ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL

FACULTAD DE ECONOMIA Y NEGOCIOS

ESCUELA DE DISEÑO Y COMUNICACIÓN VISUAL

INFORME DE MATERIA DE GRADUACION

PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION TECNOLOGICA

TEMA

"REINGENIERIA DEL RESTAURANT CLARITA"

AUTORES

PEDRO GOMEZ
VICTOR FERNANDEZ

DIRECTOR
LCI. LUIS RODRIGUEZ

Guayaquil - Ecuador

2009

AGRADECIMIENTO

Evocando nuestros valores personales, con profunda emoción por el deber cumplido, deseamos expresar nuestros agradecimientos, a la Escuela Superior Politécnica del Litoral, por habernos preparado en nuestra formación académica y profesional, a nuestras familias que han podido en todo momento, comprender e impulsarnos a la culminación de nuestros propósitos académicos, y finalmente extendemos nuestros agradecimientos, por su aporte y guía al Ec. Felipe Álvarez, así como a nuestros compañeros de la licenciatura, con los que en todo momento pudimos recrear los conocimientos que aportaron a esta tesis.

Muchas Gracias.

DEDICATORIA

Siempre los grandes propósitos están acompañados por una fuerza motivadora interna que nos lleva a poder crecer cada día para lograr cambios importantes de formación, liderazgo y contribución, esta ultima de gran importancia porque refleja el aporte que podemos brindar a nuestras familias, universidad y comunidad mediante el desarrollo de esta tesis.

El desarrollo de esta tesis, siempre estuvo inspirado en una persona que nos ha demostrado un claro ejemplo de entrega, compromiso, perseverancia y responsabilidad en sus acciones como gestora de un negocio. Para Clarita Ruiz, una mención especial, quien con cariño ha sabido brindar todo su aporte, y a nuestras familias, que se integraron en el mismo objetivo de esta tesis, dedicamos este trabajo con esfuerzo y dedicación, para que sirva de guía a otros que estarán emprendiendo los mismos senderos, que hoy estamos avanzando.

DECLARATORIA EXPRESA.

La responsabilidad del contenido de este Trabajo Final de Graduación, me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral.

FIRMA DEL DIRECTOR Y MIEMBROS DEL TRIBUNAL.

MSc. Felipe Álvarez Ordoñez

Director Miembro del Tribunal.

Ing. Edgar Salas Luzuriaga

Vocal Miembro del Tribunal

FIRMAS DE LOS AUTORES

Víctor Hugo Fernández R.

Pedro Bolívar Gómez B.

INDICE GENERAL

CAPITULO 1
1. INTRODUCCION……..……..... 2
1.1. ANTECEDENTES……..…….... 2
1.2. IMPORTANCIA DE LA REINGENIERIA..... 3
1.3. OBJETIVOS..... 3
CAPITULO 2
2. DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA..... 6
2.1. ANTECEDENTES..... 6
2.2. FLUJO DE PROCESOS..... 6
2.2.1. MAPA DE PRIMER NIVEL..... 6
2.2.2. MAPA DE SEGUNDO NIVEL..... 7
2.2.3. MAPA DE TERCER NIVEL..... 7
2.2.4. PROCESOS DE COMPRA Y TRANSFORMACION..... 7
2.2.5. DESCRIPCION DEL AREA ADMINISTRATIVA..... 8
2.3. IDENTIFICACION DE PROBLEMAS..... 8
2.3.1. FOCUS GROUP..... 8
2.3.2. FODA GENERAL..... 8
2.3.3. ORGANIGRAMA ACTUAL..... 8
2.3.4. EVALUACION CLARITA..... 8
2.3.5. ENCUESTA DE SERVICIOS..... 9
3. DETERMINACION E IMPLEMENTACIO DE SOLUCIONES..... 11
3.1. ORGANIGRAMA PROPUESTO..... 11
3.2. PROPUESTA DE FLUJO DE PROCESOS..... 11
3.2.1. FLUJO DE PROCESOS ADMINISTRATIVO..... 11
3.2.2. FLUJO DE PROCESOS SERVICIO AL CLIENTE..... 11
3.3. GESTION DE ACTIVIDADES PARA FODA..... 11
3.4. RESULTADOS DE LA EVALUACION Y PLAN DE MEJORAS..... 11
3.5. PLAN DE MARKETING..... 11
3.5.1. CICLO DE VIDA DEL NEGOCIO..... 12
3.5.2. OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING..... 12
3.5.2.1. OBJETIVOS FINANCIEROS..... 12
3.5.2.2. OBJETIVOS DE MERCADOTECNIA..... 12
3.5.3. ANALISIS ESTRATEGICO..... 13
3.5.3.1. MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP..... 13
3.5.3.2. MATRIZ DE OPORTUNIDADES (ANSOFF)..... 15
3.5.3.2.1. PENETRACION EN EL MERCADO..... 15
3.5.3.2.2. DESARROLLO DEL PRODUCTO..... 15
3.5.3.2.3. DESARROLLO DEL MERCADO..... 16
3.5.3.2.4. DIVERSIFICACION..... 16
3.5.3.3. FODA PRODUCTO (PLAN DE MARKETING)..... 16

3.5.4. MERCADO META..... 17
3.5.4.1. MACRO SEGMENTACION..... 17
3.5.4.2. MICRO SEGMENTACION..... 18
3.5.4.3. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO..... 18
3.5.5. MARKETING MIX..... 19
3.5.5.1. PRODUCTO..... 19
3.5.5.2. PRECIO..... 19
3.5.5.3. PLAZA..... 20
3.5.5.4. PROMOCION..... 20
3.5.6. POSICIONAMIENTO..... 21
CAPITULO 4
4. ESTUDIO FINANCIERO DEL PROCESO DE REINGENIERIA..... 23
4.1. BETAS DE INDUSTRIAS PROCESADORAS DE ALIMENTOS..... 23
4.2. EQUIPOS Y HERRAMIENTAS..... 23
4.3. INVERSIONES..... 23
4.4. DEMANDA..... 24
4.5. PERSONAL Y SALARIOS..... 24
4.6. FLUJO DE CAJA INCREMENTAL..... 24

INDICE DE FIGURAS

3-1 CICLOS DE UN NEGOCIO..... 12
3-2 MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP..... 14
3-3 MACROSEGMENTACION..... 18
3-4 POSICIONAMIENTO..... 21
4-1 BETA DE LA INDUSTRIA..... 23

INDICE DE TABLAS

TABLA 1: MAPA DE PRIMER NIVEL..... 26
TABLA 2: MAPA DE SEGUNDO NIVEL..... 27
TABLA 3: MAPA DE TERCER NIVEL..... 28
TABLA 4: PROCESOS DE COMPRA Y TRANSFORMACION..... 29
TABLA 5: MAPA DE PROCESOS DE AREA ADMINISTRATIVA..... 30
TABLA 6: FOC US GROUP..... 31
TABLA 6.1: PARTICIPANTES..... 32
TABLA 6.2: TEMAS A INDAGAR..... 33
TABLA 6.3: PROGRAMA FOCUS GROUP..... 34
TABLA 6.4: RECEPCION..... 35
TABLA 6.5: COMENTARIOS GENERALES DEL FOCUS GROUP..... 36
TABLA 6.6: COMENTARIOS GENERALES DEL FOCUS GROUP..... 37
TABLA7: FODA GENERAL..... 38
TABLA 8: ORGANIGRAMA ACTUAL..... 40
TABLA 9: EVALUACION CLARITA..... 41
TABLA 10: ORGANIGRAMA PROPUESTO..... 42
TABLA 11: FLUJO DE PROCESOS ADMINISTRATIVO..... 43
TABLA 12: PLAN DE MEJORAS..... 44
TABLA 13: EQUIPOS Y HERRAMIENTAS..... 45
TABLA 14: CUADRO DE INVERSIONES..... 50
TABLA 15: DEMANDA ESPERADA..... 51
TABLA 16: PERSONAL Y SALARIOS..... 52
TABLA 17: FLUJO DE CAJA INCREMENTAL..... 53

RESUMEN

El desarrollo de este trabajo está basado en los conceptos usados para la Reingeniería Administrativa, Financiera y de Servicio al Restaurant Clarita, negocio que ha permanecido en el sector de comidas preparadas por lapso de 30 años, en la ciudad de Guayaquil, experimentando un crecimiento paulatino, basado en la calidad de sus productos, así como la atención personalizada de su dueña.

Restaurant Clarita ofrece a sus clientes productos preparados tales como arroz con menestras, puré, carne, pollos, chuleta, así como la combinación entre estos ingredientes, su local está ubicado en Alcedo 1317 y Los Ríos, con horarios de atención a clientes de lunes a domingo desde las 17:00 a 03:00horas del día siguiente.

El local cuenta con un ambiente familiar, que lo vuelve acogedor para sus clientes, la diversidad de clientes es amplia, concentrándose fuertemente en personas mayores a 30 años, que por tradición han sido fieles a este negocio, así como se ha podido observar que también existe evidencias de crecimiento del mercado en clientes menores a 30 años, lo que nos induce a considerar que por calidad y servicio, ha podido cumplir con expectativas de los clientes.

Conociendo estos antecedentes importantes de este negocio, decidió intervenir con el desarrollo de una Reingeniería Administrativa, Financiera y de Servicio que permita en primera instancia formalizar todos sus procesos , mejorando en cada uno de ellos con la aplicación de herramientas gerenciales, que puedan potencial este negocio en el sector donde se desarrollada.

El desarrollo de esta reingeniería, ha permito constatar que frente al mercado agresivo de comidas preparadas, Clarita tiene fortalezas importantes de calidad de productos, tiempo de respuestas a necesidades de clientes, y cuenta una economía de negocios sin deudas, lo que permite que las oportunidades de mejoramiento tenga cabida en este trabajo.

De la investigación se ha podido establecer que las fortalezas le han permitido mantenerse, sin establecer una estrategia de negocio, que le permitan avanzar en el futuro, con un crecimiento más agresivo, como se evidencia actualmente en el sector de comidas rápidas.

CAPITULO 1

DESCRIPCION GENETAL DEL PROYECTO

1. INTRODUCCION

El Sector de negocios de comidas rápidas es muy agresivo, su crecimiento en los últimos años así lo evidencian, los cambios de imagen, cambio de procesos y de cómo hacer negocios entre otros han sido sus estrategias para sobrevivir y crecer.

El restaurant Clarita que durante 30 años ha funcionado, cuenta con una clientela que le permite existir, lo que hemos observado existen fortalezas y debilidades que servirán de base para mejorarlas y buscar estrategias para mantener, mejorar y crecer en el tiempo. Lo logrado hasta ahora se ha desarrollado con una estructura administrativa, financiera básica, que ha impedido su crecimiento, siendo el servicio y costo como gran diferenciador importante en el desarrollo del negocio. Lo antes mencionado, nos ha permitido concluir que un estudio de reingeniería puede contribuir a que este negocio pueda crecer para llevarlo a una situación más competitiva en su sector de negocio, acorde con las nuevas tendencias y competencias del mercado.

En el mercado de comidas de la ciudad de Guayaquil existen negocios de origen local, nacionales y extranjeros, tales como; Las Menestras del Negro, Comidas de Víctor, Parrillada Portete, etc.… y otros de procedencia extranjera tales como Mac Donald, KFC, BG, Juan Valdez, Pizza Hut, etc.…, lo que nos lleva a concluir que si logramos hacer un correcto análisis y reingeniería administrativa, financiera y de servicios en este negocio, lo podremos llevar en el tiempo a que reúna las condiciones y perfiles para competir en la misma dirección de estos negocios antes mencionado. La capacidad de crecimiento existe, por ende Guayaquil a experimentado un crecimiento de comidas rápidas que demuestran esta capacidad, sin embargo para nuestro estudio haremos el análisis respectivo del mercado para determinar las alternativas de desarrollo y crecimiento de este restaurante.

Finalmente, con la preparación y desarrollo de este proyecto, estamos contribuyendo a promover mejor calidad de vida de los colaboradores de Restaurante Clarita, axial crear futuras fuentes de trabajo en sus estrategias de crecimiento.

1.1. ANTECEDENTES

El Restauran Clarita inicio sus actividades hace mas de 30 años, actualmente se encuentra posicionado en el mercado de la ciudad de Guayaquil, reconocido por su trayectoria en el servicio de alimentos preparados, Ha logrado mantenerse pese a las crisis que se han presentado en el país, en especial las de carácter económico. La relación precio – calidad ha sido en buena medida el eslabón cliente – negocio que ha permitido mantenerse en el tiempo. Este negocio se enfrenta a la disyuntiva de que hacer para continuar existiendo, creciendo y desarrollando hacia un negocio mas estructurado, organizado que le permita convertirse en un modelo que se pueda repetir utilizando figuras que existen en el mercado, tales como sucursales o franquicias

El perfil del Restauran Clarita es discreto, se puede clasificar como un Fast Food, las instalaciones son modestas y es administrado por su fundadora "Clarita", se especializa en la venta de pollo, cerdo y carne de res. La técnica desarrollada para la preparación de los alimentos es aceptada por los clientes.

1.2. IMPORTANCIA DE LA REINGENIERÍA

Actualmente la reingeniería es un término genérico dentro del cual se pueden ubicar la reingeniería como tal, es utilizada en Mejoramiento de Procesos, Restauración, Transformación, y la Reinversión de Procesos. Esta generalización del término hace importante discutir antes de su aplicación, no sólo, sin sobre todo los logros alcanzar y su enfoque de aplicación.

La Reingeniería de Procesos es una herramienta gerencial moderna, orientada al mejoramiento de los procesos de una empresa u organización. Su adecuada aplicación seguida de innovación y mejoramientos permanentes nos permitirá mantenernos competitivos, pero en ningún momento puede por sí sola ser la solución a todos los problemas de la organización. Y su aplicación no garantiza tampoco el éxito de la empresa.

En términos generales, la Reingeniería es una metodología apropiada para rvisar y rediseñar procesos, así como para implementarlos. Enfocándose en agregar valor a cada uno de los pasos de un proceso y eliminar aquellos que no den o no puedan dar ningún valor agregado, siendo muy apropiada para generar organizaciones horizontales y organizaciones por procesos, así como para reducir costos, tiempos de procesos, incremento de productividad, mejorar el servicio y los productos, de la misma manera ayuda a mejorar la motivación y la participación del personal.

Entre las técnicas que pueden usarse dentro de una Reingeniería, cabe destacar al Benchmarking, como forma de definir las metas y objetivos que debe alcanzarse. Y como aspectos complementarios, a considerar en el proceso el Empowerment, la Organización Vertical, la Innovación y la Creatividad entre muchos otros aspectos.

1.3. OBJETIVOS

- Diseñar e implementar un proceso de reestructuración administrativa financiera y de servicio para El Restaurant Clarita.

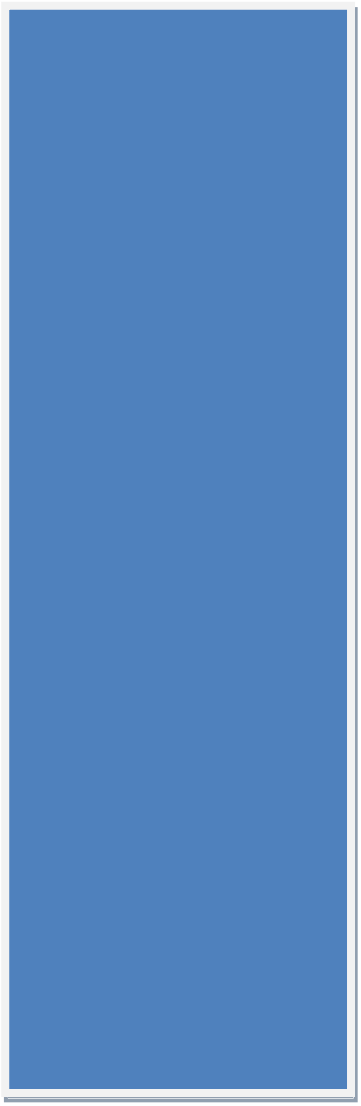
- Determinar el conocimiento y las características del servicio por parte del consumidor meta, mediante la realización de encuesta a los actuales clientes.

- Establecer una estrategia adecuada de comercialización, a través de un Plan de Marketing.

- Determinar el monto de la inversión necesaria para la ejecución del proceso de reingeniería

- Estimar los ingresos marginales y los costos marginales derivados del proceso de reingeniería

- Determinar la factibilidad económica de llevar a cabo el proceso de reingeniería



CAPITULO 2

DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA

2. DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA

2.1. ANTECEDENTES

El Restauran Clarita inicio sus actividades hace mas de 25 años, actualmente se encuentra posicionado en el mercado de la ciudad de Guayaquil, reconocido por su trayectoria en el servicio de alimentos preparados, Ha logrado mantenerse pese a las crisis que se han presentado en el país, en especial las de carácter económico. La relación precio – calidad ha sido en buena medida el eslabón cliente – negocio que ha permitido mantenerse en el tiempo. Este negocio se enfrenta a la disyuntiva de que hacer para continuar existiendo, creciendo y desarrollando hacia un negocio más estructurado, organizado que le permita convertirse en un modelo que se pueda repetir utilizando figuras que existen en el mercado, tales como sucursales o franquicias

El perfil del Restauran Clarita es discreto, se puede clasificar como un Fast Food, las instalaciones son modestas y es administrado por su fundadora "Clarita", se especializa en la venta de pollo, cerdo y carne de res. La técnica desarrollada para la preparación de los alimentos es aceptada por los clientes.

2.2. FLUJOS DE PROCESOS

Por medio representaciones graficas de todos los procesos se han determinado las conexiones lógicas y su interrelación para esto hemos utilizado mapas de proceso los que gráficamente demuestran las relaciones que existen entre los subprocesos que conforman el proceso general de servicio al cliente que es la razón de ser este negocio.

El mapa de procesos constituye una representación esquematizada de los grandes procesos que conforman una organización. En él quedan recogidos todos los procesos que ésta realiza: estratégicos, claves u operativos y de apoyo.

Las relaciones entre las actividades se han estandarizado al nivel de formar patrones de procesos.

Para el estudio se ha desarrollado tres niveles, los que a continuación exponemos:

2.2.1. MAPA DE PRIMER NIVEL, (TABLA 1)

De manera global en este mapa de procesos se puede observar a nivel de los grandes procesos del Restaurant, de forma sencilla y simplificada.

2.2.1.1. PROCESOS ESTRATEGICOS:

2.2.1.1.1. gestión financiera,

2.2.1.1.2. el mejoramiento continuo y

2.2.1.1.3. la gestión de recursos humanos

2.2.1.2. PROCESOS CLAVES

2.2.1.2.1. Compra

2.2.1.2.2. Transformación

2.2.1.2.3. Venta

2.2.1.3. PROCESOS DE APOYO

2.2.1.3.1. Gestión de seguridad

2.2.1.3.2. Gestión de control de calidad

2.2.1.3.3. Gestión de mercadeo

El mapa lo se ha construido utilizando la información verbal provista por el cliente acompañada de observaciones, podemos concluir que existe una distribución de áreas de trabajo de manera informal. De las áreas que se pueden observar en el mapa, unas son operadas correctamente y otras están descuidadas.

2.2.2. MAPA DE SEGUNDO NIVEL, (TABLA 2)

A continuación se ha desarrollado el mapa de procesos del macro proceso de VENTA

a. Preparación del local

b. Atención al cliente

c. Gestión de caja

Este mapa contiene los procesos para el área de VENTAS (servicio al cliente): preparación del local, atención al cliente y la gestión de caja.

2.2.3. MAPA DE TERCER NIVEL, (TABLA 3)

A continuación se presentan los procesos que forman parte del proceso de VENTA, con un mayor detalle, en este análisis se ha considerado tener en cuenta todas las actividades en las que el cliente externo participa.

2.2.4. PROCESOS DE COMPRA Y TRANSFORMACIÓN (TABLA 4)

Para la descripción de estos procesos se desarrollo un mapa de tercer nivel en el que se presentan las actividades relacionadas con la compra, la transformación y la venta. Utilizando un sistema de pasarelas verticales se pueden observar por actividad las operaciones que se realizan en la planta así como en el punto de venta.

2.2.5. DESCRIPCIÓN DEL ÁREA ADMINISTRATIVA (TABLA 5)

Para esta descripción se utiliza el siguiente diagrama que describe los macro procesos por cada área como son:

Compras, producción, ventas y personal. Las actividades de cada una de estas áreas fueron levantadas en forma macro mediante un flujo de procesos para su identificación

2.3. IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS

2.3.1. FOCUS GROUP (TABLAS 6, 6.1, 6.2, 6.3, 6.4)

Una de las herramientas utilizadas para la detección de problemas fue el Focus Group, es así que se realizo el 22 de Julio de 2009 un FOCUS GROUP de profundización en el que participaron 15 profesionales de diferentes especialidades que permitieron a través de una revisión y discusión de un formulario de encuesta ampliar las respuestas sobre el servicio y producto ofrecido por Restaurant Clarita a sus clientes. Esta experiencia fue muy enriquecedora porque nos permitió descubrir falencias del negocio para ser mejoradas. Participaron los compañeros de clases de la materia "PROYECTOS DE GRADUACION", se considero que era pertinente realizarlo con ellos ya que el grupo estaba constituido por profesionales de diversas ramas y con buena capacidad de análisis.

COMENTARIOS GENERALES DEL FOCUS GROUP (ANEXO 6.5 y 6,6)

Se anexan los comentarios de los participantes en el FOCUS GROUP, los que aportaron de gran manera en la etapa del diagnostico.

2.3.2. FODA GENERAL (TABLAS 7 y 7.1)

Utilizando esta herramienta con la información levantada de los propietarios y empleados quienes aportaron con la información y experiencia para aplicar esta metodología y detectar oportunidades de mejora para este negocio. Las debilidades son abundantes y se tratara de poner énfasis en ellas para reducir la vulnerabilidad del negocio.

2.3.3. ORGANIGRAMA ACTUAL (TABLA 8)

Este organigrama formalmente no existe, lo que hay es una distribución de funciones y jerarquías, que han permitido elaborar un organigrama con la situación actual del negocio, el mismo que servirá para su evaluación dentro de esta etapa del negocio.

2.3.4. EVALUACION CLARITA (TABLA 9)

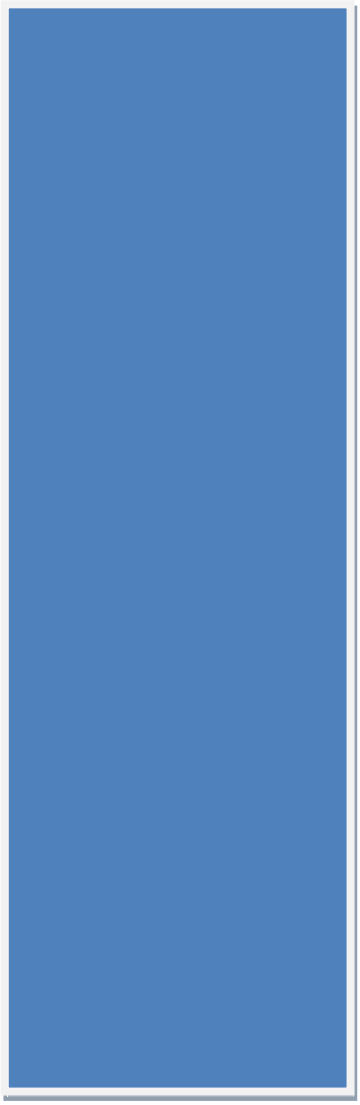
Esta herramienta utiliza un cuestionario de preguntas mediante las cuales se va calificando las diferentes áreas del negocio: administrativa, financiera, operación etc.…

Así se logra establecer en que nivel de desarrollo se encuentra la organización, muy útil para definir temas y áreas a mejorarse.

Las calificaciones obtenidas fueron muy bajas. Esta evaluación contribuye de gran manera ha determinar soluciones y el plan de acción con las metas que se espera lograr.

2.3.5. ENCUESTAS DE SERVICIOS

La encuesta se desarrollo con el propósito de determinar la opinión del cliente al respecto de la sazón, nuevas opciones, calidad en la atención, donde recomendaría una sucursal.



CAPITULO 3

DETERMINACION E IMPLEMENTACION DE SOLUCIONES

3. DETERMINACION E IMPLEMENTACION DE SOLUCIONES

3.1. ORGANIGRAMA PROPUESTO (TABLA 10)

3.1.1. Organigrama propuesto

Se ha preparado una reforma para el organigrama, una distribución que seguramente va a contribuir a la mejor organización y desarrollo del Restaurant.

3.2. PROPUESTA FLUJO DE PROCESOS

3.2.1. FLUJO DE PROCESOS ADMINISTRATIVO (TABLA 11)

Al respecto del área administrativa la propuesta va enfocada a la formalización de los procesos que hoy existen pero de los que no se llevan registros y se solicitan de manera verbal.

3.2.2. FLUJO DE PROCESOS SERVICIO AL CLIENTE

Se analizaron los tiempos, los reclamos presentados durante las operaciones de servicio al cliente y en base a eso se hizo propuesta para llevar al cliente mas cerca del despacho, reducir los tiempos muertos y hacer mas rápido el proceso de atención al cliente.

3.3. GESTION DE ACTIVIDADES PARA FODA

Del análisis FODA realizado se desarrollaron ideas en las que se plantearon soluciones a las debilidades que presenta el negocio, concentrándonos en este tema ya que consideramos que si logramos resolver la mayor cantidad de debilidades el negocio se volverá más fuerte y estaremos mejor preparados para entrar en la etapa de crecimiento y desarrollo que es el gran objetivo.

3.4. RESULTADOS DE LA EVALUACION Y PLAN DE MEJORAS

(TABLA 12)

3.5. PLAN DE MARKETING

Durante muchos años el Restaurant Clarita ha venido gestionando su negocio bajo la percepción, iniciativa y creatividad de su dueña, sin haber podido establecer un plan de marketing que permita afianzar en el consumidor su fidelidad hacia sus productos y servicios.

Sin embargo el crecimiento ha sido progresivo por lo que podemos deducir que existe un funcionamiento trabajado en el tiempo sin las herramientas de

marketing, las mismas que hoy en esta reingeniería, las ponemos en práctica con el fin de mejorar el posicionamiento actual de nuestros clientes, mediante su aplicación.

3.5.1. CICLO DE VIDA DEL NEGOCIO

El Restaurant Clarita en este momento se encuentra en una etapa de crecimiento donde conocemos el nivel de aceptación de productos, por lo tanto esperamos en los próximos meses diversificar nuestro portafolio y servicio, para mejorar nuestros flujos de ingresos que justifiquen este crecimiento.

Es importante mencionar, que en los planes de negocio futuro, una vez alcanzado su máxima tasa de crecimiento en el punto de venta actual, se ha considerado la alternativa de multiplicar sucursales mediante el uso de modelos de franquicias, con el fin de aumentar la participación de mercado.

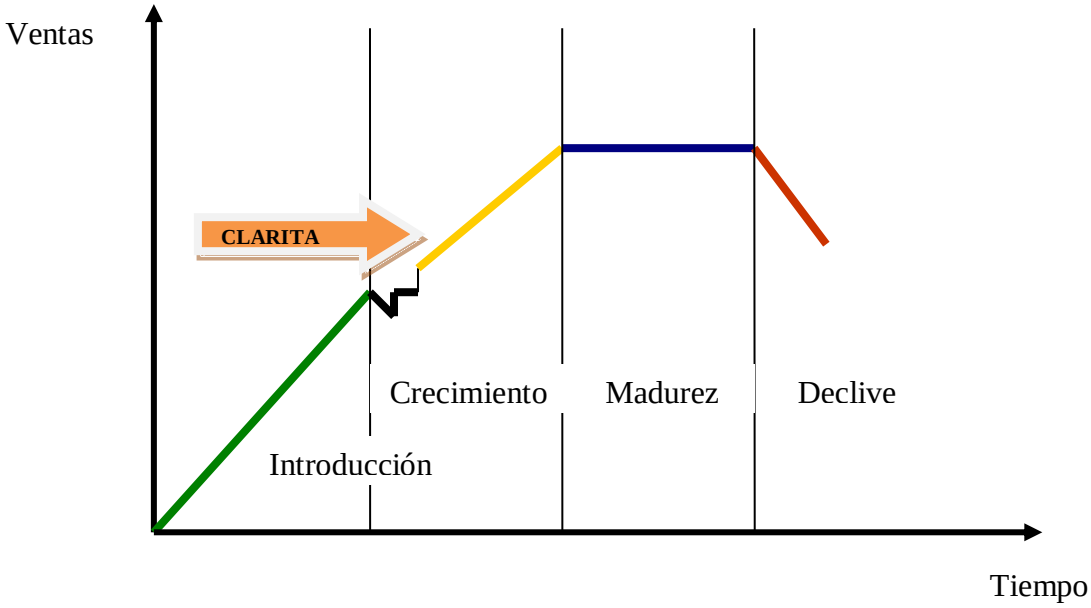


Fig. 3-1: CICLOS DE UN NEGOCIO

3.5.2. OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING

3.5.2.1. OBJETIVOS FINANCIEROS

Recuperar el monto de inversión en el “proyecto incremental”, en los próximos 5 meses.

Obtener ingresos que sean mayores a los costes y gastos producidos, tal que se goce de utilidades (ANEXO 1, FLUJO INCREMENTAL.)

3.5.2.2. OBJETIVOS DE MERCADOTECNIA

- Diversificar productos y servicios en el punto de venta actual.

- Desarrollar la marca “RESTAURANT CLARITA” y actividades de posicionamiento en el punto de ventas actual-

- Mejorar el servicio a los clientes mediante la implementación de un servicio de Delivery.

- Alcanzar un incremento en las ventas del producto en un 5% anual.

3.5.3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

3.5.3.1. MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP

Para el caso del Restaurant Clarita que tiene más de 30 años en el mercado se utilizo la matriz de Boston Consulting Group (BCG), en la que se ha clasificado los productos de acuerdo a su participación en las ventas actuales y las esperadas. Se Identificaron cuatro grupos de unidades estratégicas de negocios o productos:

- **Estrellas:** La carne a la parrilla va incrementando su participación en las ventas. Se requiere de una fuerte inversión para financiar su rápido crecimiento. En el largo plazo, el crecimiento puede tornarse más lento, esperamos se transforme en *vaca de efectivo*.

- **Vacas de Efectivo**: El pollo y la chuleta fritos son productos de bajo crecimiento y que cuentan con una elevada participación en las ventas. Son unidades estratégicas de negocios ya establecidas y exitosas y requieren una inversión menor (en comparación con la “estrella”) para mantener su participación de mercado. Por tanto, producen una cantidad de efectivo mayor al que necesita la empresa para pagar sus cuentas y para apoyar a otros productos o unidades estratégicas de negocios que demandan la realización de un gasto de inversión.

Interrogaciones: En esta categoría se encuentran:

- los chuzos,
- las costillitas de cerdo a la parrilla,
- el pollo y la chuleta a la parrilla,
- el café y
- la entrega a domicilio (Delivery)

son productos que actualmente tienen baja participación y del que se espera un elevado crecimiento en el mercado. Estos productos van a demandar de una cantidad considerable de efectivo para mantener su participación de mercado y más que todo incrementarla. Es vital definir cuáles *interrogaciones* deben de

tratar de transformarse en "*estrellas*" y cuáles deben de ser convertidas en "*perros*".

Perros: Entre ellos se han clasificado:

- el aguado y
- El seco de pollo

los que son productos de bajo crecimiento y baja participación en las ventas. Generan el efectivo suficiente para mantenerse por sí mismos, pero no generan expectativas de convertirse, en un futuro, en fuentes significativas de efectivo.

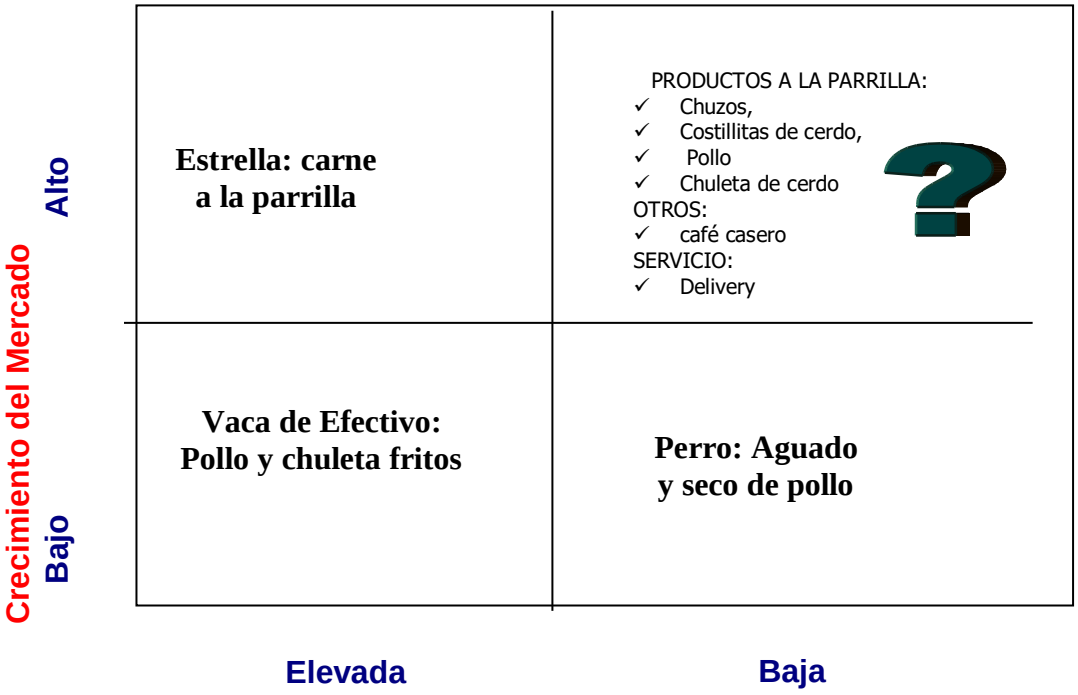


Fig. 3-2: MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP

CONCLUSIONES GENERALES DE LA MATRIZ

La estrategia será entonces concentrar en los próximos meses inversión y mercadeo de los productos que se consideran "interrogantes", dado que al ser productos relativamente nuevos, durante la introducción del mismo es de esperar que en los primeros meses el producto cuente con una pequeña participación en las ventas. Sin embargo de acuerdo a las encuestas realizadas y al FOCUS GROUP del 22 de julio de 2009, estos productos generaron expectativas favorables al respecto de su aceptación.

3.5.3.2. MATRIZ OPORTUNIDADES

PRODUCTO-MERCADO (ANSOFF)

Con la matriz Ansoff se busca ubicar los productos interrogante de acuerdo a su estrategia de crecimiento intensivo en el mercado en uno de las siguientes secciones:

3.5.3.2.1. PENETRACIÓN EN EL MERCADO:

En esta categoría se aprecia el aumento del consumo de los productos que durante mucho tiempo se han venido ofreciendo en Clarita hasta la actualidad a la cartera de cliente; sea por:

i. Aumento del nivel de consumo de clientes actuales; Entrenando a la cajera y al personal de atención, para que venda, ofrezca e induzca al consumo de nuestro portafolio de productos.

ii. Otra forma de incentivo es mejorar la ubicación e imagen de la publicidad del local y de nuestros productos, lo que deberá impulsar la frecuencia de consumo en el local.

iii. Captación de clientes de la competencia;

1. Incrementando variedad de productos y mayor rapidez en la atención de los pedidos,

2. Aplicando el concepto de marketing boca a boca.

iv. Captación de no consumidores actuales, mediante el desarrollo de ofertas que se harán conocer por medio de banners e imagen del local

3.5.3.2.2. DESARROLLO DEL PRODUCTO:

En esta categoría se considera que, con respecto al negocio (Clarita);

1. los chuzos y
2. las costillitas de cerdo a la parrilla,
3. el pollo y la chuleta a la parrilla

entrarían en esta categoría, pues se busca la venta de estos nuevos productos a los clientes actuales; sea por:

v. Desarrollo de nuevos valores del producto;

1. A la parrilla y no frito.

2. Bienestar de consumo

vi. Desarrollo de nuevas gamas del producto;

vii. chuzos y

1. costillitas.

viii. Desarrollo de nuevos tamaños y/o modelos, pudiendo establecer promociones y combinaciones;

1. Chuleta + carne= chulicarne

2. Chuleta + chorizo= chulichori.

3.5.3.2.3. DESARROLLO DEL MERCADO:

En esta categoría se considera el Delivery como mecanismo para buscar la venta de productos actuales en nuevos mercados; sea por:

1. Apertura a nuevos mercados geográficos, se espera llegar al norte de la ciudad, ya que según las encuestas es en este sector que requieren de nuestros servicios.

2. Atracción de otros sectores del mercado, al circular el vehículo motorizado por la ciudad haciendo el delivery, se espera la atracción.

3.5.3.2.4. DIVERSIFICACIÓN:

Se da cuando la empresa pretende lanzar un nuevo producto en un mercado nuevo (Clarita junior). Además trabajaremos en el desarrollo de productos para niños. La presentación del empaque deberá ser mejorada, recipiente y funda. (Pasar a “Estrategia de Diversificación”)

3.5.3.3. FODA PRODUCTO (plan de marketing)

Fortalezas;

1. La gama de combinaciones
2. 2 grupos de materiales que hacen combinaciones carnes y guarniciones
3. Tenemos combinaciones que no tiene la competencia
4. Sabor, cantidad y calidad
5. Relación calidad – precio
6. Productos frescos

Oportunidades;

1. Marcar una diferencia en el despacho de producto

Debilidades;

1. Presentación del plato, separar guarniciones de carnes
2. Falta de control de cocción en carnes
3. Falta control de porciones (cantidad – peso)
4. Falta de normas de manejo de productos (seguridad alimentaria)

Amenazas;

1. Fácilmente copiable

3.5.4. MERCADO META

3.5.4.1. Macro-segmentación

El análisis de macro-segmentación permite tomar un mercado referencial desde el punto de vista del consumidor, considerando tres dimensiones:

- Funciones o necesidades,
- tecnología y
- los grupos de compradores.

1. Funciones: ¿Qué necesidades satisfacer?

Satisface el apetito mediante la venta de alimentos frescos, recién cocinados, despachados rápidamente tipo FAST FOOD, las cantidades servidas serán generosas y de buen sabor.

2. Tecnología: ¿Cómo satisfacer la necesidad existente?

La tecnología usada deberá tender a ser similar a la utilizada por los restaurants tipo FAST FOOD, con las versiones de carnes fritas o a la parrilla.

3. Grupos/Compradores: ¿A quién satisfacer?

Familias y grupos de trabajo de Personas que salen a merendar, de clase media y media alta que gusten de consumir comida criolla de *buen sabor*, que valoren el *tiempo de atención* y el deseen no gastar mucho dinero.

Resumiendo:

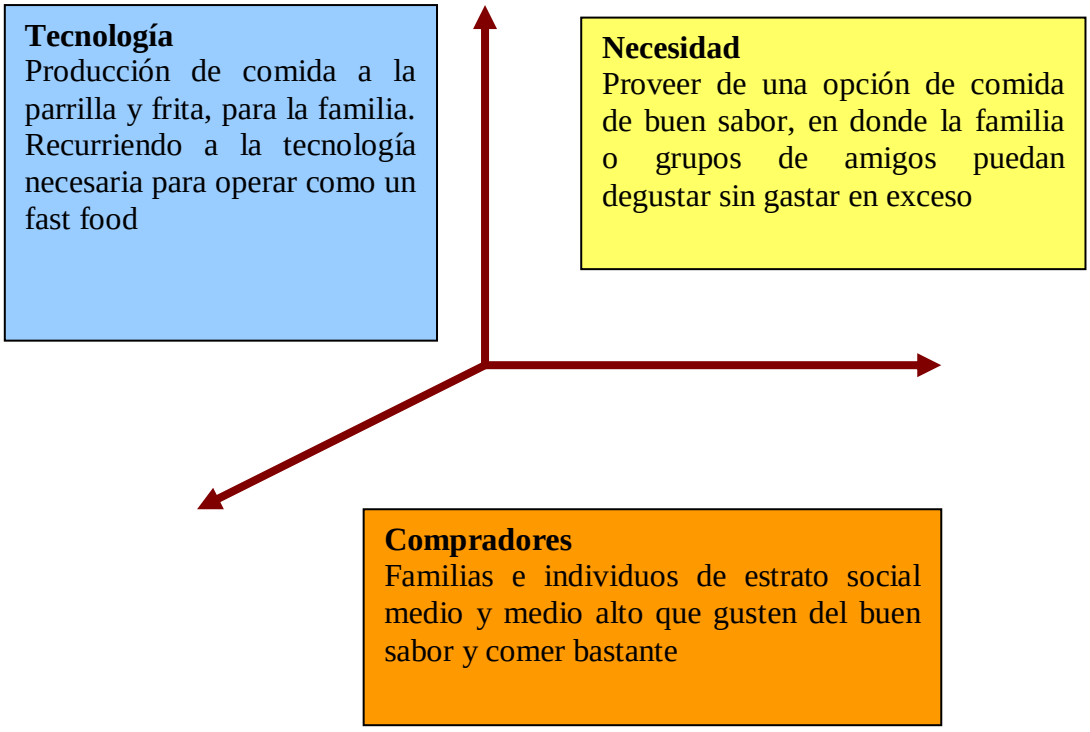


Fig. 3-3: MACROSEGMENTACION

3.5.4.2. Micro-segmentación

Herramienta que permite identificar los grupos de compradores, mediante una clasificación basada en:

- **Localización:** Personas de estrato social medio y medio alto de la ciudad de Guayaquil.
- **Sexo:** Masculino y Femenino.
- **Edad:** Mayores de 6 años.
- **Actividad:** Familias y personas en general que salen a merendar.
- **Intereses:** Comer rico, satisfacción personal, comer abundante, comer sano.
- **Opiniones:** Que no sean exigentes al respecto de las condiciones, del lugar, ya que se caracterizara por una decoración y ambientación modestas.

3.5.5. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

Una estrategia de posicionamiento esta encaminada a ubicar el producto o servicio en la mente del consumidor, lo cual permite crear o consolidar la "imagen de marca" en el mercado.

Se desarrollaran encuestas para establecer; el nivel de aceptación, apreciación sobre el sabor, costo, cantidad y sugerencias que deberán ser procesadas sobre la marcha para ir corrigiendo.

De las encuestas realizadas se determina que el Restaurant esta posicionado como un lugar en el que se sirve rápido comida de buen sabor y la relación precio cantidad es muy buena. Sin embargo se apunta a agregarle valor a aspectos tales como:

- Trato amable del personal,
- Mayor variedad en la oferta de comidas, entre las opciones se encuentran las carnes a la parrilla que contienen menos grasa que las fritas y de esa manera ampliar nuestro mercado.

Al incluir productos dirigidos hacia niños se espera recibir más familias. El delivery daría mayor presencia como un lugar organizado además de la publicidad que implica tener un servicio de delivery circulando en la calle.

3.5.6. MARKETING MIX.

3.5.6.1. PRODUCTO:

Los productos han sido analizados mediante la matriz de Boston Consulting Group (BCG) (tipos de plato y un detalle por plato.

FICHA TECNICA DE PRODUCTO: Esta compuesto por productos cocinados tales como:

- Arroz
- Frejol elaborado en menestra
- Ensaladas frías compuesta por: tomate, cebolla, pepino
- Carnes: pollo, cerdo, carne de res, embutidos

Estos producto se combinan entre si, para lograr una variedad de productos terminados.

Unificar y caracterizar la vajilla a utilizarse, definir un proceso de armado del plato que mejore la presentación, del focus group se recibió que el armado de los platos no ayuda a hacer más atractivo el producto. Así también se mejoraran los letreros con mejores fotos y diseños. A continuación el detalle de cada acción a implementarse:

3.5.6.2. PRECIO:

Tratar de conservar los precios, procurando que mejoras planteadas no lleven al aumento de los precios. (Comparar Precios con Precios de la Competencia; Determinar si los precios captan la disponibilidad a pagar por parte del consumidor objetivo, estrategias de precio en función de la relación precio calidad, identificación de la relación precio-costes)

3.5.6.3. PLAZA:

Clarita se encuentra ubicado en la ciudad de Guayaquil en las calles Alcedo 1317 y los Ríos, lugar donde se encuentra su punto de venta, el mismo que atiende a sus clientes de forma directa.

3.5.6.4. PROMOCION:

En cuanto a la promoción se desarrollara promociones atractivas combinando precios y cantidades (describir esas promociones que combinan precio y cantidad) para inducir a los clientes a probar y consumir los nuevos productos.

Letreros:

- Colocar en la parte posterior del cajero un letrero informativo que contenga la oferta de productos y precios.
- En las columnas de la parte externa se colocaran banners que informen de los productos que vendemos.

Promociones

El cumpleañero come gratis

Adicionales “ pague menos y coma mas”

Competidor directo con respecto al Restaurant Clarita;

- La menestra de Pocha,
- la menestra del Negro,
- las comidas de Víctor

.

3.5.7. POSICIONAMIENTO

El restaurant Clarita se ubica en la estrategia de alto valor debido a que su precio se ubica, en la mitad de rangos de precios de productos similares con respecto a otros competidores del sector. Adicionalmente por su reconocimiento en calidad de sabor y producto, la aceptación de sus clientes medido a través de las encuestas, reconocen estas virtudes.

Calidad del producto	Precio: Alto	Precio: Mediano	Precio: Bajo
Alto	1. Estrategia Superior	2. Estrategia de valor alto	3. Estrategia de supervalor
Mediano	4. Estrategia de sobrecobro	5. Estrategia de valor medio	6. Estrategia de buen valor
Bajo	7. Estrategia de imitación	8. Estrategia de economía falsa	9. Estrategia de economía

Fig. 3-4: POSICIONAMIENTO

CAPITULO 4

ESTUDIO FINANCIERO

4. ESTUDIO FINANCIERO DEL PROCESO DE REINGENIERIA

Se inicia el Estudio Financiero estableciendo cual es el Beta para este tipo de negocios, se utilizó una tabla que fue entregada por el Ecn. Felipe Álvarez.

4.1. BETAS DE INDUSTRIAS PROCESADORA DE ALIMENTOS

Este índice indica que el grado de exposición al riesgo de este negocio es bajo con respecto al mercado. Se considera que para los casos en que el beta es mayor a 1 la sensibilidad es alta ante movimientos del mercado.

4.2. EQUIPOS Y HERRAMIENTAS (TABLA 13)

Listado de las herramientas y equipos que se compraran para mejorar la presentación del local y para mayor comodidad del cliente.

Industry Name	Number of Firms	Average Beta	Market D/E Ratio	Tax Rate	Unlevered Beta	Cash/Firm Value	Unlevered Beta corrected for cash
Food Processing	110	0.61	27.28 %	20.67 %	0.50	3.13%	0.52
Food Wholesalers	21	0.60	28.66 %	20.68 %	0.49	4.68%	0.51

Last Updated in January 2006

By Aswath Damodaran

Fig. 4-1: BETA DE LA INDUSTRIA

Este índice se obtuvo en los Estados Unidos y se considera que puede ser un referente para el Ecuador al respecto del la venta de alimentos como es el caso del restauran

4.3. INVERSIONES (TABLA 14)

Se recomienda el desarrollo de un programa que sistematice, controle, registre y sea mejorado para que evolucione con el desarrollo del negocio. Para esto se considera la inversión anual en equipos, mobiliario y personal.

4.4. DEMANDA (TABLA 15)

Se ha estimado que con las mejoras recomendadas se incrementen los ingresos en un 10%,

4.5. PERSONAL Y SALARIOS (TABLA 16).

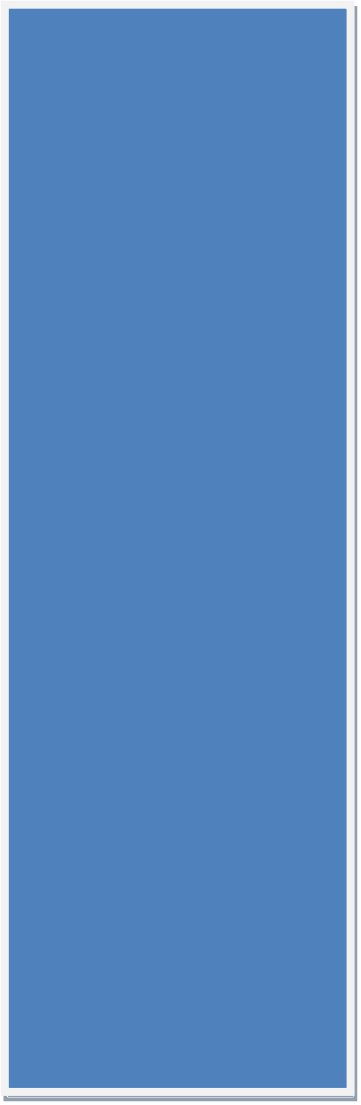
4.6. FLUJO DE CAJA INCREMENTAL (TABLA 17)

CONCLUSIONES

El Restaurant es un negocio operativo y rentable, cualquier mejora bIen fundamentada al respecto sin duda será un éxito.

RECOMENDACIONES

Se recomienda implementar las soluciones propuestas en esta reingeniería, dado que así como el RESTAURANT tiene muchas fortalezas también tiene unas series de amenazas y debilidades que deben ser atendidas con suma urgencia



ANEXOS

TABLA 1

MAPA DE PRIMER NIVEL

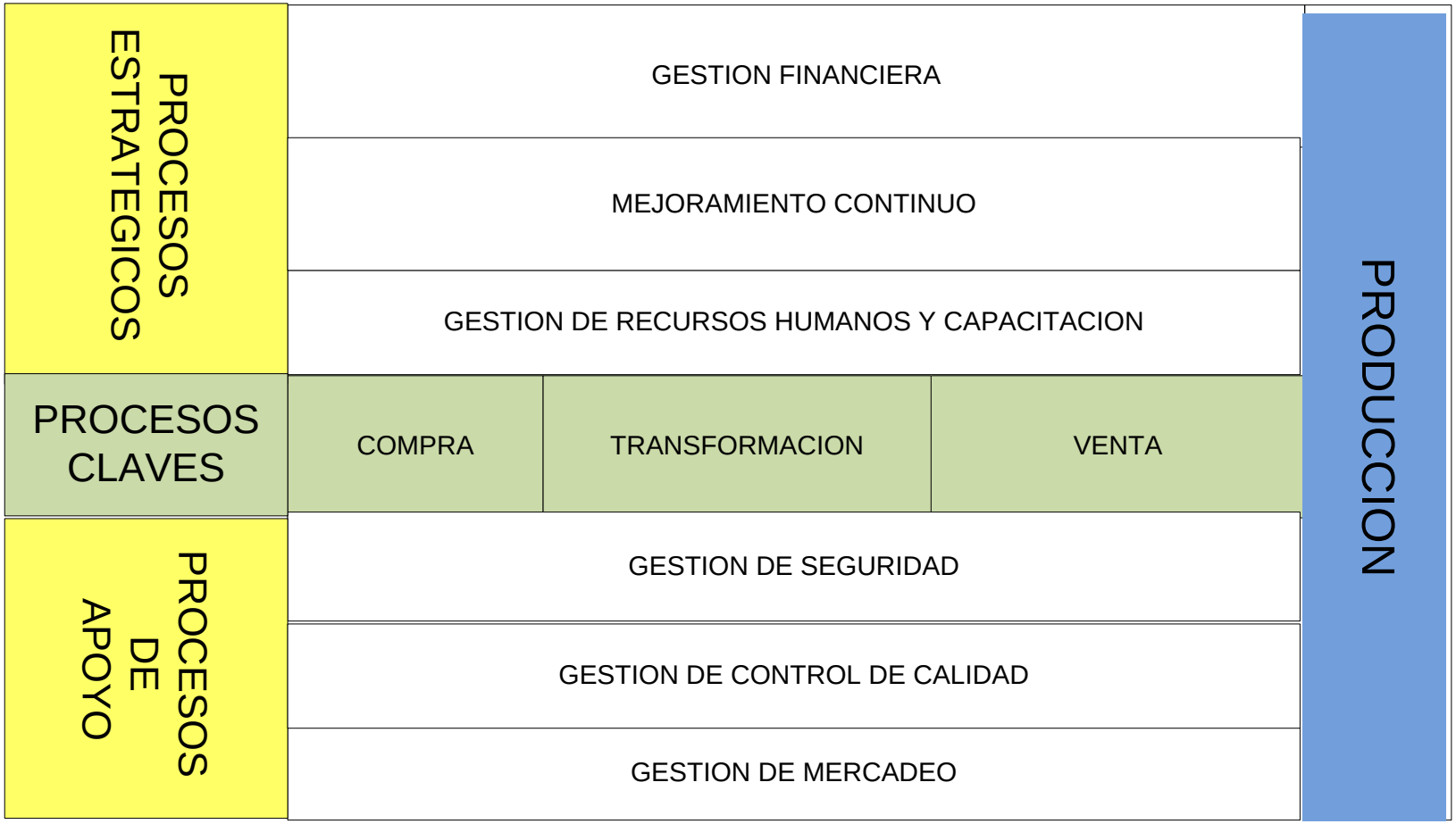


TABLA 2

MAPA DE SEGUNDO NIVEL

VENTA PROCESOS EN LOS QUE EL CLIENTE TIENE CONTACTO CON EL NEGOCIO			
	PREPARACION DE LOCAL	ATENCIÓN AL CLIENTE	GESTION DE CAJA

TABLA 3

MAPA DE TERCER NIVEL

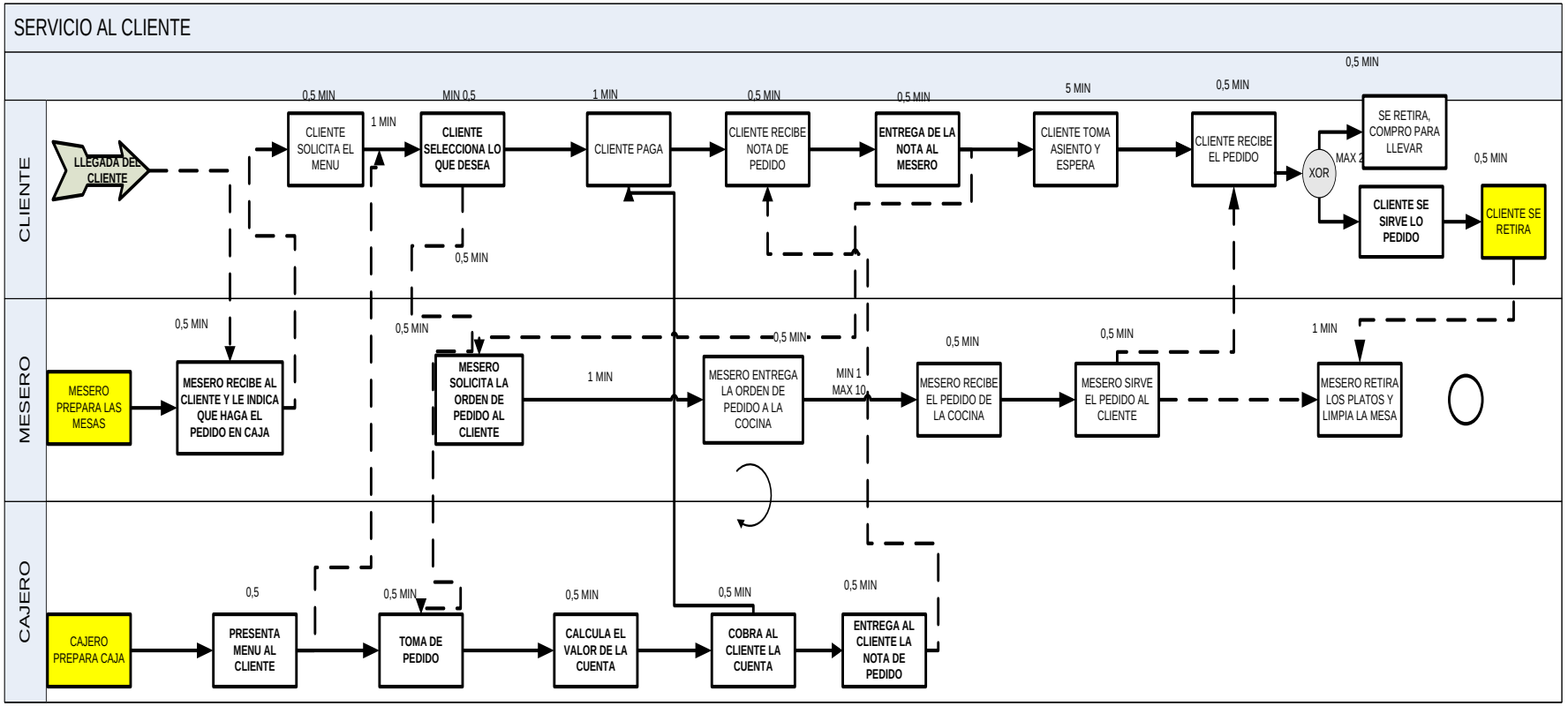


TABLA 4

PROCESOS DE COMPRA Y TRANSFORMACION

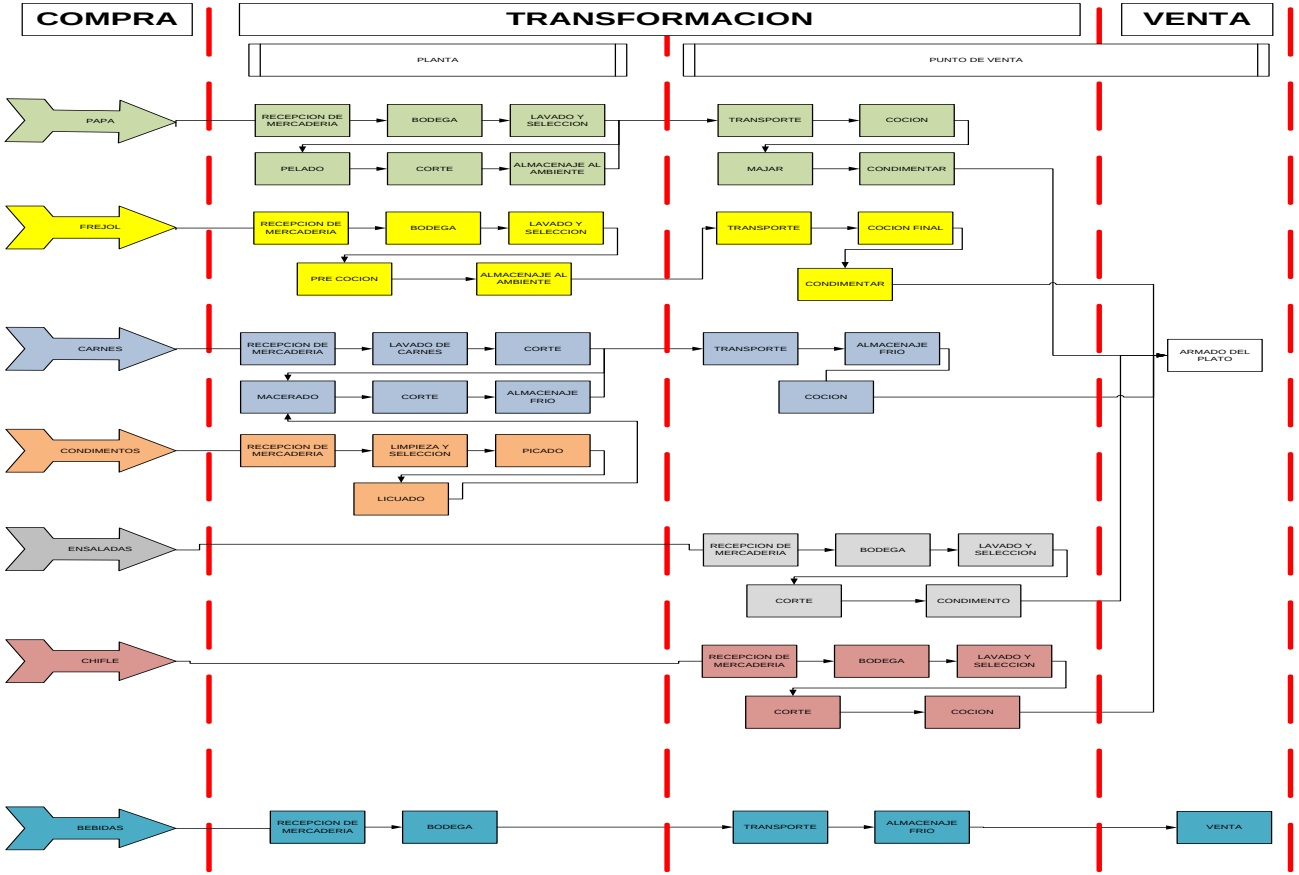


TABLA 5

MAPA DE PROCESOS DEL AREA ADMINISTRATIVA

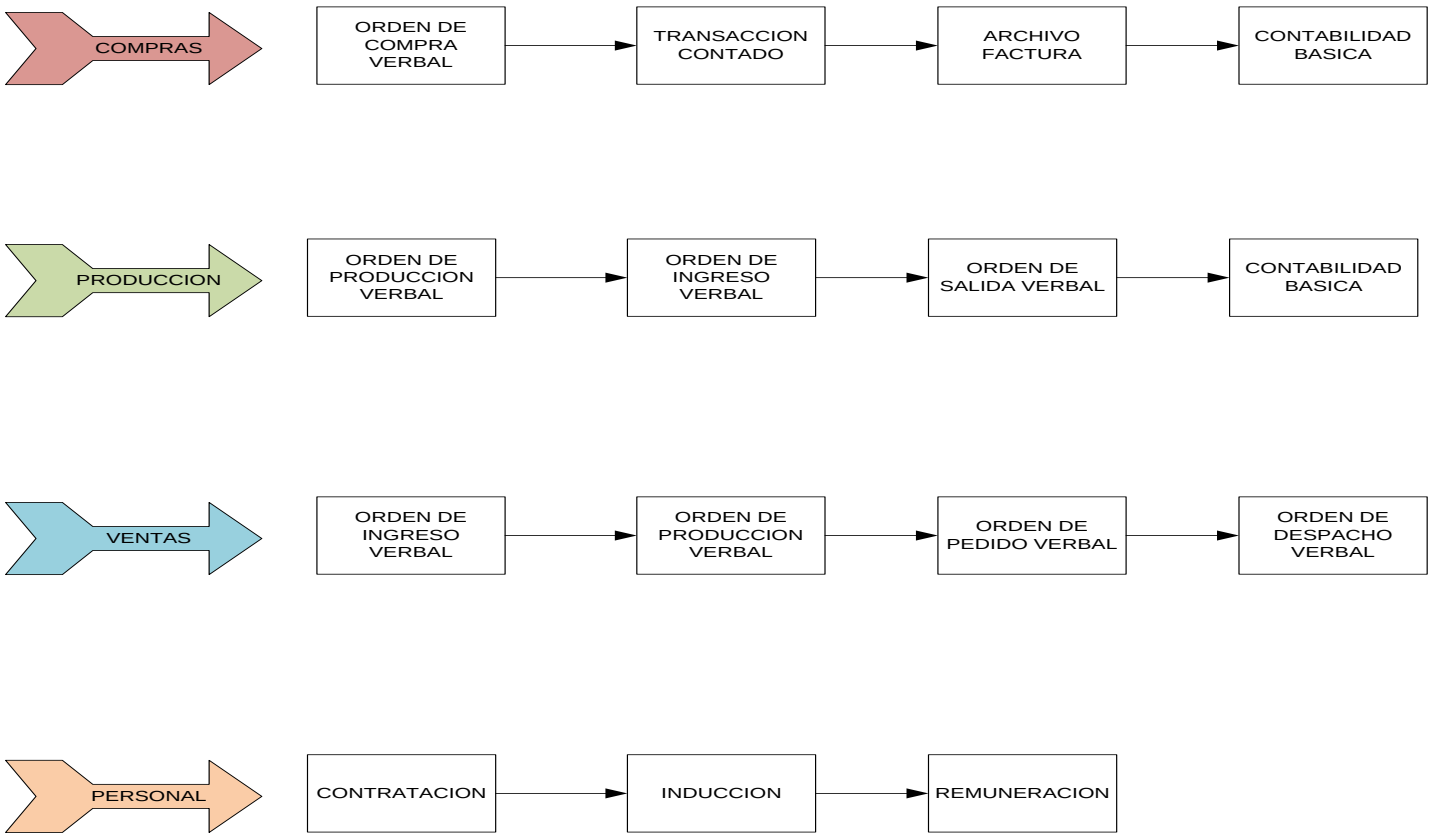


TABLA 6

FOCUS GROUP

RESTAURAN CLARITA

FECHA: 22 DE JULIO DE 2009

TIPO: FOCUS GROUP DE PROFUNDIZACION

- LIDER: Tcnlg. Pedro Gómez
- LOGISTICA: Tcnlg. Víctor Fernández
- ASESORES: Ecn. Felipe Álvarez

TABLA 6.1

Participantes:

PARTICIPANTES: 15

DURACION: 2 horas

Nombre	**Área en la que trabaja**	**Edad**
Santiago Porras	Telecomunicaciones	45
Jenny Rivera	Alimentos	30
Diego León	Mecánica	35
Danny Vera	Sistemas	35
Byron Torres	Alimentos	30
Felipe Álvarez	Profesor Administración	30
Álvarez		25
Pedro Gómez	Logística	40
Vicente Calle	Transporte	45
Guido Hernández	Sistemas	35
Erwin Carvajal	Sistemas	40

Objetivo principal: aplicar el método para profundizar, analizar y captar las reacciones acerca de las primeras reacciones y conclusiones de las encuestas realizadas.

TABLA 6.2

Temas a indagar:

- Actitudes y reacciones acerca de:
  - Producto
  - Servicio empaque
  - Deseos y necesidades
  - Nombre de marca
  - Empaques, para llevar

RECURSOS:

- Pizarra con marcadores y borrador
- Cámara y casete
- Mesas 15 personas

TABLA 6.3

PROGRAMA FOCUS GROUP

ACTIVIDAD	**TIEMPO**	**RESPONSABLE**
Recepción de participantes	5 min	Víctor, Pedro
Palabras de bienvenida	5 min	Víctor
Invitamos a degustar la comida	30 min	Participantes
Dinámica de interés	5 min	
Preguntas y respuestas	50 min	Pedro
Recomendaciones	15 min	Participantes
Cierre, palabras de agradecimiento	5 min	Clarita

TABLA 6.4

Palabras de bienvenida:

Agradecimiento, presentación de la agenda y de los facilitadores

PRESTAR ESPECIAL ATENCION:

- EXPRESIONES FACIALES,
- LENGUAJE CORPORAL Y
- DINAMICA DE GRUPO
- PREGUNTAS DIRECTAS
- TECNICAS PROYECTIVAS
- CREACION DE HISTORIA
- JUEGOS DE ROL

ESTRATEGIA:

SECION CON MODERADOR DUAL

FUNCIONES DEL MODERADOR.:

MODERADOR 1: Lleva la reunión

MODERADOR 2: Apoyo al moderador principal a mantener la reunión en el objetivo, tiempos y objetivos

TABLA 6.5

COMENTARIOS GENERALES DEL FOCUS GROUP

	NOMBRE	COMENTARIO
3	ALVAREZ	El lugar me pareció agradable, la atención de la cajera fue buena, sin embargo puede ser mucho mejor como por ejemplo le falto que vendiera mas la comida, que se prepara y no dejar que solamente el cliente observe en la pancarta de la pared, también la ubicación de la caja no facilito los movimientos de otros clientes al retirar la comida
4	VICENTE CALLE	El lugar es acogedor, por estar ubicado entre los restaurantes de comida, Debería tener un mejor servicio, ser amable, sonreír al cliente, abrir el parqueadero para el cliente, tener una mejor seguridad, en el momento del pedido especificar mejor, orientar a los consumidores
5	FELIPE ALVAREZ	La cajera si dijo buenas noches, pero no con una sonrisa. No me dieron el ticket de pago para identificar el orden. El listado de los precios debería estar adelante. No mostrar ante los clientes situaciones de descoordinación. Me preguntaron dos veces si quería menestra y puré.
6	CARMEN PAILLACHO	La cajera no me saludo, solo pregunto que quería servirme, cuando pedí no me pregunto que deseaba tomar yo le pregunte que tiene y me indico el refrigerador pero diciéndome jugo, la entrega del pedido fue de 7 minutos
7	ERWIN CARVAJAL	Falta cordialidad, el personal debe mostrar una sonrisa cuando uno se acerca. Las personas que manipulan los alimentos deben usar protección en la boca o evitar o gritar frente al plato. El cartel de menú debe ser mas explicito. No dice que la carne o el pollo sean asados o frita. Al momento de entregar el plato o bandeja deben decir muchas gracias buen provecho. El local externo debe tener protección para evitar bastante viento y la comida se enfrié demasiado rápido
8	SANTIAGO PORRAS	La ubicación de la caja es inadecuada, hacer columna está bien si la comida es buena. La atención de la cajera y el mesero es comparable con el Mall del Sol, solo falta la sonrisa de la cajera. Los platos estaban sobredimensionados. No ofrecieron el café, le falta preparar la atención. Comida es buena. Sentido de propiedad y pertenencia. Faltaron los patacones

TABLA 6.6

COMENTARIOS GENERALES DEL FOCUS GROUP

9	DIEGO LEON	Falta más atención de parte del personal que atiende el mostrador, saludar mas cordialmente. Falto realizar sugerencias en cuanto a los productos que se ofrecen. El servicio debería ser en forma lineal, pagar, tener la charola y esperar a que sirvan en este orden. El momento en que hay muchas personas el personal no sabe a quién atender primero. Otra opción sería un dispensador de tickets o fichas. Las opciones que se ofrecen deberían estar en un lugar más visible, de frente al cliente que hace la cola.
10	BYRON	La primera vista que pude apreciar fueron sacos de arroz, ollas bandejas, plásticos para llevar, extintores sucio. No se apreciaba a primera vista el menú, se encontraba a un costado. La atención estuvo demorada, por lo que la a cajera atendía también como despachadora del producto. Un desorden al entregar el producto. Pocas mesas para la atención.
11	GUIDO HERNANDEZ	El lugar me parece bueno es un sitio apropiado para este tipo de negocio. El personal me parece que luce bien. Tal vez les falta educarlos mas en cuanto a la atención al cliente, aunque considerando que esto también depende del sector al cual este enfocado el negocio. Considero que si debería ser mejorado el área de caja y despacho, Para que sea más marketing. La comida es muy buena y los precios me parecen aceptables.
12	YENNY RIVERA	Muy mala la atención, la cajera; no da bienvenida, no saluda, no ofrece; mire lo que está en el letrero señala, No ofrece alternativas, frito o? Me ofrecieron equivocado y entregaron también. No controlan los platos que entregan, tuve dos plato en mis manos, uno de ellos lo regale a un compañero. Todo entra por los ojos; lo único que pude ver fue el pequeño letrero, pero buen letrero, y los precios mal ubicados. BPM; buenas prácticas de manufactura en cuanto al uniforme, falta mascarilla, gorros, mandil, uñas, otros

TABLA 7

FODA GENERAL

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Buen sabor	Mercado en crecimiento	Falta de métodos y procedimientos	
Administración con experiencia	Gran aceptación del producto	Falta capacitación en servicio	La inseguridad en la ciudad
Se sirve rápido al cliente	Programas de fomento y apoyo para las PYMES	Falta de control en la administración	
	Posibilidad de acceder a líneas de crédito	Mala presentación en el personal (uniforme)	
Red definida de proveedores		Depende de pionera y no de un sistema	
Un solo líder		Falta ficha técnica de materia prima y producto terminado	Incertidumbre política y económica

Están definidos los productos que se ofrecen, el cliente los conoce y los ha aceptado	Aumento de profesionales en áreas claves para el desarrollo del negocio	Falta de documentación de procedimientos y formulación en la preparación	Aumenta permanentemente la competencia, bajen las ventas
		Falta aprovechar mejor el punto de venta, puede ser más eficiente	
		No ha desarrollado una línea de crédito en las compras	
		Falta sistematizar y mejorar los procedimientos negociaciones de compra	
		No hay posicionamiento de marca	
		Falta de agremiación	

TABLA 8

ORGANIGRAMA ACTUAL

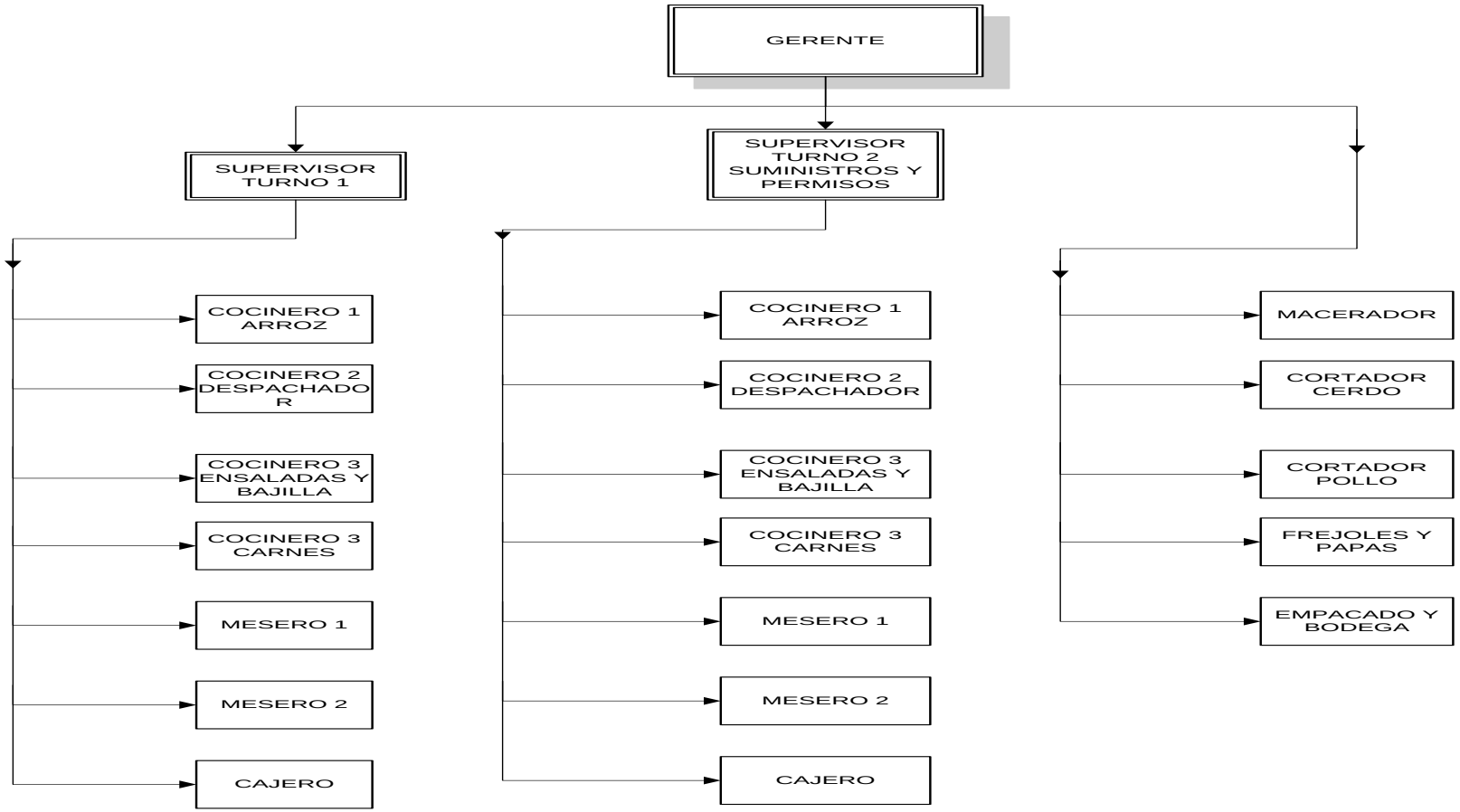


TABLA 9

EVALUACION CLARITA

						Resultado
				Cumplimiento	Puntuación de Importancia	Ponderado
1	**ORGANIZACIÓN**	8	12	40%	10,0%	4,00%
2	**OPERACIONES**	12	11	52%	18,0%	9,39%
3	**ADMINISTRATIVO**	3	5	38%	10,0%	3,75%
4	**SERVICIOS PUNTO DE VENTA**	3	8	27%	30,0%	8,18%
5	**SISTEMAS DE INFORMACIÓN**	4	4	50%	12,0%	6,00%
6	**FINANCIEROS**	1	5	17%	20,0%	3,33%
	TOTAL **34,66 %**	**31**	**45**	**41%**	**100,0%**	**34,66%**

TABLA 10

ORGANIGRAMAPROPUESTO

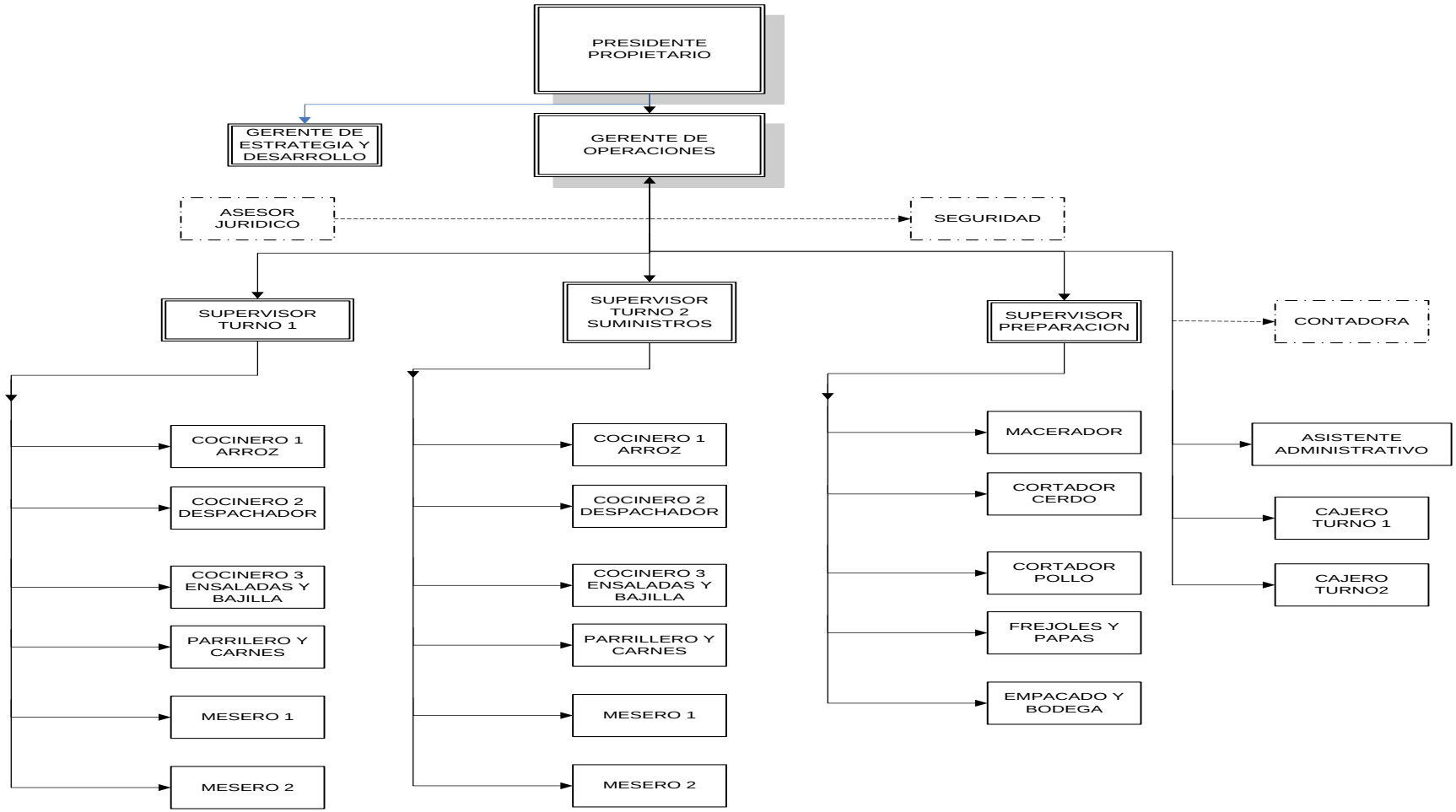


TABLA 11

FLUJO DE PROCESO ADMINISTRATIVO

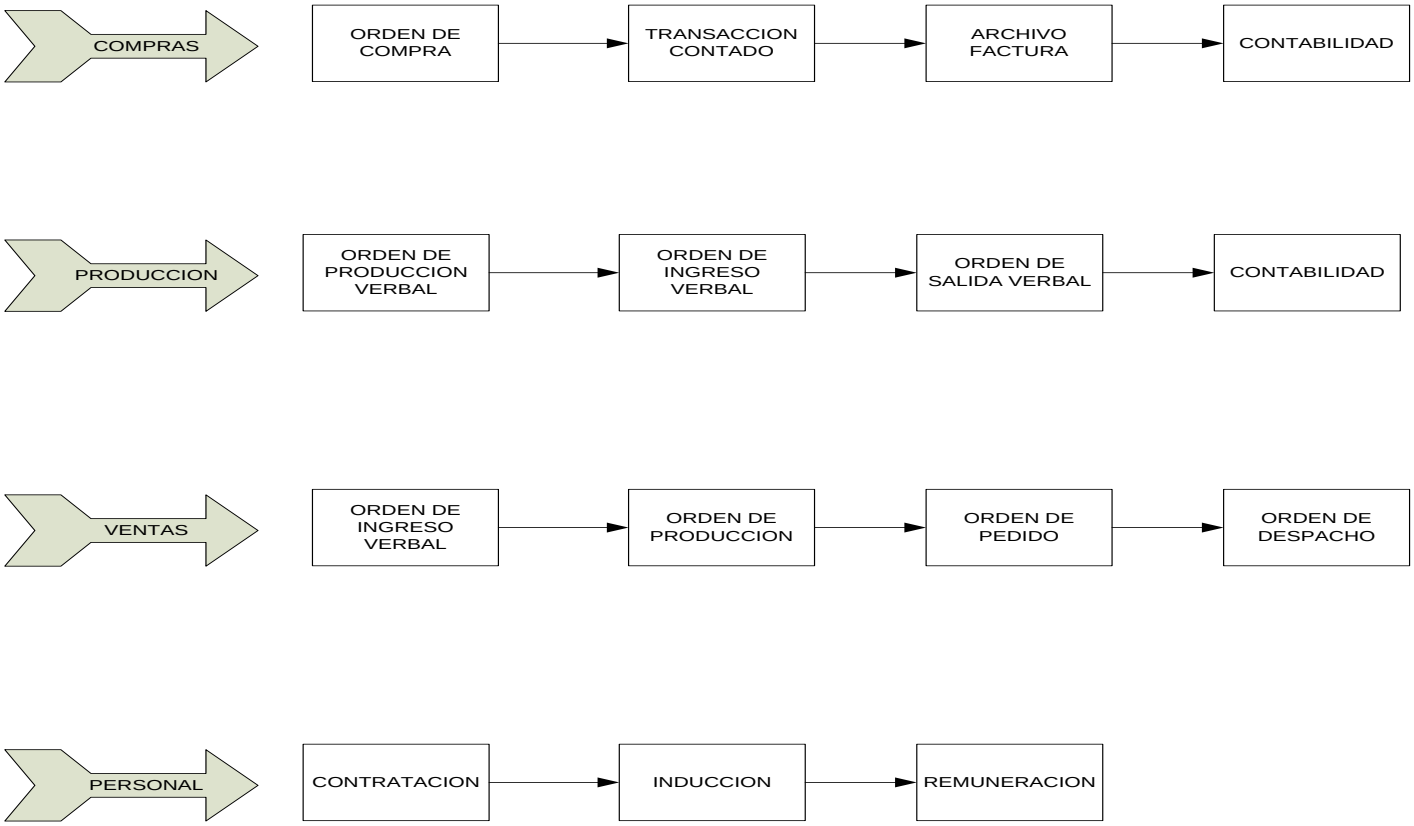


TABLA 12

PLAN DE MEJORAS

		Mejora	Comentario	Solución	Fecha
ORGANIZACIÓN	**Organización**	**Organigrama de la Empresa**	Es necesario que los Colaboradores se ubique dentro del organigrama de la empresa, con el fin de poder, visualizar sus funciones, roles, responsabilidades, contribución y fomentar su grado de pertinencia dentro de la empresa.	Elaborar el Organigrama, con nombres de los colaboradores por Cargo y publicarlo en la cartelera general de la Organización. También se recomienda una Charla Informativa, como parte de la gestión del cambio.	
	Formalización y Control	**Control Contable Formal del Negocio**	Administrar el negocio con un proceso contable formal, ayuda a reducir el riesgo fiscales, evitar fraudes y mejora el nivel de responsabilidad, para mantener el negocio cumpliendo con toda las normativas fiscales, sociales y patronales vigentes.	Contratar externamente un profesional para que lleve la contabilidad de la empresa	

		Establecimientos de Objetivos de la Gerencia y Grupos de Trabajo.	El Negocio debe establecer objetivos claros y alcanzables, para su desarrollo, crecimiento, los mismos que deben ser compartidos e informados, de los resultados obtenidos, con el fin de promover el sentido de logro de todos los miembros de la organización.	Establecer los objetivos de Gerencia en una reunión y revisión de los mismos cada mes.	
		Procedimientos.	La Aplicación de los procedimientos, permite a las organizaciones, un ordenamiento de funciones y gestiones en todos los niveles de administración. Con la aplicación de los procedimientos, cada colaborar conoce y actúa en su ámbito de trabajo, por mantener los procesos, controles y manejo de las diferentes actividades que se dan al interior de la empresa	Elaborar, desarrollar, evaluar los procedimientos de los diferentes procesos del Negocio.	

		Capacitación	El Negocio desarrolla su actividad dentro de un sector agresivamente competitivo, y una de las fortalezas de crecimiento de los negocios, es fomentar la capacitación, lo que permite a los colaboradores, mejorar su expertiz, fomenta la mejora de su gestión y potencia su crecimiento dentro de su área de gestión, es primordial focalizar esta capacitación servicio al cliente.	Desarrolla un diagnostico de necesidades y Elaborar un Plan de Capacitación de acuerdo a la prioridades del Negocio.	
		Control del Talento Humano	La planificación de actividades, logra que el Talento Humano se organice, con el fin de lograr una armonía entre sus responsabilidades laborales y personales.	Elaborar y Publicar mensualmente la rotación del personal, así como sus horarios de trabajo.	

		Presupuesto de Ventas	En los Negocios la Planificación de la venta, es una herramienta fundamental e indispensable para alcanzar crecimientos dentro de las empresas, así como del sector donde se desenvuelve la empresa. Esta planificación, logra que se desarrollen todas las actividades productivas dentro de la empresa, desde la adquisición de materias prima, procesos de producción y comercialización en el punto de venta.	Establecer los objetivos de ventas de forma Anual, mensual, con el fin de establecer un presupuesto de ventas para el crecimiento del negocio. Esta información deberá ser gestionada al 25 de cada mes, como preparación del presupuesto de venta para el siguiente mes.	

TABLA 13

EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

ARTICULO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	P/T	VIDA UTIL	DEPRESIACION ANUAL
Cuchillos	8	$ 1,00	$ 8,00	1	**$ 8,00**
tablas de picar	4	$ 1,50	$ 6,00	1	**$ 6,00**
recipiente mezclador	6	$ 10,00	$ 60,00	5	**$ 12,00**
uniformes mesero	12	$ 20,00	$ 240,00	1	**$ 240,00**
Juegos de cubierto	100	$ 4,00	$ 400,00	1	**$ 400,00**
Cucharetas	4	$ 2,00	$ 8,00	1	**$ 8,00**
Freidora	2	$ 1.500,00	$ 3.000,00	4	**$ 750,00**
olla arrocera	1	$ 500,00	$ 500,00	4	**$ 125,00**
olla para frejol	1	$ 300,00	$ 300,00	4	**$ 75,00**
parrilla y plancha	1	$ 1.400,00	$ 1.400,00	4	**$ 350,00**
ollas varias	1	$ 300,00	$ 300,00	4	**$ 75,00**
freidora de chifles	1	$ 200,00	$ 200,00	4	**$ 50,00**

uniformes de cocina	10	$ 20,00	$ 200,00	1	**$ 200,00**
estación, mobiliario	1	$ 600,00	$ 600,00	5	**$ 120,00**
reposteros (bandejas)	5	$ 2,00	$ 10,00	1	**$ 10,00**

cocinas industriales	1	$ 300,00	$ 300,00	5	**$ 60,00**
Extractores	2	$ 300,00	$ 600,00	5	**$ 120,00**
limpiador (trapo)	10	$ 2,00	$ 20,00	1	**$ 20,00**
tacho de basura	4	$ 5,00	$ 20,00	3	**$ 6,67**
			$ 6.800,00		**$ 2.635,67**
				Depre. Mensual	**$ 219,64**

TABLA 14

CUADRO DE INVERSIONES

AUMENTO EN GASTOS SALARIOS CONTADORA Y RESPOSABLE DE MARKETING	
INV. IN. SOFTWARE	**$ 12.958,24**
PLAN DE CAPACITACION	**$ 2.760,00**
INV. IN. EQUIPOS DE COMPUTACION	**$ 1.680,00**
INV- EN ROTULACION Y PUBLICIDAD	**$ 660,00**
INV. IN. EQUIPOS DE COCINA Y PERSONAL	**$ 1.741,20**

$ 6.800,00

TABLA 15

DEMANDA ESPERADA DIA PROMEDIO

DEMANDA ESTIMADA			CV	COSTOS		
				CF	CT	UB
CAPACIDAD POR LOCALES		**VENTA PROMEDIO DIARIA**	**54%**	**23%**	**78%**	**22%**
LOCALES	**CLIENTES DIARIOS**	**$3,00**				
MATRIZ	280	$840,00	**$457,71**	**$193,91**	**$651,62**	$188,38
	280	**$840,00**	**$457,71**	**$193,91**	**$651,62**	$188,38
			COSTO FIJO SUCURSAL	$ 49,78		
				$ 243,69		
	DIAS AL MES	30	$457,71			INCREMENTO EN

	TRABAJO						INGRESOS	
TOTAL AL MES	8400	$25.200,00	$13.731,38	$ 7.310,72	$21.042,10	$4.157,90	$2.520,00	$30.240,00
		V	CV	CF	CT	UB	10%	12
							MENSUALES	ANUALES

TABLA 16

PERSONAL Y SALARIOS

	TOTAL	BODEGA	PUNTO DE VENTA	SALARIO MES	SALARIO ANUAL	
Gerente	**1**	**0**	**1**	$ 500,00	$ 6.000,00	$ 6.000,00
Supervisores	**3**	**1**	**2**	$ 400,00	$ 4.800,00	$ 14.400,00
Personal Operativo	**11**	**3**	**8**	$ 300,00	$ 3.600,00	$ 39.600,00
Receptores de Mercancía	**1**	**1**	**0**	$ 250,00	$ 3.000,00	$ 3.000,00
Facturación	**2**	**0**	**2**	$ 350,00	$ 4.200,00	$ 8.400,00
t o t a l	**18**	**5**	**13**			**$ 71.400,00**

TABLA 17

FLUJO DE CAJA INCREMENTAL

AÑOS	0	1	2	3	4	5	
INGRESOS ADICIONALES (+)		$ 30.240,00	$ 31.752,00	$ 33.339,60	$ 35.006,58	$ 36.756,91	5%
AHORRO DE COSTES (+)							
AUMENTO EN GASTOS SALARIOS CONTADORA Y RESPOSABLE DE MARKETING		$ 12.958,24	$ 13.606,15	$ 14.286,46	$ 15.000,78	$ 15.750,82	5%
INV. IN. SOFTWARE	-	$ 2.760,00	$ 2.898,00	$ 3.042,90	$ 3.195,05	$ 3.354,80	5%
PLAN DE CAPACITACION	-	$ 1.680,00	$ 1.764,00	$ 1.852,20	$ 1.944,81	$ 2.042,05	5%
INV. IN. EQUIPOS DE COMPUTACION	-	$ 660,00	$ 693,00	$ 727,65	$ 764,03	$ 802,23	5%

INV- EN ROTULACION Y PUBLICIDAD		**$ 1.741,20**	**$ 1.828,26**	**$ 1.919,67**	**$ 2.015,66**	**$ 2.116,44**	**5%**
INV. IN. EQUIPOS DE COCINA Y PERSONAL	**$ 8.172,00**	**$ 8.580,60**	**$ 9.009,63**	**$ 9.460,11**	**$ 9.933,12**	**$ 10.429,77**	**5%**
FLUJOS NETOS	-$ 8.172,00	$ 1.859,96	$ 1.952,96	$ 2.050,61	$ 2.153,14	$ 2.260,80	
TMAR	20%						
TIR	8%						
VAN	**$ 6.039,81**						