 - Aumento del riesgo país
 - Mitigante: endeudarse fuera del país.
 - No obtener el rendimiento esperado
 - Mitigante: Reducir los costos o invertir para aumentar las ventas. Diversificar el negocio.
- Riesgo de desastres naturales
 - Riesgo de terremotos, erupción de volcanes, etc.
 - Tratar de mostrar lo atractivo de la situación para que visiten más turistas.

3. CONCLUSIONES

- Lamentablemente no existe suficiente información sobre el sector por parte de las entidades gubernamentales ni por parte de particulares, por lo cual este estudio se desarrollo partiendo de la información primaria levantada.
- Para el análisis financiero del trabajo se aplicaron distintos escenarios, en todos ellos es viable el negocio.
- El proceso de optimización del rendimiento del negocio, requiere de las siguientes acciones identificadas:
 - La reducción de costos de la materia prima seleccionando y mejorando la relación con los proveedores.
 - Mejorando la política de pago a proveedores a mes vencido para apalancar al negocio.

- Reducción de los costos de mano de obra, contratando menos personal pero con mayores habilidades para desempeñar las tareas.
- Es necesario continuar en el proceso de estructuración y levantamiento de información para identificar otros puntos críticos en los que hay que hacer más eficiente el rendimiento del negocio.
- Para generar valor al negocio se requiere de las siguientes acciones identificadas:
 - Ajustar el concepto del negocio a uno de comida sana, enfocándose en las necesidades identificadas de los consumidores del segmento elegido y aprovechando las características del producto.
 - Siguiendo el proceso de optimización del negocio, aplicación de políticas de buen gobierno corporativo y políticas de transparentar la información, seguir un proceso de emisión de acciones a bolsa para poder impulsar la apertura de otro local en los próximos 2 años.
 - Siguiendo el proceso de estructuración y sistematización del negocio para lograr impulsar franquicias a nivel local e internacional a partir del 2010.

3.1. Reflexiones

3.1.1. Recomendaciones

- Una adecuada selección de personal incide directamente en la cantidad de ventas. Es importante el contratar a personas profesionales que pueden abarcar mayor cantidad de trabajo y desarrollarlo de mejor manera. Por otro lado es importante

motivarlos permanentemente, para garantizar la calidad del servicio y la consiguiente aumento en las ventas.

- Así también, es importante una adecuada selección de los proveedores que cumplan los requerimientos básicos de calidad y de cumplimiento con lo acordado y así tener un mayor control sobre los costos y la calidad del producto.
- Un aprendizaje muy importante es el estar de cerca de los clientes para lograr identificar sus necesidades y exigencias, así como para lograr anticiparse a las nuevas tendencias y poder innovar a tiempo.
- Para poder controlar el desempeño del negocio es importante el tener estandarizados los distintos procesos. Lo que no se mide no se controla, de tal forma que esa es una tarea importante para optimizar el valor del negocio

3.1.2. Aprendizaje y reflexión sobre el rol de alumnos del MBA en el logro de los resultados.

El aprendizaje adquirido lo puedo evaluar desde distintas perspectivas: la académica, la profesional y la personal, sin que por el orden una tenga mayor importancia que la otra.

Desde el punto de vista académico, el haber tomado este MBA, ha sido un gran reto. Mi formación como psicólogo y abogado, fueron una excelente base para comprender aspectos de la administración de una empresa como los de recursos humanos, análisis de la situación social y política del entorno de las empresas, marketing, negociación, etc. sin

embargo, demandó de mucho esfuerzo el aprender y comprender los temas relacionados con economía, finanzas, procesos, etc. ya que en todos ellos se expresan a través de operaciones matemáticas lo cual significó un desafío dejar a un lado cualquier tipo de resistencia y empezar a explorar el mundo desde la perspectiva numérica.

Quizá éste es el aspecto del cual estoy más agradecido con el MBA. Si bien me ha costado mucho esfuerzo, creo que he recibido una excelente formación en este campo permitiéndome comprender y manejar “los números” en la administración de empresas. Desarrollé un profundo gusto por este campo, lo cual me ha llevado a seguir buscando las maneras de seguir aprendiendo y reforzando lo aprendido. Conciente de que esta es una de mis debilidades, decidí seguir la especialización de Finanzas justamente porque consideré que es ahí donde tengo el mayor campo de aprendizaje. Si bien no iba a alcanzar el mismo nivel de aprendizaje que mis compañeros y que me significaría un mayor esfuerzo, creo que fue muy valioso el haber tenido la audacia de asumir este reto, reconociendo que no me convertiría en un experto pero que me permitiría explorar aún más este mundo desconocido.

Así, desde el punto de vista académico, estoy muy satisfecho de los conocimientos impartidos en clase y del proceso de aprendizaje en donde mis también jugaron un papel muy importante con sus aportes de experiencias y cuestionamientos a los distintos temas tratados. Los profesores, en su mayoría, transmitieron con claridad las distintas materias desde el punto de vista conceptual como también en la aplicación de herramientas prácticas para el manejo de las empresas.

Desde el punto de vista profesional, el MBA me ha abierto muchos espectros de la realidad que antes no me eran posible divisar, lo cual me dan muchas oportunidades profesionalmente. En primer lugar, en el

manejo de mi negocio, me ha permitido identificar los distintos aspectos que involucran su administración, su manejo y saber tomar decisiones para hacer que el negocio funcione de manera ordenada, transparente y eficiente que le permita crecer sostenidamente y perdurar en el tiempo.

El MBA ha tenido un enfoque sumamente práctico. Los distintos profesores, además de explicar con claridad los conceptos aportaron mucho brindando una cantidad grande de herramientas y transmitiendo sus experiencias, lo cual me ha permitido aplicar desde ya en ciertas decisiones en el manejo de mi empresa..

Así también, desde mi profesión, como asesor en manejo de conflictos, el conocer la perspectiva empresarial, me ha permitido comprender mejor los intereses de las partes y utilizar las distintas herramientas para generar alternativas de solución que sean aplicables, beneficiosas y sobre todo perdurables en el tiempo para las partes.

El MBA me ha brindado una gran seguridad en el manejo de conflictos ya que ahora tengo una visión y comprensión clara de los aspectos psicológico, legal y empresarial, lo cual ha incidido en la satisfacción de las partes en los acuerdos alcanzados.

A nivel personal, el proceso de aprendizaje ha sido muy enriquecedor. Muchas de las clases han replanteado la forma que tenía de ver la vida, creo que ahora puedo verla con una perspectiva más amplia y sobre todo optimista enfocada a alcanzar las metas que me proponga. Así también he adquirido una importante red de amigos que se ha formado no solo con mis compañeros sino también con los profesores.

Creo que lo más valioso que uno puede recibir de una buena educación, es la posibilidad de percibir y comprender la realidad desde distintas

perspectivas de tal manera que puedas decidir la mejor forma de alcanzar tus objetivos.

El rol de los alumnos es muy importante en relación a sí mismos y en relación a sus compañeros.

Si bien en gran parte el aprendizaje depende del profesor que expone la materia, es responsabilidad del alumno el tener su mayor predisposición e interés en profundizar en el contenido de la materia. El profesor, por más bueno que sea, no puede darle aprendiendo al alumno. Esa es una responsabilidad exclusiva de cada persona.

Por otro lado, el papel del alumno es el compartir sus inquietudes, conocimientos y experiencias con sus compañeros en clase para enriquecer al grupo. Pienso que en gran medida, el nivel de la clase depende del nivel del apoyo de los compañeros en la misma. En este sentido los alumnos tenemos una responsabilidad con nosotros mismos por nuestro aprendizaje y también para contribuir al de nuestros compañeros.

4. BIBLIOGRAFÍA

- Spurrier Baquerizo, Walter. Análisis Semanal de economía y política del Ecuador. Febrero 27, 2008
- Spurrier Baquerizo, Walter. Análisis Semanal de economía y política del Ecuador. Marzo 11, 2008
- Spurrier Baquerizo, Walter. Análisis Semanal de economía y política del Ecuador. Marzo 6, 2008
- Philip Kotler y Gary Armstrong, "Fundamentos de Marketing"
- Michael E. Porter, Estrategia Competitiva, 1997.
- <http://groups.msn.com/HISTORIADELAGASTRONOMIA/francia>
- Michael E. Porter, Estrategia Competitiva, 1997

- Westerfield, Ross. Fundamentos de finanzas corporativas. Mc Graw Hill: México, 2006
- www.bce.fin.ec
- www.inec.gov.ec
- www.quito.gov.ec
- www.mmrree.gov.ec
- www.cedatos.com.ec

ANEXOS

	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> ADQUISICIONES </div>	CÓDIGO:	P-ADQ
		FECHA:	27/05/2008
ASOCIACIÓN ALIALL		EDICIÓN:	001
		PÁGUINA:	1-1

1. PROPÓSITO

Garantizar que el restaurante cuente con todo lo necesario para su operación.
 Buscar los mejores insumos con los costos más bajos.

2. ALCANCE

Aplicación diaria.

3. LIDER DEL PROCESO

Administrador/a

4. RESPONSABILIDADES

- a. Administrador/a
 - i. Hacer una selección adecuada de proveedores.
 - ii. Coordinar y revisar la ejecución del procedimiento de adquisiciones.
 - iii. Facilitar las herramientas necesarias para llevar a cabo los procedimientos
 - iv. Recibir y verificar la lista de pedidos.
 - v. Hacer los pedidos a proveedores
 - vi. Pagar a los proveedores
 - vii. Recibir y verificar los check list de las distintas áreas
- b. Cocinero/a
 - i. Verificar y recibir insumos
 - ii. Almacenar insumos
 - iii. Llenar y revisar el check list
- c. Barman
 - i. Verificar y recibir insumos
 - ii. Almacenar insumos
 - iii. Llenar y revisar el check list
- d. Salonero/a
 - i. Verificar y recibir insumos
 - ii. Almacenar insumos
 - iii. Llenar y revisar el check list

5. POLÍTICAS

Los procedimientos deben ser cumplidos tal como están descritos y en su totalidad.

Las adquisiciones deben estar justificadas con la lista de pedidos.

Los chek list deben tener la firma del responsable de la ejecución del proceso

	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> ADQUISICIONES </div>	CÓDIGO:	P-ADQ
		FECHA:	27/05/2008
ASOCIACIÓN ALIALL		EDICIÓN:	001
		PÁGUINA:	2-2

Para modificar o eliminar parte o todo un procedimiento establecido, el cambio tiene que ser propuesto a la Administrador/a, quien, después de aprobarlo, podrá modificar o eliminar el procedimiento o parte del mismo. (Anexo XX, Ver modelo de sugerencia de modificación o eliminación de procedimiento)

6. DEFINICIONES

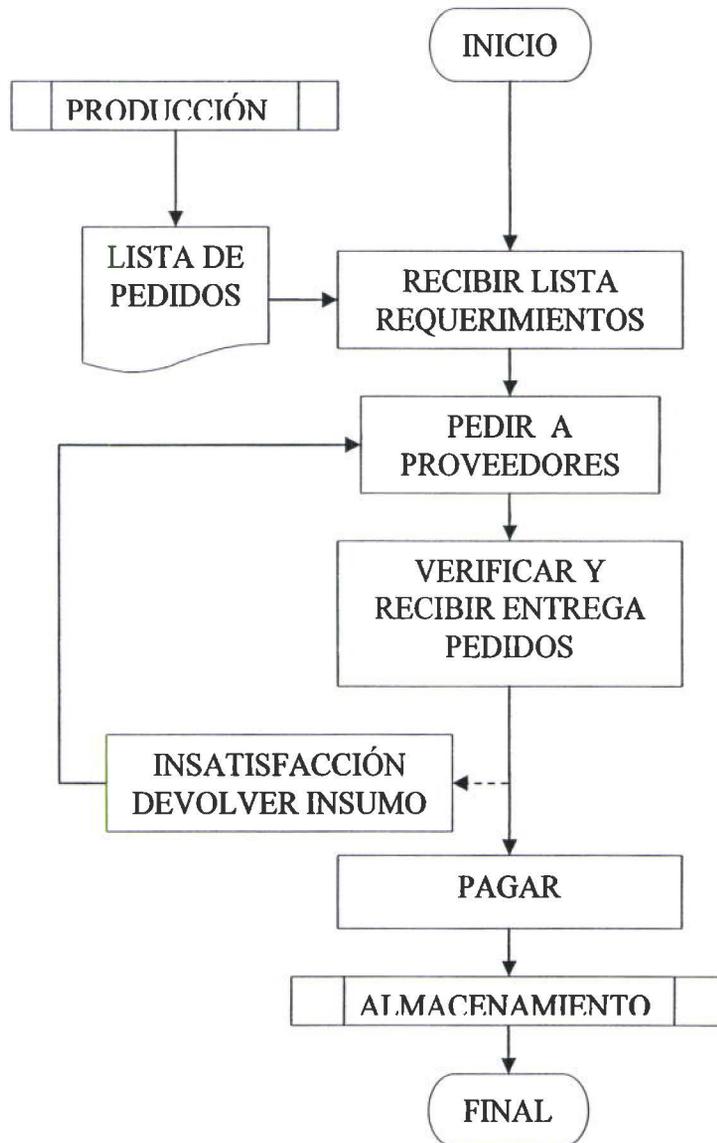
- a. Lista de pedidos
Documento en el cual se detallan los insumos que se necesitan adquirir o remplazar.
- b. Proveedores
Personas naturales o jurídicas de quienes se adquieren los insumos.
- c. Insumo
Todo bien empleado en la ejecución de los procedimientos
- d. Pago
Entrega de dinero y recepción del comprobante o factura.
- e. Almacenamiento
Acción de ubicar ordenadamente los insumos en los espacios predeterminados.

7. INDICADOR

- Abastecimiento permanente de insumos o pre-productos.
- i. Objetivo: Reducir el desabastecimiento a tres horas
 - ii. Forma: Pedir a tiempo de insumos o pre-productos a proveedores.
Prever mitigante.
 - iii. Herramienta: Check List registro pedidos diarios.
 - iv. Responsable: Administrador

	ADQUISICIONES	CÓDIGO:	P-ADQ
		FECHA:	27/05/2008
EDICIÓN:		001	
PÁGUINA:		3-3	
ASOCIACIÓN ALIALL			

8. FLUJO DEL PROCESO



	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> APRESTAMIENTO </div>	CÓDIGO:	P-APR
		FECHA:	27/05/2
EDICIÓN:		001	
PÁGUINA:		1-1	
ASOCIACIÓN ALIALL			

1. PROPÓSITO

Garantizar que el restaurante cuenta con todo lo necesario para su operación y que las instalaciones están listas para recibir a los clientes.

2. ALCANCE

Aplicación diaria.

3. LIDER DEL PROCESO

Administrador/a

4. RESPONSABILIDADES

- a. Administrador
 - i. Coordinar y revisar la ejecución del procedimiento de aprestamiento
 - ii. Facilitar las herramientas necesarias para llevar a cabo los procedimientos
 - iii. Recibir y verificar los checks lists de las distintas áreas
- b. Cocinero/a
 - i. Ejecutar los procedimientos de aprestamiento
 - ii. Llenar y revisar el check list
- c. Barman
 - i. Ejecutar los procedimientos de aprestamiento
 - ii. Llenar y revisar el check list
- d. Salonero/a
 - i. Ejecutar los procedimientos de aprestamiento
 - ii. Llenar y revisar el check list

5. POLÍTICAS

Los procedimientos deben ser cumplidos tal como están descritos y en su totalidad.

Para modificar o eliminar parte o todo un procedimiento establecido, el cambio tiene que ser propuesto a la Administrador/a, quien, después de aprobarlo, podrá modificar o eliminar el procedimiento o parte del mismo. (Anexo XX, Ver modelo de sugerencia de modificación o eliminación de procedimiento)

	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> APRESTAMIENTO </div>	CÓDIGO:	P-APR
		FECHA:	27/05/2
ASOCIACIÓN ALIALL		EDICIÓN:	001
		PÁGUINA:	2-2

6. DEFINICIONES

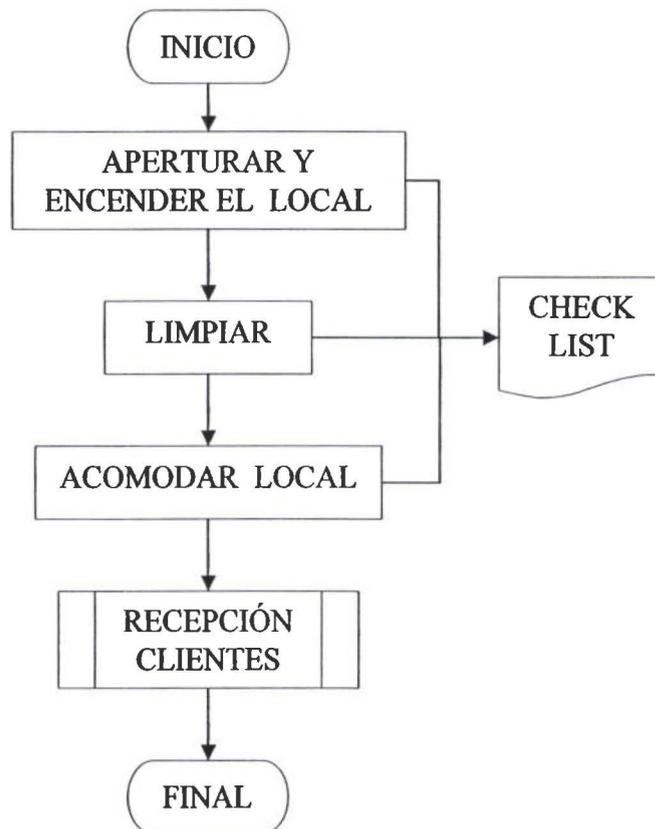
- a. **Apertura y encendido del local**
Implica la apertura de la puerta de acceso y la ventana de fachada. Así también el encendido de: luces, máquinas, computadora, etc.
- b. **Acomodamiento**
Ordenar las mesas y adornos en los lugares predeterminados, así como poner los manteles, individuales, habladores, etc.
- c. **Check List**
Lista de tareas por realizar y espacio para señalar su cumplimiento.

7. INDICADOR

- Tiempo en que se realiza correctamente el proceso de aprestamiento.
- i. **Objetivo:** Reducir el tiempo de aprestamiento diario a 1 hora
 - ii. **Forma:** Organizar de manera más óptima las tareas.
 - iii. **Herramienta:** Check List con control de tiempo
 - iv. **Responsable:** Administrador

	APRESTAMIENTO	CÓDIGO:	P-APR
		FECHA:	27/05/2
ASOCIACIÓN ALIALL		EDICIÓN:	001
		PÁGUINA:	3-3

8. FLUJO DEL PROCESO



	ALMACENAMIENTO	CÓDIGO:	P-ALM
		FECHA:	27/05/2008
ASOCIACIÓN ALIALL		EDICIÓN:	001
		PÁGUINA:	1-1

1. PROPÓSITO

Mantener en orden y correcta ubicación de los insumos o pre-productos para facilitar la ejecución de los procesos y el control de inventarios

2. ALCANCE

Aplicación diaria.

3. LIDER DEL PROCESO

Administrador/a

4. RESPONSABILIDADES

- a. Administrador
 - i. Coordinar y revisar la ejecución del procedimiento de almacenamiento-misenplace
 - ii. Facilitar las herramientas necesarias para llevar a cabo los procedimientos
 - iii. Recibir y verificar los checks lists de las distintas áreas
- b. Cocinero/a
 - i. Ejecutar los procedimientos de almacenamiento-misenplace
 - ii. Realizar check list
- c. Barman
 - i. Ejecutar los procedimientos de almacenamiento-misenplace
 - ii. Realizar check list
- d. Salonero/a
 - i. Ejecutar los procedimientos de almacenamiento
 - ii. Realizar check list

5. POLÍTICAS

Los procedimientos deben ser cumplidos tal como están descritos y en su totalidad.

Los inventarios deben tener la firma de responsabilidad de la persona responsable de la ejecución del proceso.

Para modificar o eliminar parte o todo un procedimiento establecido, el cambio tiene que ser propuesto a la Administrador/a, quien, después de aprobarlo, podrá modificar o eliminar el procedimiento o parte del mismo. (Anexo XX, Ver modelo de sugerencia de modificación o eliminación de procedimiento)

	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> ALMACENAMIENTO </div>	CÓDIGO:	P-ALM
		FECHA:	27/05/2008
ASOCIACIÓN ALIALL		EDICIÓN:	001
		PÁGUINA:	2-2

6. DEFINICIONES

a. Misenplace

Tener productos ya elaborados y no elaborados listos para preparar los productos finales.

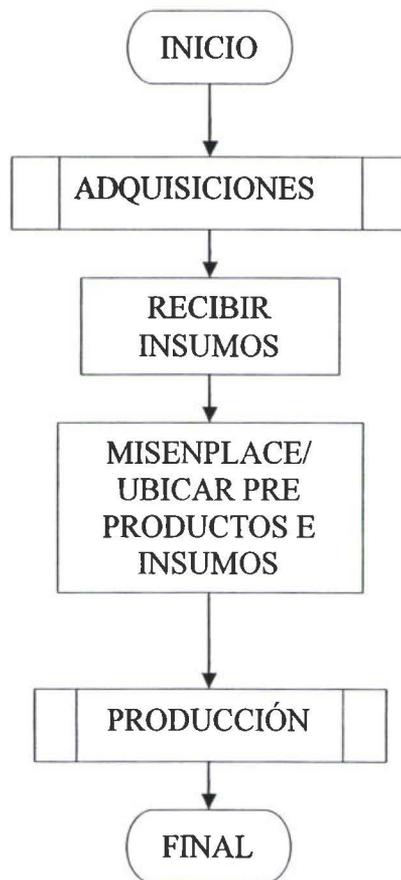
7. INDICADOR

Organización e inventario de insumos y pre-productos existentes

- i. Objetivo: Tener información diaria de los insumos o pre-productos existentes
- ii. Forma: Controlar stock mínimo de insumos y pre-productos
- iii. Herramienta: Check List de stock
- iv. Responsable: Administrador

	ALMACENAMIENTO	CÓDIGO:	P-ALM
		FECHA:	27/05/2008
ASOCIACIÓN ALIALL		EDICIÓN:	001
		PÁGUINA:	3-3

8. FLUJO DEL PROCESO



	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> RECEPCIÓN CLIENTES </div>	CÓDIGO:	P-REC
		FECHA:	27/05/2008
EDICIÓN:		001	
PÁGUINA:		1-1	
ASOCIACIÓN ALIALL			

1. PROPÓSITO

Asegurar que los clientes son bien recibidos, ubicados en el un lugar adecuado del restaurante e informados de los productos del restaurante

2. ALCANCE

Aplicación diaria.

3. LIDER DEL PROCESO

Administrador/a

4. RESPONSABILIDADES

- a. Administrador
 - i. Coordinar y revisar la ejecución del procedimiento de Recepción Clientes
 - ii. Facilitar las herramientas necesarias para llevar a cavo los procedimientos
- b. Salonero/a
 - i. Ejecutar los procedimientos de recepción clientes

5. POLÍTICAS

Los procedimientos deben ser cumplidos tal como están descritos y en su totalidad.

Para modificar o eliminar parte o todo un procedimiento establecido, el cambio tiene que ser propuesto a la Administrador/a, quien, después de aprobarlo, podrá modificar o eliminar el procedimiento o parte del mismo. (Anexo XX, Ver modelo de sugerencia de modificación o eliminación de procedimiento)

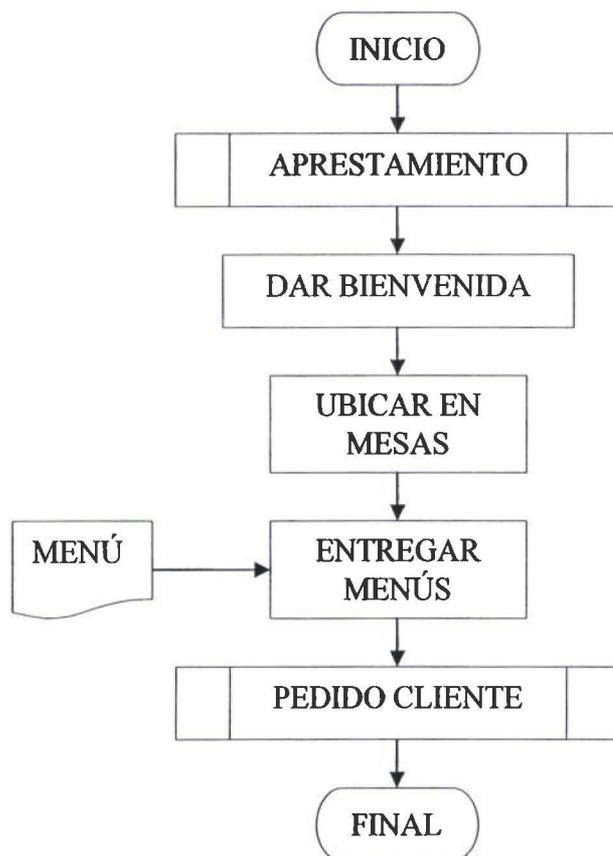
 ASOCIACIÓN ALIALL	RECEPCIÓN CLIENTES	CÓDIGO:	P-REC
		FECHA:	27/05/2008
EDICIÓN:		001	
PÁGUINA:		2-2	

6. INDICADOR

Satisfacción del cliente con el servicio

- i. Objetivo: Generar un buen ambiente para consumir
- ii. Forma: Seguimiento de guión de servicio
- iii. Herramienta: Clientes evaluadores anónimos
- iv. Responsable: Saloneros

7. FLUJO DEL PROCESO



8. EVALUACIÓN

Abordó al cliente	Si	No
Saludó con cordialidad	Si	No

	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> PEDIDO CLIENTE </div>	CÓDIGO:	P-PED
		FECHA:	27/05/2008
EDICIÓN:		001	
PÁGUINA:		1-1	
ASOCIACIÓN ALIALL			

1. PROPÓSITO

Ofrecer a los clientes los productos disponibles, tomar los pedidos, anticipar forma de pago y registro de pedido

2. ALCANCE

Aplicación diaria.

3. LIDER DEL PROCESO

Administrador/a



4. RESPONSABILIDADES

a. Administrador

- i. Coordinar y revisar la ejecución del procedimiento de pedido cliente
- ii. Facilitar las herramientas necesarias para llevar a cabo los procedimientos

b. Saloner/a

- i. Ejecutar los procedimientos de pedido cliente
- ii. Tomar y registrar correctamente la información

5. POLÍTICAS

Los procedimientos deben ser cumplidos tal como están descritos y en su totalidad.

Para modificar o eliminar parte o todo un procedimiento establecido, el cambio tiene que ser propuesto a la Administrador/a, quien, después de aprobarlo, podrá modificar o eliminar el procedimiento o parte del mismo. (Anexo XX, Ver modelo de sugerencia de modificación o eliminación de procedimiento)

	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> PEDIDO CLIENTE </div>	CÓDIGO:	P-PED
		FECHA:	27/05/2008
EDICIÓN:		001	
PÁGUINA:		2-2	
ASOCIACIÓN ALIALL			

6. DEFINICIONES

a. Recepción información pago

Tomar información sobre si el pago va a ser realizado individualmente o por una sola persona. Tomar la información de los datos para la facturación.

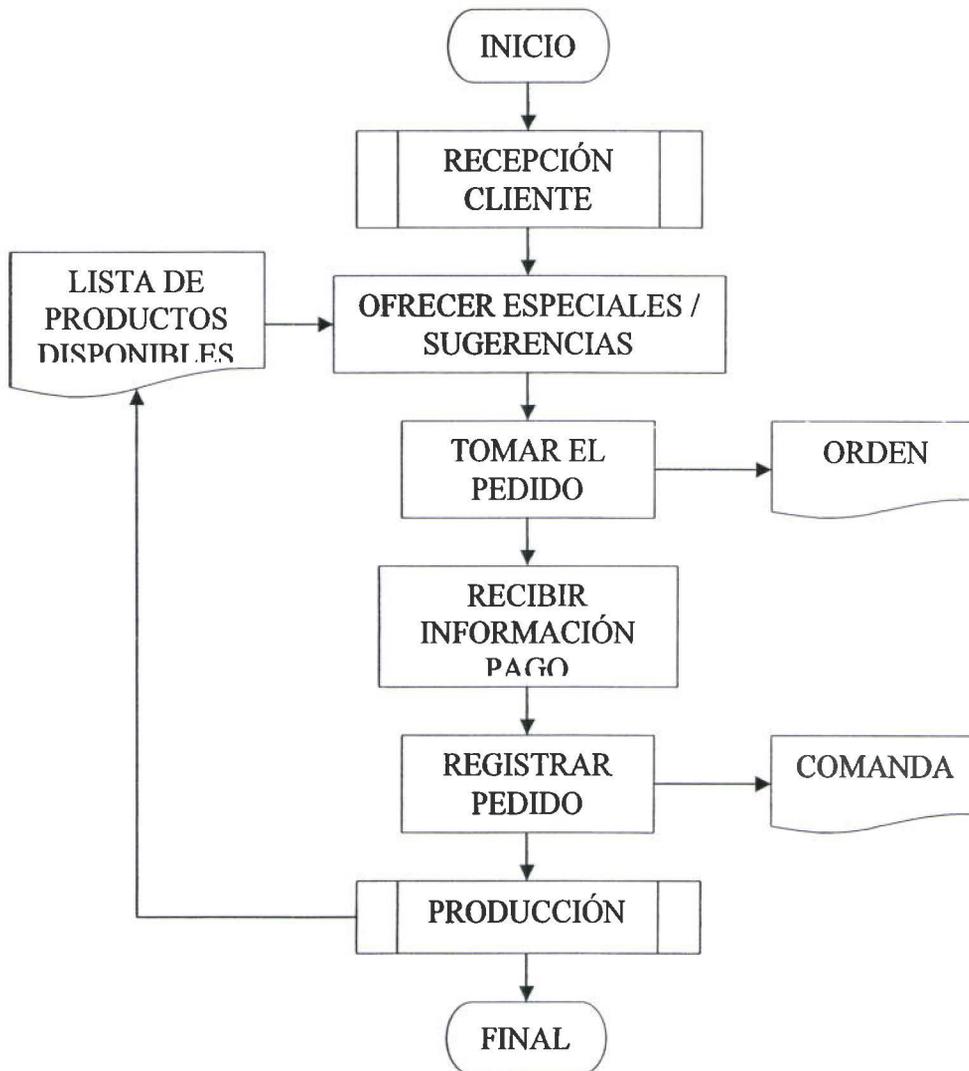
7. INDICADOR

Equivocaciones en registro pedidos

- i. Objetivo: Reducir errores a 0 en pedidos a 1 máximo diario
- ii. Forma: Matriz de pedidos
- iii. Herramienta: Registro de devoluciones
- iv. Responsable: Cajero.

	PEDIDO CLIENTE	CÓDIGO:	P-PED
		FECHA:	27/05/2008
ASOCIACIÓN ALIALL		EDICIÓN:	001
		PÁGUINA:	3-3

8. FLUJO DEL PROCESO



	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> PRODUCCIÓN </div>	CÓDIGO:	P-PRO
		FECHA:	27/05/2008
ASOCIACIÓN ALIALL		EDICIÓN:	001
		PÁGUINA:	1-1

1. PROPÓSITO

Asegurar que el proceso de elaboración de los productos sea elaborado de acuerdo a los estándares y que exista un control permanente de la existencia y calidad de los insumos para elaborarlos.

2. ALCANCE

Aplicación diaria.

3. LIDER DEL PROCESO

Administrador/a

4. RESPONSABILIDADES

- a. Administrador
 - i. Coordinar y revisar la ejecución del procedimiento de producción
 - ii. Facilitar las herramientas necesarias para llevar a cabo los procedimientos
 - iii. Recibir y verificar las listas de pedidos
- b. Cocinero/a
 - i. Ejecutar los procedimientos de producción
 - ii. Verificar calidad insumos y decoración productos
 - iii. Control de stock y lista de pedidos
- c. Barman
 - i. Ejecutar los procedimientos de producción
 - ii. Verificar calidad insumos y decoración productos
 - iii. Control de stock y lista de pedidos

5. POLÍTICAS

Los procedimientos deben ser cumplidos tal como están descritos y en su totalidad.

Para modificar o eliminar parte o todo un procedimiento establecido, el cambio tiene que ser propuesto a la Administrador/a, quien, después de aprobarlo, podrá modificar o eliminar el procedimiento o parte del mismo. (Anexo XX, Ver modelo de sugerencia de modificación o eliminación de procedimiento)

	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> PRODUCCIÓN </div>	CÓDIGO:	P-PRO
		FECHA:	27/05/2008
EDICIÓN:		001	
PÁGUINA:		2-2	
ASOCIACIÓN ALIALL			

6. DEFINICIONES

a. Decoración

Es la colocación los productos de la forma predeterminada para que se vea atractiva a la vista

b. Control Stock

Es la verificación permanente de la existencia y calidad de los distintos insumos para la elaboración de los productos

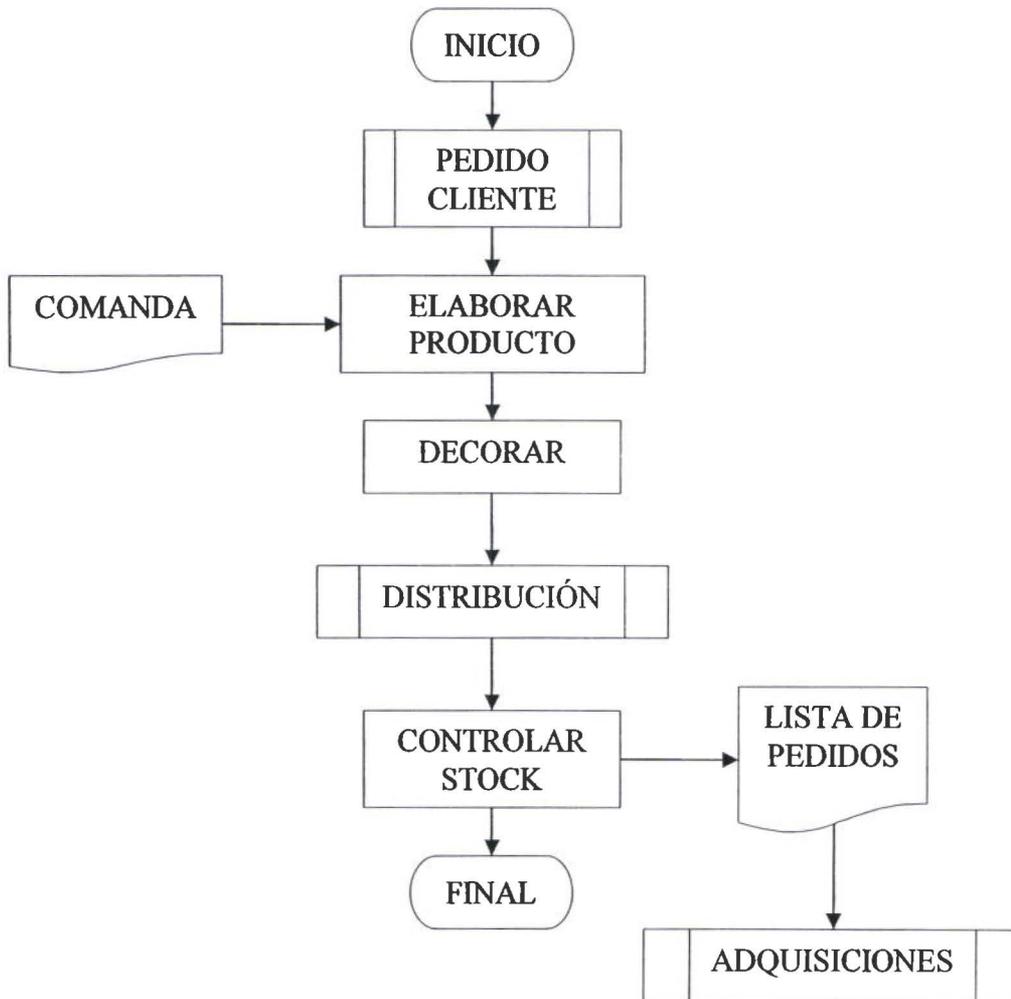
7. INDICADOR

Número de productos devueltos

- i. Objetivo: Reducir devolución de productos a 3 semanales
- ii. Forma: Control calidad
- iii. Herramienta: Registro de devoluciones
- iv. Responsable: Cocinero

 ASOCIACIÓN ALIALL	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> PRODUCCIÓN </div>	CÓDIGO:	P-PRO
		FECHA:	27/05/2008
EDICIÓN:		001	
PÁGUINA:		3-3	

8. FLUJO DEL PROCESO



	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; display: inline-block;"> DISTRIBUCIÓN </div>	CÓDIGO:	P-DIS
		FECHA:	27/05/2008
EDICIÓN:		001	
PÁGUINA:		1-1	
ASOCIACIÓN ALIALL			

1. PROPÓSITO

Entrega de productos y verificación de satisfacción

2. ALCANCE

Aplicación diaria.

3. LIDER DEL PROCESO

Administrador/a

4. RESPONSABILIDADES

- a. Administrador
 - i. Coordinar y revisar la ejecución del procedimiento de distribución.
 - ii. Facilitar las herramientas necesarias para llevar a cabo los procedimientos
- b. Barman
 - i. Ejecutar los procedimientos de distribución
- c. Salonero/a
 - i. Ejecutar los procedimientos de distribución

5. POLÍTICAS

Los procedimientos deben ser cumplidos tal como están descritos y en su totalidad.

Para modificar o eliminar parte o todo un procedimiento establecido, el cambio tiene que ser propuesto a la Administrador/a, quien, después de aprobarlo, podrá modificar o eliminar el procedimiento o parte del mismo. (Anexo XX, Ver modelo de sugerencia de modificación o eliminación de procedimiento)

	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> DISTRIBUCIÓN </div>	CÓDIGO:	P-DIS
		FECHA:	27/05/2008
EDICIÓN:		001	
PÁGUINA:		2-2	
ASOCIACIÓN ALIALL			

6. DEFINICIONES

a. Verificación de productos con pedido y recepción

Es la constatación de los productos elaborados en cocina con la comanda.

b. ¿Está bien?

Es la verificación de satisfacción del cliente con el pedido

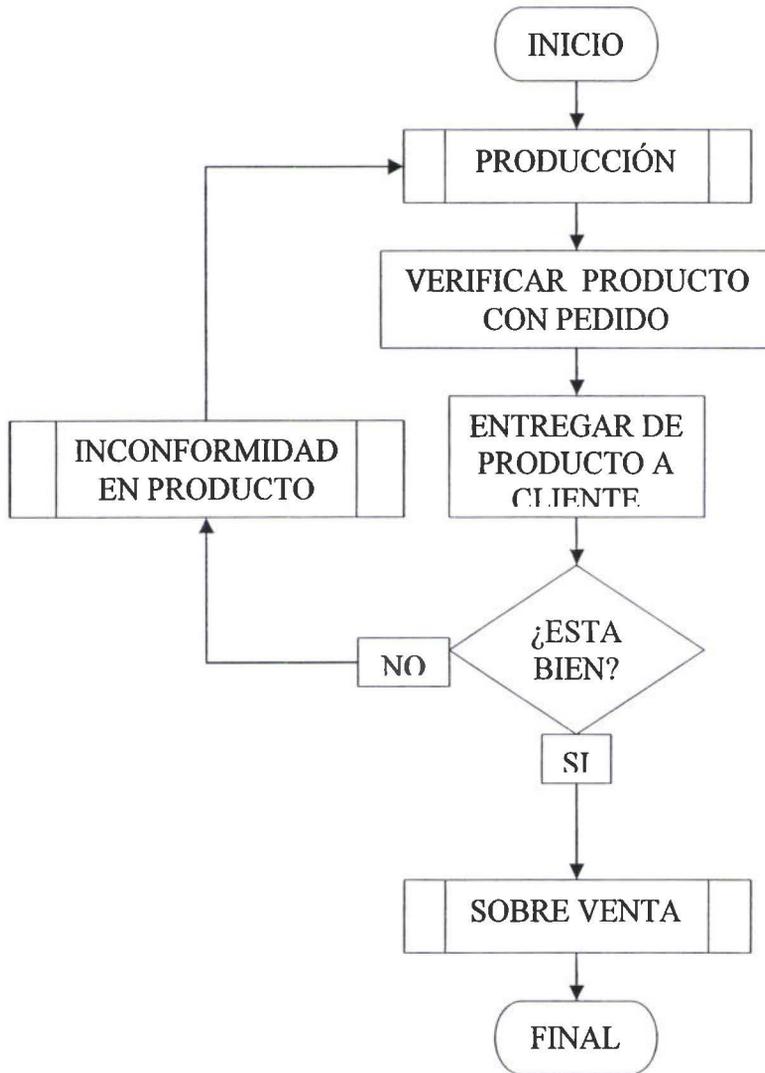
7. INDICADOR

Tiempo de distribución

- i. Objetivo: Reducir el tiempo a un máximo de 5 min.
- ii. Forma: Pendientes de productos listos
- iii. Herramienta: Evaluaciones de clientes
- iv. Responsable: Saloneros

	DISTRIBUCIÓN	CÓDIGO:	P-DIS
		FECHA:	27/05/2008
EDICIÓN:		001	
PÁGUINA:		3-3	
ASOCIACIÓN ALIALL			

8. FLUJO DEL PROCESO



	DISTRIBUCIÓN	CÓDIGO:	P-DIS
		FECHA:	27/05/2008
EDICIÓN:		001	
PÁGUINA:		4-4	
ASOCIACIÓN ALIALL			

9. EVALUACIÓN

Cuánto tiempo esperó hasta que le sirvan el pedido

Bebidas

Menos de 5

Menos de 10

Más de 10

Comida

Menos de 5

Menos de 10

Más de 10

	INCONFORMIDAD EN PRODUCTO	CÓDIGO:	P-INC
		FECHA:	27/05/2008
EDICIÓN:		001	
PÁGUINA:		1-1	
ASOCIACIÓN ALIALL			

1. PROPÓSITO

Garantizar satisfacción del cliente con los productos. Registrar los incidentes y tomar los correctivos para eliminar los productos insatisfactorios

2. ALCANCE

Aplicación diaria.

3. LIDER DEL PROCESO

Administrador/a

4. RESPONSABILIDADES

a. Administrador

- i. Coordinar y revisar la ejecución del procedimiento de aprestamiento
- ii. Facilitar las herramientas necesarias para llevar a cabo los procedimientos
- iii. Registrar los productos insatisfactorios y las medidas tomadas para resolver el incidente.

5. POLÍTICAS

Los procedimientos deben ser cumplidos tal como están descritos y en su totalidad.

En caso de insatisfacción:

Total: Cambio de producto

Parcial: Cambio de producto, arreglo del producto o cortesía

Para modificar o eliminar parte o todo un procedimiento establecido, el cambio tiene que ser propuesto a la Administrador/a, quien, después de aprobarlo, podrá modificar o eliminar el procedimiento o parte del mismo. (Anexo XX, Ver modelo de sugerencia de modificación o eliminación de procedimiento)

	INCONFORMIDAD EN PRODUCTO	CÓDIGO:	P-INC
		FECHA:	27/05/2008
EDICIÓN:		001	
PÁGUINA:		2-2	
ASOCIACIÓN ALIALL			

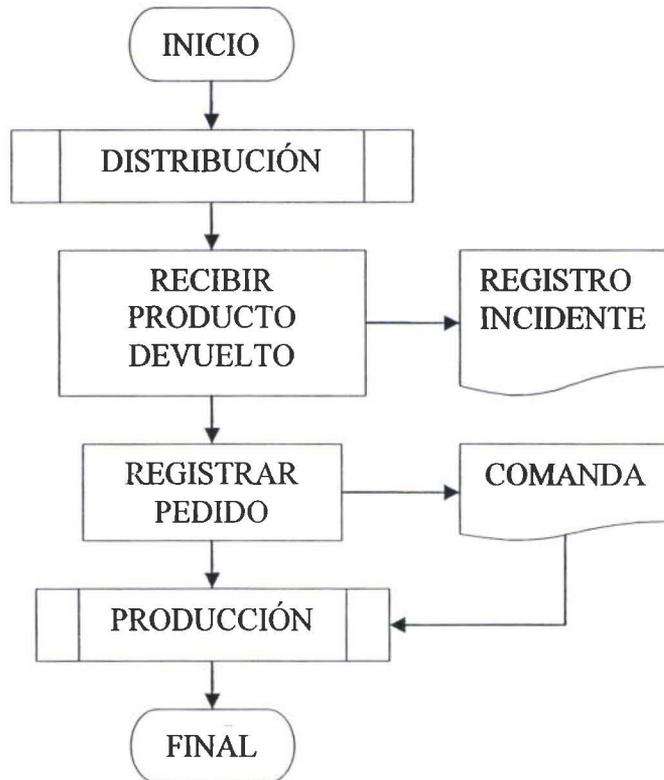
6. INDICADOR

Satisfacción cliente pos incidente

- i. Objetivo: Clientes satisfechos
- ii. Forma: Aplicar correctivo
- iii. Herramienta: Evaluaciones
- iv. Responsable: Administrador

	INCONFORMIDAD EN PRODUCTO	CÓDIGO:	P-INC
		FECHA:	27/05/2008
EDICIÓN:		001	
PÁGUINA:		3-3	
ASOCIACIÓN ALIALL			

7. FLUJO DEL PROCESO



	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> SOBRE VENTA </div>	CÓDIGO:	P-SOV
		FECHA:	27/05/2008
ASOCIACIÓN ALIALL		EDICIÓN:	001
		PÁGUINA:	1-1

1. PROPÓSITO

Asegurar que los clientes se sienten bien atendidos y ofrecerles el consumo de más productos del restaurante.

2. ALCANCE

Aplicación diaria.

3. LIDER DEL PROCESO

Administrador/a

4. RESPONSABILIDADES

- a. Administrador
 - i. Coordinar y revisar la ejecución del procedimiento de sobre venta
 - ii. Facilitar las herramientas necesarias para llevar a cabo los procedimientos
- b. Barman
 - i. Ejecutar los procedimientos de sobre venta
- c. Salonero/a
 - i. Ejecutar los procedimientos de sobre venta

5. POLÍTICAS

Los procedimientos deben ser cumplidos tal como están descritos y en su totalidad.

Para modificar o eliminar parte o todo un procedimiento establecido, el cambio tiene que ser propuesto a la Administrador/a, quien, después de aprobarlo, podrá modificar o eliminar el procedimiento o parte del mismo. (Anexo XX, Ver modelo de sugerencia de modificación o eliminación de procedimiento)

	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> SOBRE VENTA </div>	CÓDIGO:	P-SOV
		FECHA:	27/05/2008
EDICIÓN:		001	
PÁGUINA:		2-2	
ASOCIACIÓN ALIALL			

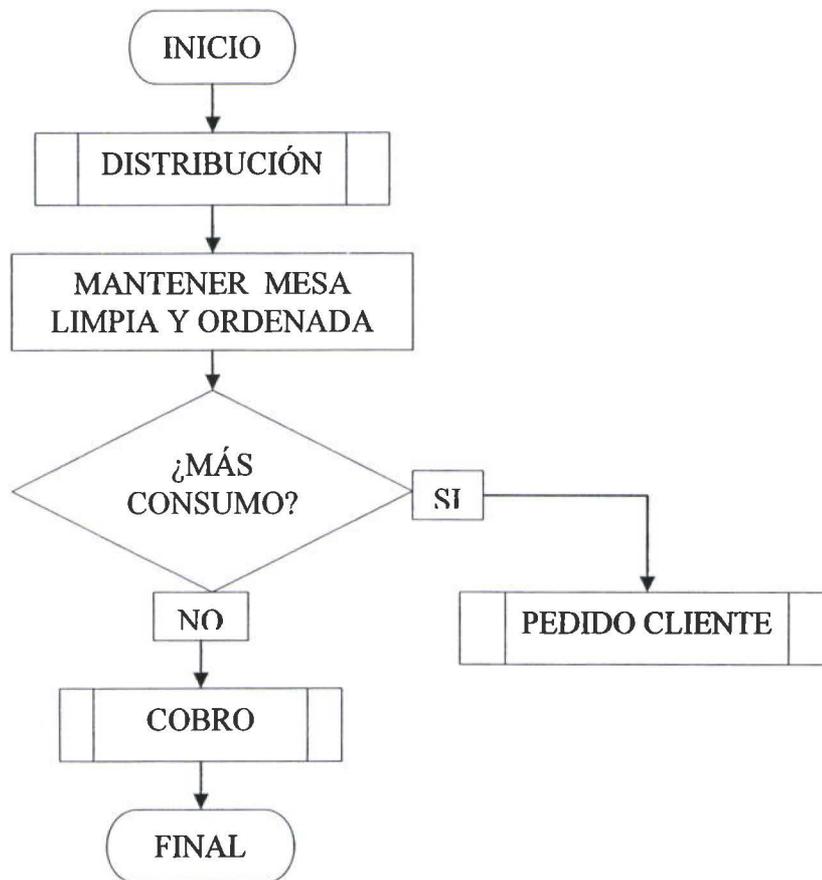
6. INDICADOR

Nivel de ventas por personas

- i. Objetivo: Vender más de USD 9 por persona
- ii. Forma: Seguimiento de guión de sobre venta
- iii. Herramienta: clientes evaluadores anónimos y sistema Mr. Comanda
- iv. Responsable: Saloneros

	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> SOBRE VENTA </div>	CÓDIGO:	P-SOV
		FECHA:	27/05/2008
EDICIÓN:		001	
PÁGUINA:		3-3	
ASOCIACIÓN ALIALL			

7. FLUJO DEL PROCESO



	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; display: inline-block;"> COBRO </div>	CÓDIGO:	P-COB
		FECHA:	27/05/2008
EDICIÓN:		001	
PÁGUINA:		1-1	
ASOCIACIÓN ALIALL			

1. PROPÓSITO

Recaudar el pago de los productos vendidos y obtener retroalimentación sobre la satisfacción del cliente.

2. ALCANCE

Aplicación diaria.

3. LIDER DEL PROCESO

Administrador/a

4. RESPONSABILIDADES

a. Administrador

- i. Coordinar y revisar la ejecución del procedimiento de cobro
- ii. Facilitar las herramientas necesarias para llevar a cabo los procedimientos

b. Saloner/a

- i. Ejecutar los procedimientos de cobro
- ii. Asegurar la
- iii. Llenar y revisar el check list

5. POLÍTICAS

Los procedimientos deben ser cumplidos tal como están descritos y en su totalidad.

Para modificar o eliminar parte o todo un procedimiento establecido, el cambio tiene que ser propuesto a la Administrador/a, quien, después de aprobarlo, podrá modificar o eliminar el procedimiento o parte del mismo. (Anexo XX, Ver modelo de sugerencia de modificación o eliminación de procedimiento)

	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; display: inline-block;"> COBRO </div>	CÓDIGO:	P-COB
		FECHA:	27/05/2008
EDICIÓN:		001	
PÁGUINA:		2-2	
ASOCIACIÓN ALIALL			

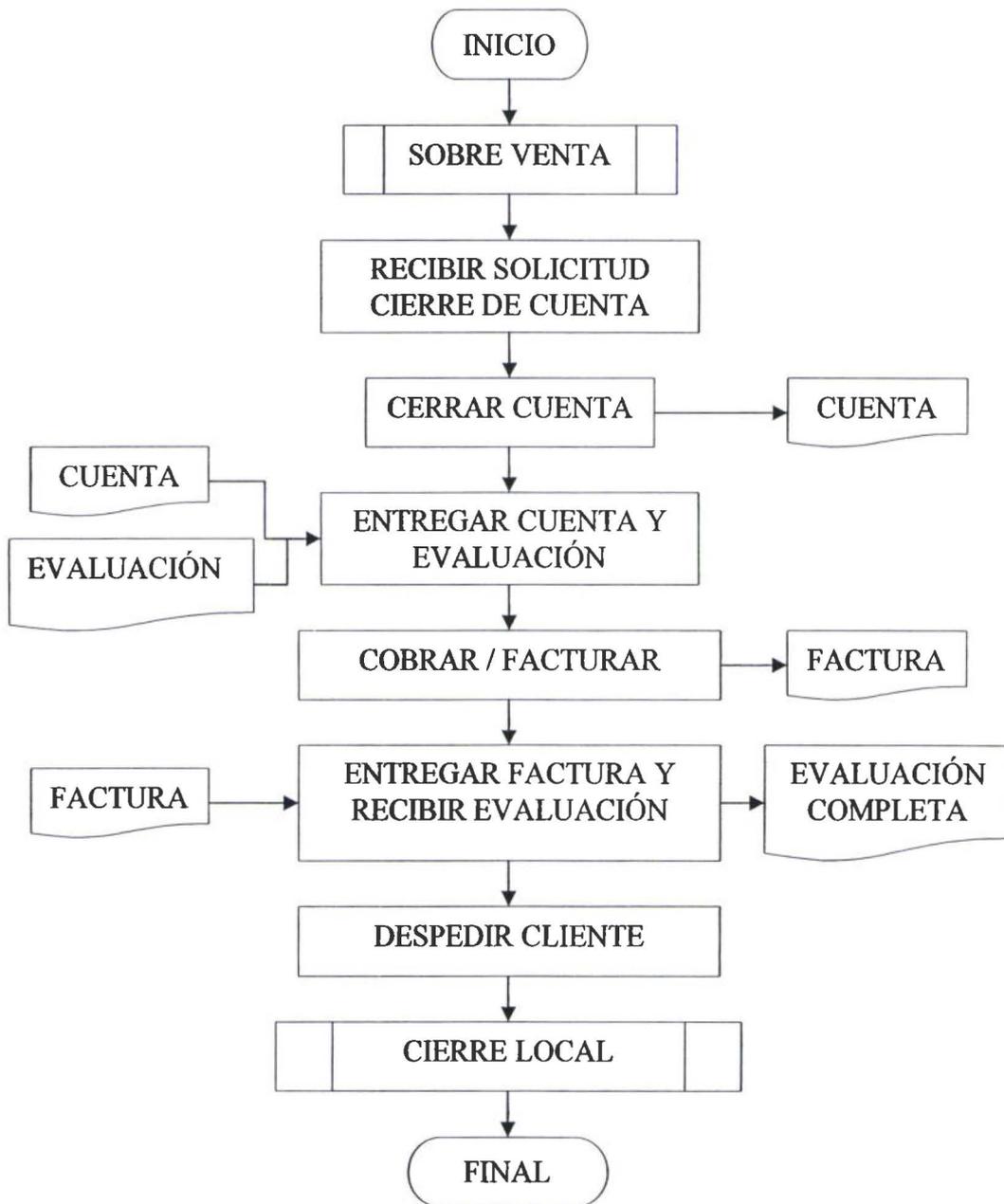
6. INDICADOR

Cantidad mínima de faltantes

- i. Objetivo: Eliminar faltantes a USD 0 y con un máximo de USD 5
- ii. Forma: Recaudar y resguardar el dinero
- iii. Herramienta: Reporte mensual de contabilidad y reporte sistema de facturación.
- iv. Responsable: Cajero.

	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> COBRO </div>	CÓDIGO:	P-COB
		FECHA:	27/05/2008
EDICIÓN:		001	
PÁGUINA:		3-3	
ASOCIACIÓN ALIALL			

7. FLUJO DEL PROCESO



	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> CIERRE LOCAL </div>	CÓDIGO:	P-CIEL
		FECHA:	27/05/2008
EDICIÓN:		001	
PÁGUINA:		1-1	
ASOCIACIÓN ALIALL			

1. PROPÓSITO

Garantizar que el restaurante quede listo para comenzar iniciar las operaciones, que todas las máquinas queden correctamente apagadas, el local asegurado.

2. ALCANCE

Aplicación diaria.

3. LIDER DEL PROCESO

Administrador/a

4. RESPONSABILIDADES

a. Administrador

- i. Coordinar y revisar la ejecución del procedimiento de cierre
- ii. Facilitar las herramientas necesarias para llevar a cabo los procedimientos
- iii. Recibir y verificar los checks lists de las distintas áreas
- iv. Cerrar caja
- v. Registro de hora salida en la hoja de asistencia
- vi. Apagar equipos y asegurar el local

b. Cocinero/a

- i. Ejecutar los procedimientos de control de stock
- ii. Limpieza y acomodamiento
- iii. Llenar y revisar el check list
- iv. Registro de hora salida en la hoja de asistencia

c. Barman

- i. Ejecutar los procedimientos de control de stock
- ii. Limpieza y acomodamiento
- iii. Llenar y revisar el check list
- iv. Registro de hora salida en la hoja de asistencia

d. Salonero/a

- i. Ejecutar los procedimientos limpieza y acomodamiento
- ii. Llenar y revisar el check list
- iii. Registro de hora salida en la hoja de asistencia

5. POLÍTICAS

	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; display: inline-block;"> CIERRE LOCAL </div>	CÓDIGO:	P-CIEL
		FECHA:	27/05/2008
EDICIÓN:		001	
PÁGUINA:		2-2	
ASOCIACIÓN ALIALL			

Los procedimientos deben ser cumplidos tal como están descritos y en su totalidad.

Para modificar o eliminar parte o todo un procedimiento establecido, el cambio tiene que ser propuesto a la Administrador/a, quien, después de aprobarlo, podrá modificar o eliminar el procedimiento o parte del mismo. (Anexo XX, Ver modelo de sugerencia de modificación o eliminación de procedimiento)

6. DEFINICIONES

- a. Cierre de caja
Sumar el valor de todas las facturas y comparar con la suma del dinero en efectivo, cheque y tarjetas de crédito. Estos valores deben coincidir.
- b. Control Stock
Verificar cantidad y calidad de productos, dar de baja o preparar pedido, dependiendo del caso.
- c. Apagar equipos/Aseguramiento
Desconexión de equipos y colocar los seguros al locas y los bienes del restaurante.

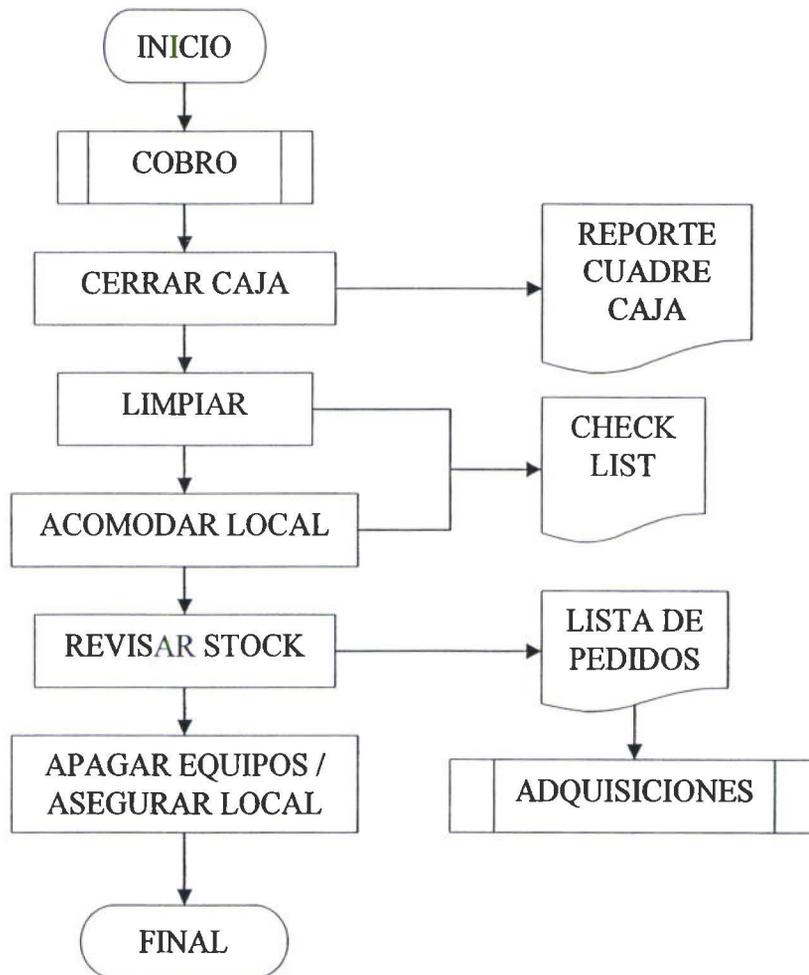
7. INDICADOR

Cumplimiento completo del proceso de cierre

- i. Objetivo: Cerrar diariamente el local asegurado y listo para operar
- ii. Forma: Cumplir con el Check list.
- iii. Herramienta: Check List cierre de local.
- iv. Responsable: Administrador

	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> CIERRE LOCAL </div>	CÓDIGO:	P-CIEL
		FECHA:	27/05/2008
EDICIÓN:		001	
PÁGUINA:		3-3	
ASOCIACIÓN ALIALL			

8. LUJO DEL PROCESO



	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: fit-content; margin: auto;"> CIERRE LOCAL </div>	CÓDIGO:	P-CIEL
		FECHA:	27/05/2008
EDICIÓN:		001	
PÁGUINA:		4-4	
ASOCIACIÓN ALIALL			

9. CHECK LIST

CHECK LIST CIERRE	
FECHA:	
INTERIOR	
Limpiar mesas	
Limpiar sillas	
Subir sillas a las mesas	
Sacar basura de barra y baño	
Lavar y secar trapos	
Limpiar platos	
Ordenar bodega	
Cerrar ventanas	
Apagar televisión y equipo de sonido	
Apagar luces	
EXTERIOR	
Guardar tanques de gas	
Guardar decoración	
Guardar cartas	
Guardar atril	
Apilar sillas	
Asegurar sillas	
BARRA	
Limpiar máquina de café	
Apagar máquina de café	
Guardar café restante en zip lock	
Cerrar tarro de café y azúcar	
Limpiar entorno de máquina de café	
Cerrar botellas	
Llenar refrigeradoras	
Meter hielo en congelador	
Ordenar barra	
Limpiar barra	
Limpiar el piso	
SUPERVISOR	
Control de inventarios	
Control de check lists	
Cuadrar caja	
Organizar facturas	
Poner alarma	
TIEMPO DURACIÓN:	
OBSERVACIONES:	

	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> CIERRE LOCAL </div>	CÓDIGO:	P-CIEL
		FECHA:	27/05/2008
EDICIÓN:		001	
PÁGUINA:		5-5	
ASOCIACIÓN ALIALL			

10. INVENTARIO INSUMOS Y PRE PRODUCTOS BARRA Y COCINA

ANEXO 2: ESCENARIO NEGATIVO

ANEXO 2.1.

DRIVERS					
Año	2006	2007	2008	2009	2010

CAPEX

Equipo de cocina

	\$
congeladora industrial	700,00
Refrigeradoras	\$
pequeñas	1.200,00
	\$
cocinas industriales	250,00
	\$
Refrigeradora	300,00
	\$
utensilios de cocina	300,00
	\$
Vajilla	1.000,00
	\$
Otros	1.400,00
	\$
Creperas	1.200,00
	\$
Campanas	500,00

Equipo informático

	\$
Computador	750,00
	\$
Plasma	2.000,00
	\$
Telefono	120,00
	\$
Impresora	300,00

Software

	\$
Mir comanda	1.500,00

Muebles

	\$
Muebles de cocina	2.500,00
	\$
Barra	2.000,00
	\$
muebles de restaurant	2.500,00
	\$
Calentadores	2.100,00
	\$
muebles de la plaza	1.200,00

Gastos de Constitución	
Gastos de constitución totales	\$ 1.500,00

DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES

Equipo de cocina

congeladora industrial					
Refrigeradoras pequeñas	10%	10%	10%	10%	10%
cocinas industriales	20%	20%	20%	20%	20%
Refrigeradora					
Otros	20%	20%	20%	20%	20%
Creperas	33%	33%	33%		
Campanas	33%	33%	33%		

Equipo informático

Computador	30%	30%	30%		
Plasma	30%	30%	30%		
Telefono	30%	30%	30%		
Impresora					

Software

Mi comanda	20%	20%	20%	20%	20%
------------	-----	-----	-----	-----	-----

Muebles

Muebles de cocina	20%	20%	20%	20%	20%
Barra	20%	20%	20%	20%	20%
muebles de restaurant	20%	20%	20%	20%	20%
Calentadores	20%	20%	20%	20%	20%
muebles de la plaza	20%	20%	20%	20%	20%

Gastos de Constitución	
Gastos de constitución totales	20% 20% 20% 20% 20%

Año	2006	2007	2008	2009	2010
-----	------	------	------	------	------

OPEX

Publicidad	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 1.000,00	\$ 3.960,00	\$ 4.039,20	
% de incremento anual x ventas				3%	3%	3%
Suministros	\$ 51.600,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 57.000,00	\$ 64.980,00	
% de incremento anual				14%	14%	14%

Año	2006	2007	2008	2009	2010
-----	------	------	------	------	------

GASTOS ADMINISTRATIVOS						
Arriendo	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	
% de incremento anual						
Sueldos	\$ 28.617,60	\$ 25.617,60	\$ 28.617,60	\$ 29.910,24	\$ 34.396,78	
% de incremento anual				15%	15%	15%
Suministros de oficina	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 252,00	\$ 264,60	
% de incremento anual				5%	5%	5%
Limpieza	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 264,00	\$ 290,40	
% de incremento anual				10%	10%	10%
Servicios Básicos	\$ 6.300,00	\$ 6.300,00	\$ 6.300,00	\$ 7.245,00	\$ 8.331,75	
% de incremento anual				15%	15%	15%
Mantenimiento de equipos		300	300	300	345	396,75
% de incremento anual				15%	15%	15%
Transporte		3600	3600	3600	3960	4356
% de incremento anual				10%	10%	10%
Suscripciones	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.260,00	\$ 1.323,00	
% de incremento anual				5%	5%	5%

IMPUESTOS	25%	25%	25%	25%	25%
------------------	-----	-----	-----	-----	-----

ANEXO 2.2.

	OPEX				
	2006	2007	2008	2009	2010
Publicidad	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 1.000,00	\$ 3.960,00	\$ 4.039,20
Suministros	\$ 51.600,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 57.000,00	\$ 64.980,00
	\$ 52.100,00	\$ 50.500,00	\$ 51.000,00	\$ 60.960,00	\$ 69.019,20

ANEXO 2.3.

	GASTOS ADMINISTRATIVOS				
Arriendo	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00
Sueldos	\$ 28.617,60	\$ 25.617,60	\$ 28.617,60	\$ 29.910,24	\$ 34.396,78
Suministros de oficina	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 252,00	\$ 264,60
Limpieza	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 264,00	\$ 290,40
Servicios Básicos	\$ 6.300,00	\$ 6.300,00	\$ 6.300,00	\$ 7.245,00	\$ 8.331,75
Mant de equipos	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 345,00	\$ 396,75
Suscripciones	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.260,00	\$ 1.323,00
	\$ 54.897,60	51897,6	54897,6	57276,24	63003,276

ANEXO 2.4.

Año	2006	2007	2008	2009	2010
	\$	\$	\$	\$	\$
Total CAPEX	15.520,00	-	-	-	-
CAPEX					
Equipos					
	\$				
Congeladora industrial	700,00				
	\$				
Refrigeradoras pequenas	1.200,00				
	\$				
Cocinas industriales	250,00				
	\$				
Refrigeradora	300,00				
	\$				
Utensilios de cocina	300,00				
	\$				
Vajilla	1.000,00				
	\$				
Otros	1.400,00				
	\$				
Creperas	1.200,00				
	\$				
Campanas	500,00				
	\$				
	6.850,00				
Equipo informático					
	\$				
Computador	750,00				
	\$				
Plasma	2.000,00				
	\$				
telefono	120,00				
	\$				
Impresora	300,00				
	\$				
	3.170,00				
Software					
	\$				
Mr. Comanda	1.500,00				
	\$				
	1.500,00				
Muebles					
	\$				
Muebles de cocina	2.500,00				
	\$				
Barra	2.000,00				
	\$				
muebles de restaurant	2.500,00				
	\$				
Calentadores	2.100,00				
	\$				
muebles de la plaza	1.200,00				
	\$				
	2.500,00				

Gastos de Constitución

	\$
Gastos de constitución totales	1.500,00
	\$
	1.500,00

DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES**Equipo de cocina**

	\$	\$	\$	\$	\$
Congeladora industrial	-	-	-	-	-
Refrigeradoras pequeñas	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00
Cocinas industriales	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Refrigeradora	-	-	-	-	-
Otros	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00
Creperas	400,00	400,00	400,00	-	-
Campanas	166,67	166,67	166,67	-	-
	\$	\$	\$	\$	\$
	1.016,67	1.016,67	1.016,67	450,00	450,00

Equipo informático

	\$	\$	\$		
Computador	225,00	225,00	225,00		
Plasma	600,00	600,00	600,00		
Teléfono	36,00	36,00	36,00		
Impresora	-	-	-		
	\$	\$	\$	\$	\$
	861,00	861,00	861,00	-	-

Software

	\$	\$	\$	\$	\$
Mr comanda	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
	\$	\$	\$	\$	\$
	-	-	-	-	-
	\$	\$	\$	\$	\$
	-	-	-	-	-
	\$	\$	\$	\$	\$
	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00

Muebles

	\$	\$	\$	\$	\$
Muebles de cocina	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Barra	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
muebles de restaurant	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Calentadores	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00
muebles de la plaza	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00
	\$	\$	\$	\$	\$
	2.060,00	2.060,00	2.060,00	2.060,00	2.060,00

Gastos de Constitución

	\$	\$	\$	\$	\$
Gastos de constitución totales	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
	\$	\$	\$	\$	\$
	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00

Total Amortización y Depreciación

\$ 4.537,67 \$ 4.537,67 \$ 4.537,67 \$ 3.110,00 \$ 3.110,00

Valor Residual

ANEXO 2.5

PERDIDAS Y GANACIAS

	2006	2007	2008	2009	2010
INGRESOS					
Ventas en restaurante	\$ 120.000,00	\$ 130.000,00	\$ 132.000,00	\$ 134.640,00	\$ 137.332,80
Ventas fuera de restaurante	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
		1,0833%	1,015%	1,02%	1,02%
TOTAL INGRESOS	\$ 120.000,00	\$ 130.000,00	\$ 132.000,00	\$ 134.640,00	\$ 137.332,80
- COSTO DE VENTAS	\$ 52.100,00	\$ 50.500,00	\$ 51.000,00	\$ 60.960,00	\$ 69.019,20
- DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	\$ 4.537,67	\$ 4.537,67	\$ 4.537,67	\$ 3.110,00	\$ 3.110,00
= GANANCIA BRUTA EN VENTAS	\$ 63.362,33	\$ 74.962,33	\$ 76.462,33	\$ 70.570,00	\$ 65.203,60
- GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 54.897,60	\$ 51.897,60	\$ 54.897,60	\$ 57.276,24	\$ 63.003,28
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 8.464,73	\$ 23.064,73	\$ 21.564,73	\$ 13.293,76	\$ 2.200,32
-25% IMPUESTOS	\$ 2.116,18	\$ 5.766,18	\$ 5.391,18	\$ 3.323,44	\$ 550,08
UTILIDAD NETA	\$ 6.348,55	\$ 17.298,55	\$ 16.173,55	\$ 9.970,32	\$ 1.650,24

ANEXO 2.6

BALANCE GENERAL

	2006	2007	2008	2009	2010
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE					
CAJA BANCOS	\$ (22.517,60)	\$ 2.968,62	\$ 23.304,83	\$ 34.317,41	\$ 41.304,29
CUENTAS POR COBRAR	\$ -	\$ 700,00	\$ 650,00	\$ 500,00	\$ 300,00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	(22.517,60)	3.668,62	23.954,83	34.817,41	41.604,29
ACTIVO FIJO					
EQUIPO DE COCINA	\$ 6.850,00	\$ 6.850,00	\$ 6.850,00	\$ 6.850,00	\$ 6.850,00
EQUIPO INFORMÁTICO	\$ 3.170,00	\$ 3.170,00	\$ 3.170,00	\$ 3.170,00	\$ 3.170,00
SOFTWARE	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
MUEBLES	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	\$ 1.500,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INTANGIBLES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	\$ 4.537,67	\$ 9.075,33	\$ 13.613,00	\$ 16.723,00	\$ 19.833,00
TOTAL ACTIVO FIJO NETO	10.982,33	4.944,67	407,00	(2.703,00)	(5.813,00)
TOTAL ACTIVO	(11.535,27)	8.613,28	24.361,83	32.114,41	35.791,29

PASIVOS

PASIVOS CORRIENTE	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
PASIVOS LARGO PLAZO	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
TOTAL PASIVOS	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-

PATRIMONIO

CAPITAL	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-		
RESULTADOS	\$	8.464,73	\$	31.529,47	\$	53.094,20	\$	66.387,96	\$	68.588,28
TOTAL PATRIMONIO	\$	8.464,73	\$	31.529,47	\$	53.094,20	\$	66.387,96	\$	68.588,28
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO	\$	8.464,73	\$	31.529,47	\$	53.094,20	\$	66.387,96	\$	68.588,28
	\$	20.000,00	\$	22.916,18	\$	28.732,37	\$	34.273,55	\$	32.796,99

ANEXO 2.7

FLUJO DE CAJA

	Start	2007	2008	2009	2010	2011
SALDO INICIAL	\$ -	\$ (35.520,00)	\$ (22.517,60)	\$ 2.968,62	\$ 23.304,83	\$ 34.317,41
INGRESOS						
PRÉSTAMOS	\$ -					
INGRESOS X VENTAS	\$ -	\$ 120.000,00	\$ 130.000,00	\$ 132.000,00	\$ 134.640,00	\$ 137.332,80
Valor de Salvamento						5.000
Capital de trabajo						5.000
TOTAL INGRESOS	\$ -	\$ 120.000,00	\$ 130.000,00	\$ 132.000,00	\$ 134.640,00	\$ 142.332,80
EGRESOS						
EQUIPO DE COCINA	\$ 6.850,00					
EQUIPO INFORMÁTICO	\$ 3.170,00					
SOFTWARE	\$ 1.500,00					
MUEBLES	\$ 2.500,00					
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	\$ 1.500,00					
Capital de trabajo	\$ 20.000,00					
COSTO DE VENTAS		\$ 52.100,00	\$ 50.500,00	\$ 51.000,00	\$ 60.960,00	\$ 69.019,20
GASTOS ADMINISTRATIVOS		\$ 54.897,60	\$ 51.897,60	\$ 54.897,60	\$ 57.276,24	\$ 63.003,28

			\$	\$	\$	\$
MPUESTOS			2.116,18	5.766,18	5.391,18	3.323,44
TOTAL EGRESOS	\$ 35.520,00	\$ 106.997,60	\$ 104.513,78	\$ 111.663,78	\$ 123.627,42	\$ 135.345,92
TOTAL INGRESOS - EGRESOS	\$ (35.520,00)	\$ (22.517,60)	\$ 2.968,62	\$ 23.304,83	\$ 34.317,41	\$ 41.304,29
CAPEX	\$ 15.520,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
OPEX	\$ 52.100,00	\$ 50.500,00	\$ 51.000,00	\$ 60.960,00	\$ 69.019,20	\$ -

Tasa de descuento	15%
VAN	\$347.944,80
TIR	16%

ANEXO 3: ESCENARIO POSITIVO

ANEXO 3.1

DRIVERS

Año	2006	2007	2008	2009	2010
-----	------	------	------	------	------

CAPEX

Equipo de cocina

congeladora industrial	\$	700,00
Refrigeradoras pequenas	\$	1.200,00
cocinas industriales	\$	250,00
Refrigeradora	\$	300,00
utensilios de cocina	\$	300,00
Vajilla	\$	1.000,00
Otros	\$	1.400,00
Creperas	\$	1.200,00
Campanas	\$	500,00

Equipo informático

Computador	\$	750,00
Plasma	\$	2.000,00

Telefono	\$	120,00
Impresora	\$	300,00

Software

Mr comanda	\$	1.500,00
------------	----	----------

Muebles

Muebles de cocina	\$	2.500,00
Barra	\$	2.000,00
muebles de restaurant	\$	2.500,00
Calentadores	\$	2.100,00
muebles de la plaza	\$	1.200,00

Gastos de Constitución

Gastos de constitución totales	\$	1.500,00
--------------------------------	----	----------

DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES

Equipo de cocina

congeladora industrial					
Refrigeradoras pequenas	10%	10%	10%	10%	10%
cocinas industriales	20%	20%	20%	20%	20%
Refrigeradora					
Otros	20%	20%	20%	20%	20%
Creperas	33%	33%	33%		
Campanas	33%	33%	33%		

Equipo informático

Computador	30%	30%	30%
Plasma	30%	30%	30%
Telefono	30%	30%	30%
Impresora			

Software

Mr comanda	20%	20%	20%	20%	20%
------------	-----	-----	-----	-----	-----

Muebles						
Muebles de cocina	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Barra	20%	20%	20%	20%	20%	20%
muebles de restaurant	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Calentadores	20%	20%	20%	20%	20%	20%
muebles de la plaza	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Gastos de Constitución						
Gastos de constitución totales	20%	20%	20%	20%	20%	20%

Año	2006	2007	2008	2009	2010
-----	------	------	------	------	------

OPEX										
Publicidad	\$	500,00	\$	500,00	\$	1.000,00	\$	4.960,00	\$	5.108,80
% de incremento anual x ventas					3%		3%		3%	
Suministros	\$	51.600,00	\$	50.000,00	\$	50.000,00	\$	55.000,00	\$	60.500,00
% de incremento anual					10%		10%		10%	

Año	2006	2007	2008	2009	2010
-----	------	------	------	------	------

GASTOS ADMINISTRATIVOS										
Ariendo	\$	18.000,00	\$	18.000,00	\$	18.000,00	\$	18.000,00	\$	19.800,00
% de incremento anual							10%		10%	
Sueldos	\$	28.617,60	\$	25.617,60	\$	28.617,60	\$	27.048,48	\$	28.400,90
% de incremento anual					5%		5%		5%	
Suministros de oficina	\$	240,00	\$	240,00	\$	240,00	\$	252,00	\$	264,60
% de incremento anual					5%		5%		5%	
Limpieza	\$	240,00	\$	240,00	\$	240,00	\$	264,00	\$	290,40
% de incremento anual					10%		10%		10%	
Servicios Básicos	\$	6.300,00	\$	6.300,00	\$	6.300,00	\$	6.615,00	\$	6.945,75
% de incremento anual					5%		5%		5%	
Mantenimiento de equipos		300		300		300		330		360
% de incremento anual					10%		10%		10%	
Transporte		3600		3600		3600		3780		3960
% de incremento anual					5%		5%		5%	

Suscripciones	\$	1.200,00	\$	1.200,00	\$	1.200,00	\$	1.260,00	\$	1.323,00
% de incremento anual						5%		5%		5%

IMPUESTOS 25% 25% 25% 25% 25%

ANEXO 3.2

	OPEX				
	2006	2007	2008	2009	2010
Publicidad	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 1.000,00	\$ 4.960,00	\$ 5.108,80
Suministros	\$ 51.600,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 55.000,00	\$ 60.500,00
	\$ 52.100,00	\$ 50.500,00	\$ 51.000,00	\$ 59.960,00	\$ 65.608,80

ANEXO 3.3.

GASTOS ADMINISTRATIVOS					
Alquiler	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 19.800,00
Sueldos	\$ 28.617,60	\$ 25.617,60	\$ 28.617,60	\$ 27.048,48	\$ 28.400,90
Suministros de oficina	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 252,00	\$ 264,60
Limpieza	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 264,00	\$ 290,40
Servicios Básicos	\$ 6.300,00	\$ 6.300,00	\$ 6.300,00	\$ 6.615,00	\$ 6.945,75
Mant de equipos	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 330,00	\$ 363,00
Suscripciones	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.260,00	\$ 1.323,00
	\$ 54.897,60	51897,6	54897,6	53762,48	57387,654

ANEXO 3.4.

Año	2006	2007	2008	2009	2010
Total CAPEX	\$ 15.520,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
CAPEX					
Equipos					
	\$				
Congeladora industrial	700,00				
	\$				
Refrigeradoras pequenas	1.200,00				
	\$				
Cocinas industriales	250,00				
	\$				
Refrigeradora	300,00				
	\$				
Utensilios de cocina	300,00				
	\$				
Vajilla	1.000,00				
	\$				
Otros	1.400,00				
	\$				
Creperas	1.200,00				
	\$				
Campanas	500,00				
	\$				
	6.850,00				
Equipo informático					
	\$				
computador	750,00				
	\$				
Plasma	2.000,00				
	\$				
telefono	120,00				
	\$				
impresora	300,00				

\$
3.170,00

Software

\$
Mr. Comanda 1.500,00

\$
1.500,00

Muebles

\$
Muebles de cocina 2.500,00
\$
Barra 2.000,00
\$
muebles de restaurant 2.500,00
\$
calentadores 2.100,00
\$
muebles de la plaza 1.200,00
\$
2.500,00



Gastos de Constitución

\$
Gastos de constitución totales 1.500,00
\$
1.500,00

DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES

Equipo de cocina

	\$	\$	\$	\$	\$
Congeladora industrial	-	-	-	-	-
Refrigeradoras pequeñas	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00
Cocinas industriales	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Refrigeradora	-	-	-	-	-
Otros	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00
Creperas	400,00	400,00	400,00	-	-
Campanas	166,67	166,67	166,67	-	-
	1.016,67	1.016,67	1.016,67	450,00	450,00

Equipo informático

	\$	\$	\$	\$	\$
computador	225,00	225,00	225,00	-	-
Plasma	600,00	600,00	600,00	-	-
Teléfono	36,00	36,00	36,00	-	-
Impresora	-	-	-	-	-
	861,00	861,00	861,00	-	-

Software

	\$	\$	\$	\$	\$
Mr comanda	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00

	\$	\$	\$	\$	\$
	\$	\$	\$	\$	\$
	\$	\$	\$	\$	\$
	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Muebles					
Muebles de cocina	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Barra	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
muebles de restaurant	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
calentadores	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00
muebles de la plaza	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00
	2.060,00	2.060,00	2.060,00	2.060,00	2.060,00
Gastos de Constitución					
Gastos de constitución totales	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Total Amortización y Depreciación					
	\$ 4.537,67	\$ 4.537,67	\$ 4.537,67	\$ 3.110,00	\$ 3.110,00

Valor Residual

ANEXO 3.5.

BALANCE GENERAL

	2006	2007	2008	2009	2010
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE					
CAJA BANCOS	\$ (22.517,60)	\$ 2.968,62	\$ 23.304,83	\$ 41.464,17	\$ 61.128,79
CUENTAS POR COBRAR	\$ -	\$ 700,00	\$ 650,00	\$ 500,00	\$ 300,00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ (22.517,60)	\$ 3.668,62	\$ 23.954,83	\$ 41.964,17	\$ 61.428,79

ACTIVO FIJO

EQUIPO DE COCINA	\$ 6,850,00	\$ 6,850,00	\$ 6,850,00	\$ 6,850,00	\$ 6,850,00
EQUIPO INFORMÁTICO	\$ 3,170,00	\$ 3,170,00	\$ 3,170,00	\$ 3,170,00	\$ 3,170,00
SOFTWARE	\$ 1,500,00	\$ 1,500,00	\$ 1,500,00	\$ 1,500,00	\$ 1,500,00
MUEBLES	\$ 2,500,00	\$ 2,500,00	\$ 2,500,00	\$ 2,500,00	\$ 2,500,00
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	\$ 1,500,00			\$ -	\$ -
INTANGIBLES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

- DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	\$ 4,537,67	\$ 9,075,33	\$ 13,613,00	\$ 16,723,00	\$ 19,833,00
TOTAL ACTIVO FIJO NETO	\$ 10,982,33	\$ 4,944,67	\$ 407,00	\$ (2,703,00)	\$ (5,813,00)

TOTAL ACTIVO	\$ (11,535,27)	\$ 8,613,28	\$ 24,361,83	\$ 39,261,17	\$ 55,615,79
--------------	----------------	-------------	--------------	--------------	--------------

PASIVOS

PASIVOS CORRIENTE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PASIVOS LARGO PLAZO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

TOTAL PASIVOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
---------------	------	------	------	------	------

PATRIMONIO

CAPITAL	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
---------	------	------	------	------	------

RESULTADOS	\$ 8,464,73	\$ 31,529,47	\$ 53,094,20	\$ 73,534,72	\$ 90,199,47
------------	-------------	--------------	--------------	--------------	--------------

TOTAL PATRIMONIO	\$ 8,464,73	\$ 31,529,47	\$ 53,094,20	\$ 73,534,72	\$ 90,199,47
------------------	-------------	--------------	--------------	--------------	--------------

TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO	\$ 8,464,73	\$ 31,529,47	\$ 53,094,20	\$ 73,534,72	\$ 90,199,47
	\$ 20,000,00	\$ 22,916,18	\$ 28,732,37	\$ 34,273,55	\$ 34,583,68

ANEXO 3.6

PERDIDAS Y GANACIAS					
	2006	2007	2008	2009	2010
INGRESOS					
Ventas en restaurante	\$ 120.000,00	\$ 130.000,00	\$ 132.000,00	\$ 137.280,00	\$ 142.771,20
Ventas fuera de restaurante	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

TOTAL INGRESOS	\$ 120.000,00	\$ 130.000,00	\$ 132.000,00	\$ 137.280,00	\$ 142.771,20
----------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

- COSTO DE VENTAS	\$ 52.100,00	\$ 50.500,00	\$ 51.000,00	\$ 59.960,00	\$ 65.608,80
- DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	\$ 4.537,67	\$ 4.537,67	\$ 4.537,67	\$ 3.110,00	\$ 3.110,00
= GANANCIA BRUTA EN VENTAS	\$ 63.362,33	\$ 74.962,33	\$ 76.462,33	\$ 74.210,00	\$ 74.052,40

- GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 54.897,60	\$ 51.897,60	\$ 54.897,60	\$ 53.769,48	\$ 57.387,65
--------------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 8.464,73	\$ 23.064,73	\$ 21.564,73	\$ 20.440,52	\$ 16.664,75
-------------------------------	-------------	--------------	--------------	--------------	--------------

-25% IMPUESTOS	\$ 2.116,18	\$ 5.766,18	\$ 5.391,18	\$ 5.110,13	\$ 4.166,19
----------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

UTILIDAD NETA	\$ 6.348,55	\$ 17.298,55	\$ 16.173,55	\$ 15.330,39	\$ 12.498,56
---------------	-------------	--------------	--------------	--------------	--------------

ANEXO 3.7

FLUJO DE CAJA

	Start	2007	2008	2009	2010	2011
SALDO INICIAL	\$ -	\$ (35.520,00)	\$ (22.517,60)	\$ 2.968,62	\$ 23.304,83	\$ 41.464,17

	INGRESOS					
PRÉSTAMOS	\$ -					
INGRESOS X VENTAS	\$	\$	\$	\$	\$	\$

	-	120.000,00	130.000,00	132.000,00	137.280,00	142.771,20
Valor de Salvamento						5.000
Capital de trabajo						5.000
TOTAL INGRESOS	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	-	120.000,00	130.000,00	132.000,00	137.280,00	147.771,20

EGRESOS						
EQUIPO DE COCINA	\$	6.850,00				
EQUIPO INFORMÁTICO	\$	3.170,00				
SOFTWARE	\$	1.500,00				
MUEBLES	\$	2.500,00				
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	\$	1.500,00				
Capital de trabajo	\$	20.000,00				
COSTO DE VENTAS	\$	52.100,00	\$	50.500,00	\$	51.000,00
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$	54.897,60	\$	51.897,60	\$	54.897,60
MPUESTOS			\$	2.116,18	\$	5.766,18
					\$	5.391,18
					\$	5.110,13
TOTAL EGRESOS	\$	35.520,00	\$	106.997,60	\$	104.513,78
					\$	111.663,78
					\$	119.120,66
					\$	128.106,58

TOTAL INGRESOS - EGRESOS	\$	(35.520,00)	\$	(22.517,60)	\$	2.968,62
					\$	23.304,83
					\$	41.464,17
					\$	61.128,79

CAPEX	\$	15.520,00	-	-	-	-
OPEX	\$	52.100,00	\$	50.500,00	\$	51.000,00
					\$	59.960,00
					\$	65.608,80
					\$	-

Tasa de descuento	8,04%
TIR	23%
VAN	\$36.619,46