



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**Diseño de un plan estratégico para un restaurante utilizando el  
modelo Canvas**

**AUTORAS:**

**Cabrera Beltrán, Michelle Carolina**  
**Román Floril, Denisse Estefanía**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de  
INGENIERA COMERCIAL**

**TUTOR:**

**Ing. López Moncayo, Edgar Roberto, Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador**

**13 de Septiembre del 2016**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Cabrera Beltrán, Michelle Carolina** y **Román Floril, Denisse Estefanía** como requerimiento para la obtención del Título de **Ingeniera Comercial**.

**TUTOR**

---

**López Moncayo, Edgar Roberto, Mgs.**

**DIRECTORA DE LA CARRERA**

---

**Balladares Calderón Esther Georgina, Mgs.**

**Guayaquil, a los 13 del mes de septiembre del año 2016**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Nosotras, **Cabrera Beltrán, Michelle Carolina y**  
**Román Floril, Denisse Estefanía**

**DECLARAMOS QUE:**

El Trabajo de Titulación, **Diseño de un plan estratégico para un restaurante utilizando el modelo Canvas** previo a la obtención del Título de **Ingeniera Comercial**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 13 del mes de septiembre del año 2016**

**LAS AUTORAS**

---

**Cabrera Beltrán, Michelle Carolina**

---

**Román Floril, Denisse Estefanía**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORIZACIÓN**

Nosotras, **Cabrera Beltrán, Michelle Carolina y**  
**Román Floril Denisse Estefanía**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Diseño de un plan estratégico para un restaurante utilizando el modelo Canvas**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 13 del mes de septiembre del año 2016**

**LAS AUTORAS**

---

**Cabrera Beltrán, Michelle Carolina**

---

**Román Floril, Denisse Estefanía**

# REPORTE URKUND

← → ↻ 🏠 <https://secure.orkund.com/view/21173243-418495-540410#DcxwDoAgEETRu2xNzM6KwHoVY2GIGgppK113d4pX/Oa/8gxZNYgCsJAHmBLbjGaKlChT2YOMdvc> ☆ 🔒 ☰

**URKUND**

<b>Dokument</b>	<a href="#">Cabrera Román López FINAL.docx</a> (D21480778)
<b>Inskickat</b>	2016-08-23 20:29 (-05:00)
<b>Inskickad av</b>	edgar.lopez@cu.ucsg.edu.ec
<b>Mottagare</b>	edgar.lopez.ucsg@analysis.orkund.com
<b>Meddelande</b>	tesis <a href="#">Visa hela meddelandet</a>

39% av det här c:a 65 sidor stora dokumentet består av text som också förekommer i 4 st källor.

Källförteckning	Markeringar
<input type="checkbox"/>	<a href="#">UNIVERSIDAD FACULTAD DE COMUNICACION SOCIAL.docx</a>
<input type="checkbox"/>	<a href="#">Ensayo tipos de restaurantes.docx</a>
<input type="checkbox"/>	<a href="#">deber de empresas A&amp;B.docx</a>
<input type="checkbox"/>	<a href="#">T.T. Miguel Avilés.docx</a>
<input type="checkbox"/>	<b>Alternativa källor</b>
<input type="checkbox"/>	<a href="#">Universidad facultad de comunicación social.docx</a>
<input type="checkbox"/>	<a href="#">Tesis Final Cecibel2.doc</a>

🔍 ⚙️ 📄 ⏪ ⏩ ⏴ ⏵ ⚠️ 1 Varningar 🔄 Återställ 📄 Exportera 📧 Skicka 🛑

  
**Ing. Edgar Roberto López Moncayo**  
Profesor tutor-revisor Proyecto de graduación

  
**Michelle Carolina Cabrera Beltrán**  
Estudiante

  
**Denisse Estefanía Román Floril**  
Estudiante

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento más profundo a DIOS, Padre Celestial por iluminarme, darme fortaleza y por permitirme culminar esta etapa de mi vida.

A mi madre, Norma Beltrán, la persona más importante en mi vida y quien ha estado incondicionalmente apoyándome en todo momento.

A mis hermanos, Giovanni, Norka y Piero por su apoyo, soporte y transmisión de experiencias.

A mi tutor el Ing. Edgar López por su constante guía y por brindarnos sus conocimientos en clases y durante todo el proceso de titulación.

A mi compañera y futura colega Denisse, por tu infinita paciencia, por haber aportado con tus conocimientos y por tu simpatía durante este proceso.

**Michelle Carolina Cabrera Beltrán**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco primero a quien me ha guiado con la bendición por el camino correcto; a Dios y por supuesto a la Virgen María Auxiliadora, quien estuvo desde mis comienzos en vida estudiantil, como madre que nunca abandona.

A mis padres por creer en mí, por estar siempre en cada paso que he dado y por todo el esfuerzo y sacrificio que tuvieron para que pueda llegar a ser la persona que soy hoy en día. Gracias a mis hermanos por haberme dado una mano y estar conmigo en las buenas y malas, no sé qué haría sin ustedes mi familia.

Agradecer a mi tutor el Ing. Edgar Roberto López Moncayo estando presente en este proceso de tesis dándome las pautas para lograr lo que hoy estoy culminando y por los buenos consejos que me dio para aplicarlos en mi vida personal y profesional. Dios lo bendiga.

Y por supuesto no podía faltar mi compañera de tesis; Dios permitió que estuviéramos juntas en esta etapa tan importante y le agradezco por toda la gentileza, dedicación y empeño que le pusiste, Muchas gracias futura colega.

**Denisse Estefanía Román Floril**

## **DEDICATORIA**

Al creador de mi vida, DIOS.

A mi madre, ejemplo de fe, dedicación y pilar fundamental en mi vida.

De manera especial a mi padre Dr. Ramiro Cabrera Toledo (+) que, aunque nos faltaron muchas cosas por vivir sé que estás orgulloso de mi y guías mis pasos desde la eternidad.

**Michelle Carolina Cabrera Beltrán**



## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar este gran logro a mis padres ya que sin ellos no hubiera podido alcanzar esta anhelada meta. Siendo sincera no me alcanzaría la vida para devolverles todo lo que han dado y hecho por mí.

Por último quiero dedicar este esfuerzo quedando plasmado en estas líneas a una persona que ya no se encuentra conmigo y me hubiese encantado que esté presente; a mi papi Antuco, sé que desde el cielo celebras mi triunfo.

Te amo.

**Denisse Estefanía Román Floril**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

---

**Ing. Edgar Roberto López Moncayo, Mgs.**

TUTOR

---

**Ing. Esther Georgina Balladares Calderón, Mgs.**

DIRECTORA DE LA CARRERA

---

**Ing. Freddy Ronalde Camacho Villagómez, Mgs.**

COORDINADOR DEL ÁREA

Guayaquil, 24 de Agosto de 2016.

Ingeniero

**Freddy Camacho**

COORDINADOR UTE A-2016 ADMINISTRACION DE EMPRESAS

En su despacho.

De mis Consideraciones:

Ingeniero **EDGAR ROBERTO LÓPEZ MONCAYO**, Docente de la Carrera de Administración, designado TUTOR del proyecto de grado de la Srta. **MICHELLE CAROLINA CABRERA BELTRÁN**, cúmpleme informar a usted, señor Coordinador, que una vez que se han realizado las revisiones al 100% del avance del proyecto avalo el trabajo presentado por el estudiante, titulado **“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA UN RESTAURANTE UTILIZANDO EL MODELO CANVAS”** por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades. Este trabajo de investigación ha sido orientado durante al 100% de todo el proceso y se procedió a validarlo en el programa de URKUND dando como resultado un 3% de plagio.

Cabe indicar que el presente informe de cumplimiento del Proyecto de Titulación del semestre A-2016 a mi cargo, en la que me encuentro designado y aprobado por las diferentes instancias como es la Comisión Académica y el Consejo Directivo, dejo constancia que los únicos responsables del trabajo de titulación **“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA UN RESTAURANTE UTILIZANDO EL MODELO CANVAS”** somos el Tutor **EDGAR ROBERTO LÓPEZ MONCAYO** y la Srta. **MICHELLE CAROLINA CABRERA BELTRÁN** y eximo de toda responsabilidad a el coordinador de titulación y a la dirección de carrera.

La calificación final obtenida en el desarrollo del proyecto de titulación fue: **10/10 Diez sobre Diez.**

Atentamente,

**ING. EDGAR ROBERTO LÓPEZ MONCAYO**  
PROFESOR TUTOR-REVISOR PROYECTO DE GRADUACIÓN

**MICHELLE CAROLINA CABRERA BELTRÁN**  
ESTUDIANTE

Guayaquil, 24 de Agosto de 2016.

Ingeniero

**Freddy Camacho**

COORDINADOR UTE A-2016 ADMINISTRACION DE EMPRESAS

En su despacho.

De mis Consideraciones:

Ingeniero **EDGAR ROBERTO LÓPEZ MONCAYO**, Docente de la Carrera de Administración, designado TUTOR del proyecto de grado de la Srta. **DENISSE ESTEFANÍA ROMÁN FLORIL**, cúmpleme informar a usted, señor Coordinador, que una vez que se han realizado las revisiones al 100% del avance del proyecto avalo el trabajo presentado por el estudiante, titulado **“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA UN RESTAURANTE UTILIZANDO EL MODELO CANVAS”** por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades. Este trabajo de investigación ha sido orientado durante al 100% de todo el proceso y se procedió a validarlo en el programa de URKUND dando como resultado un 3% de plagio.

Cabe indicar que el presente informe de cumplimiento del Proyecto de Titulación del semestre A-2016 a mi cargo, en la que me encuentro designado y aprobado por las diferentes instancias como es la Comisión Académica y el Consejo Directivo, dejo constancia que los únicos responsables del trabajo de titulación **“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA UN RESTAURANTE UTILIZANDO EL MODELO CANVAS”** somos el Tutor **EDGAR ROBERTO LÓPEZ MONCAYO** y la Srta. **DENISSE ESTEFANÍA ROMÁN FLORIL** y eximo de toda responsabilidad a el coordinador de titulación y a la dirección de carrera.

La calificación final obtenida en el desarrollo del proyecto de titulación fue: **10/10 Diez sobre Diez.**

Atentamente,

**ING. EDGAR ROBERTO LÓPEZ MONCAYO**  
PROFESOR TUTOR-REVISOR PROYECTO DE GRADUACIÓN

**DENISSE ESTEFANÍA ROMÁN FLORIL**  
ESTUDIANTE

# ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL.....	XIII
ÍNDICE DE TABLAS .....	XVI
ÍNDICE DE FIGURAS .....	XVII
RESUMEN .....	XVIII
ABSTRACT .....	XIX
INTRODUCCIÓN .....	19
OBJETIVOS.....	21
CAPÍTULO I: Marco Teórico .....	22
1.1. Estrategia .....	22
1.2. Planeación estratégica .....	22
1.2.1. Fases de elaboración de un plan estratégico.....	23
1.3. Estrategia según Michael Porter .....	25
1.4. Definición de negocio.....	28
1.4.1. Modelo de negocio .....	29
1.5. FODA .....	30
1.5.1. Concepto y Terminología .....	30
1.5.2. Importancia del FODA .....	31
1.5.3. Objetivos del FODA.....	32
1.5.4. Ventajas y desventajas del FODA.....	32
1.5.5. Caso de estudio (SWOT) Burger King Worldwide Inc. ....	34
1.6. Modelo Canvas .....	39
1.6.1. Definición Del Canvas .....	39
1.6.2. Los nueve bloques del modelo Canvas .....	39
1.6.3. Ventajas y desventajas del modelo Canvas.....	44
1.7. Microeconomía en la competitividad .....	45
1.7.1. Regla de Hotelling.....	45
1.7.2. Mercados duopolio u oligopolio .....	45
1.7.3. Guerra de precios .....	46
1.8. Estrategia de economías en crisis .....	46
1.8.1. Estrategia proactiva .....	47
1.8.2. Estrategia reactiva .....	47
1.9. Restaurante .....	48

1.9.1. Tipos de restaurantes .....	49
1.10. Teoría del servicio .....	50
1.11. Marco legal .....	52
1.11.1. Permisos necesarios para operar .....	52
1.11.2. Normas Técnicas Ecuatorianas (NTE - INEN) .....	54
CAPÍTULO II: Análisis Situacional Del Negocio .....	56
2.1. Antecedentes del negocio .....	56
2.2. Concepto del negocio .....	57
2.3. Estructura Organizacional .....	57
2.4. Actividad del negocio .....	57
2.5. Presentación de la Carta .....	60
2.6. Análisis PEST.....	62
2.7. Análisis del micro entorno del negocio .....	66
2.7.1. Clientes .....	66
2.7.2. Proveedores .....	66
2.7.3. Competencia .....	66
2.8. Estrategias de neuromarketing necesarias para la carta de un restaurante ..	68
2.9. Ingeniería del menú .....	69
CAPÍTULO III: TRABAJO DE CAMPO .....	70
3.1. Grupo Focal .....	70
3.2. Análisis Situacional .....	72
3.2.1. Análisis FODA: restaurante-parrilla .....	72
3.2.2. Análisis diagrama de Ishikawa: restaurante-parrilla .....	78
3.3. Entrevistas a profundidad .....	92
3.4. Sondeo de opinión .....	96
Diseño Del Plan Estratégico .....	102
4.1. Constitución del Negocio .....	102
4.2. Modelo Canvas propuesto al restaurante-parrilla .....	103
4.3. Objetivos y definición de estrategias .....	106
CAPÍTULO V: Estudio Financiero .....	122
5.1. Costeo del menú en almuerzos .....	122
5.2. Cuadro de costo .....	123
5.3. Proyecciones de Roles de pago a 5 años .....	130
5.4. Proyección de Flujo de Caja .....	138

5.5. Proyección de Estados de Resultados.....	140
5.6. Proyección de Balance General.....	141
CONCLUSIONES .....	142
RECOMENDACIONES .....	143
REFERENCIAS .....	144
APÉNDICE .....	148

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Conceptos de modelo de negocio</i>	29
Tabla 2. <i>Ventajas del FODA</i>	32
Tabla 3. <i>Desventajas del FODA</i>	33
Tabla 4. <i>Ventajas Canvas</i>	44
Tabla 5. <i>Desventajas Canvas</i>	45
Tabla 6. <i>Requisitos uso del suelo</i>	52
Tabla 7. <i>Requisitos certificado trampa de grasa</i>	54
Tabla 8. <i>Sectores</i>	54
Tabla 9. <i>Parrilladas</i>	60
Tabla 10. <i>Platos a la carta</i>	60
Tabla 11. <i>Cocteles</i>	61
Tabla 12. <i>Postres</i>	61
Tabla 13. <i>Bebidas</i>	62
Tabla 14. <i>Análisis PEST</i>	64
Tabla 15. <i>Calificación de la atención brindada por parte del personal del restaurante</i>	97
Tabla 16. <i>Precios de los platos del menú</i>	98
Tabla 17. <i>Frecuencia de visita al restaurante</i>	99
Tabla 18. <i>Atributos del pedido</i>	100
Tabla 19. <i>Otros servicios dentro del menú</i>	101
Tabla 20. <i>Plan de inversión</i>	120
Tabla 21. <i>Datos para el costeo de menú de almuerzos</i>	122
Tabla 22. <i>Costeo del plato del menú en almuerzos</i>	122
Tabla 23. <i>Costeo del plato del menú de almuerzo</i>	123
Tabla 24. <i>Costeo de la bebida del menú en almuerzos</i>	123
Tabla 25. <i>Total de ventas mensual</i>	124
Tabla 26. <i>Detalle de ventas en alimentos julio 2016</i>	124
Tabla 27. <i>Total de ventas de bebidas julio 2016</i>	125
Tabla 28. <i>Total de costo de venta julio 2016</i>	126
Tabla 29. <i>Total de costos de ventas julio 2016</i>	126
Tabla 30. <i>Total de costo de ventas bebidas julio 2016</i>	128
Tabla 31. <i>Cuadro de Costos julio 2016</i>	129
Tabla 32. <i>Datos para la Proyección del Rol de pagos</i>	130
Tabla 33. <i>Rol de pagos año 2016</i>	130
Tabla 34. <i>Rol de pagos año 2017</i>	131
Tabla 35. <i>Rol de pagos año 2018</i>	131
Tabla 36. <i>Rol de pagos año 2019</i>	132
Tabla 37. <i>Rol de pagos año 2020</i>	132
Tabla 38. <i>Rol de provisiones de beneficios sociales año 2016</i>	133
Tabla 39. <i>Rol de provisiones de beneficios sociales año 2017</i>	134
Tabla 40. <i>Rol de provisiones de beneficios sociales año 2018</i>	135
Tabla 41. <i>Rol de provisiones de beneficios sociales año 2019</i>	136
Tabla 42. <i>Rol de provisiones de beneficios sociales año 2020</i>	137
Tabla 43. <i>Proyección Flujo de Caja 2016-2020</i>	138
Tabla 44. <i>Ventas altas (meses)</i>	139
Tabla 45. <i>Total ingreso anual en ventas (meses)</i>	139
Tabla 46. <i>Proyección Estado de Resultados 2016-2020</i>	140
Tabla 47. <i>Proyección Balance General 2016-2020</i>	141



## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Fases del plan estratégico	24
<i>Figura 2.</i> (Martínez & Milla, 2012)	25
<i>Figura 3.</i> Matriz FODA Burger King Worldwide Inc.	35
<i>Figura 4.</i> Strategyzer.com	40
<i>Figura 5.</i> Análisis PEST	63
<i>Figura 6.</i> Taller de grupo focal	71
<i>Figura 7.</i> Matriz FODA restaurante-parrilla	72
<i>Figura 8.</i> Diagrama Ishikawa del restaurante-parrilla	78
<i>Figura 9.</i> Entrevista al Ing. Andrés Santos	93
<i>Figura 10.</i> Entrevista a Judith Toral propietaria del restaurante-parrilla	95
<i>Figura 11.</i> Calificación de la atención brindada por parte	97
<i>Figura 12.</i> Precios de los platos del menú	98
<i>Figura 13.</i> Frecuencia de visita al restaurante	99
<i>Figura 14.</i> Atributos del pedido	100
<i>Figura 15.</i> Otros servicios dentro del menú	101
<i>Figura 16.</i> Propuesta de modelo de negocio Canvas al restaurante-parrilla	103
<i>Figura 17.</i> Organigrama propuesto para el restaurante-parrilla	108

## RESUMEN

El presente proyecto tiene como propósito mejorar la gestión de un restaurante mediante el uso del modelo Canvas. Se diseñó un plan estratégico tomando como consideración un restaurante parrilla en la ciudad de Guayaquil.

Para la ejecución de este proyecto se han aplicado metodologías como a) la cualitativa donde se establecieron dos herramientas como el grupo focal desarrollando el FODA con los colaboradores del restaurante y las entrevistas a profundidad las cuales fueron generadas a la propietaria del restaurante y a expertos en el tema; además b) la cuantitativa mediante un sondeo de opinión dirigido a los clientes del restaurante.

Se pudo lograr una completa visión del restaurante donde se delinearon las bases para la creación de objetivos y estrategias como parte del diseño del plan estratégico. Para finalizar se determinó en base a los Estados Financieros una proyección a cinco años indicando que la propuesta de mejora es viable.

***Palabras Claves:*** Restaurante, Canvas, plan estratégico. Grupo focal, FODA, propuesta de mejora.

## ABSTRACT

The main objective of this project is improving the management of a restaurant using the business model Canvas. It was designed a Strategic plan taking as consideration a grill restaurant in Guayaquil city. For the execution of this project have been applied methodologies such as: a) qualitative research where were established two tools such as a focus group to develop the SWOT with restaurant employees and interviews which were made to restaurant owner and to experts on the subject; also b) quantitative research through an opinion poll aimed at customers of the restaurant.

It was achieved a complete view of the restaurant where the bases for the creation of objectives and strategies as part of the design of the strategic plan were designed. Finally, it was determinate in based a five-year projection on the financial statements indicating that the proposal is viable.

***Keywords:*** Restaurant, Canvas, strategic plan, focus group, improvement proposal.

## INTRODUCCIÓN

Esta investigación consiste en desarrollar conocimientos claves sobre estrategias y planes estratégicos para el sector de servicio, específicamente en lo que se refiere a restaurantes. Todo esto con la finalidad de implementar una propuesta de valor analizando cada una de las áreas que sean de relevancia y necesarias para el buen funcionamiento de un negocio.

Es así que, existen varios términos que son considerados de vital importancia para la elaboración de este documento, los cuales son: modelo y concepto de negocio, planes estratégicos, análisis FODA, modelo CANVAS, entre otros. Además, es fundamental indicar que todo el análisis está desarrollado con el objetivo de crear un plan estratégico y es incluido dentro del servicio de restaurantes, ya que antes de brindar una propuesta de valor es necesario adquirir todo el conocimiento relacionado a los negocios que brindan alimentos y bebidas.

Por consiguiente, las autoras de esta tesis toman como ejemplo un negocio ya constituido en la ciudad de Guayaquil como lo es un restaurante-parrilla, ante lo cual se analizan todas sus áreas de trabajo, los servicios que oferta, el target al que va dirigido, el equipo de trabajo y muchos otros factores que forman parte del negocio. Básicamente, se realiza un enfoque en la parte administrativa mediante sondeos, visitas al lugar, entrevistas y herramientas que son de gran utilidad para el propósito de esta investigación. Es preciso destacar que en la actualidad, mencionar el tema de restaurantes en Guayaquil es mucho más globalizado, debido a que el mundo tiene un constante cambio y estos negocios deben seguir ese ritmo al pie de la línea para no declinar.

Consecuentemente, el documento está dividido en cuatro capítulos: en el primero se expone el marco teórico enfocado en planes estratégicos, definición de modelo y concepto de negocio, modelo CANVAS y el análisis de sus nueve bloques, teorías de Hotelling llevándolo al campo de restaurantes, el análisis FODA, entre otros temas relevantes.

El siguiente capítulo se muestra brevemente la descripción del negocio, los antecedentes, organigrama, el análisis del macro entorno y micro entorno para posteriormente comprender cómo se ha llevado administrativamente el restaurante-parrilla.

El capítulo tres consiste en la elaboración del análisis FODA y otras teorías que permiten comprender el estado actual del negocio.

Por último, en el cuarto capítulo se presenta un plan de mejora y otro plan de acción representados en esta propuesta de valor para el negocio de restaurante-parrilla, con la finalidad de poder mejorar todas las falencias o posibles cambios que se quisieran ejecutar, convirtiéndose en un negocio con visión y procesos administrativos de calidad.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Diseñar un plan estratégico para un restaurante a través del modelo Canvas.

### **Objetivos Específicos**

- Desarrollar el marco teórico basado en el modelo Canvas, modelo de negocio y teorías que aporten a la investigación para la realización del diseño del plan estratégico.
- Hacer un diagnóstico de la situación actual del restaurante.
- Elaborar un análisis FODA para comprender la situación actual del negocio y a su vez desarrollar estrategias que permitan su mejoramiento.
- Elaborar una propuesta de valor para el restaurante-parrilla, con la finalidad de potenciar el negocio brindándole un progreso continuo a largo plazo.
- Definir una propuesta de estrategia utilizando el modelo Canvas, basado en las proyecciones y escenarios estratégicos para la toma de decisiones.

# CAPÍTULO I: Marco Teórico

## 1.1. Estrategia

La estrategia se percibe ante todo como un proceso de elección de la empresa; orientador de la evolución de la empresa durante un plazo de tiempo, siguiendo un método relativamente estructurado que pasa por dos fases indisolublemente unidas, la elaboración y la aplicación (Besseyre, 1996).

Mintzberg (1993) sostiene que la palabra estrategia ha sido definida de diversas formas:

- **Plan** Curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación. En esta definición la estrategia tiene dos características esenciales. Son hechos como “adelantados” de la acción que quiere realizar y son desarrollados consciente e intencionalmente dirigidas a un propósito.
- **Maniobra** (Utiliza la palabra “Ploy”) dirigida a derrotar un oponente o competidor.
- **Patrón** de comportamiento en el curso de una organización, consistencia en el comportamiento, aunque no sea intencional.
- **Posición** identifica la posición de la organización en el entorno en que se mueve.
- **Perspectiva** relaciona a la organización con su entorno, que lo llena a adoptar determinados cursos de acción.

Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada (Koontz H. , 1991).

## 1.2. Planeación estratégica

Martínez y Milla (2005) argumentan que el plan estratégico es un documento cuya elaboración obliga a plantearse dudas acerca de la organización, de la forma de hacer las cosas y a marcar una estrategia, en función del posicionamiento actual y del deseado.

Según Kotler (1990) “La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo”.

La planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa (Koontz & Wehrich, 1994).

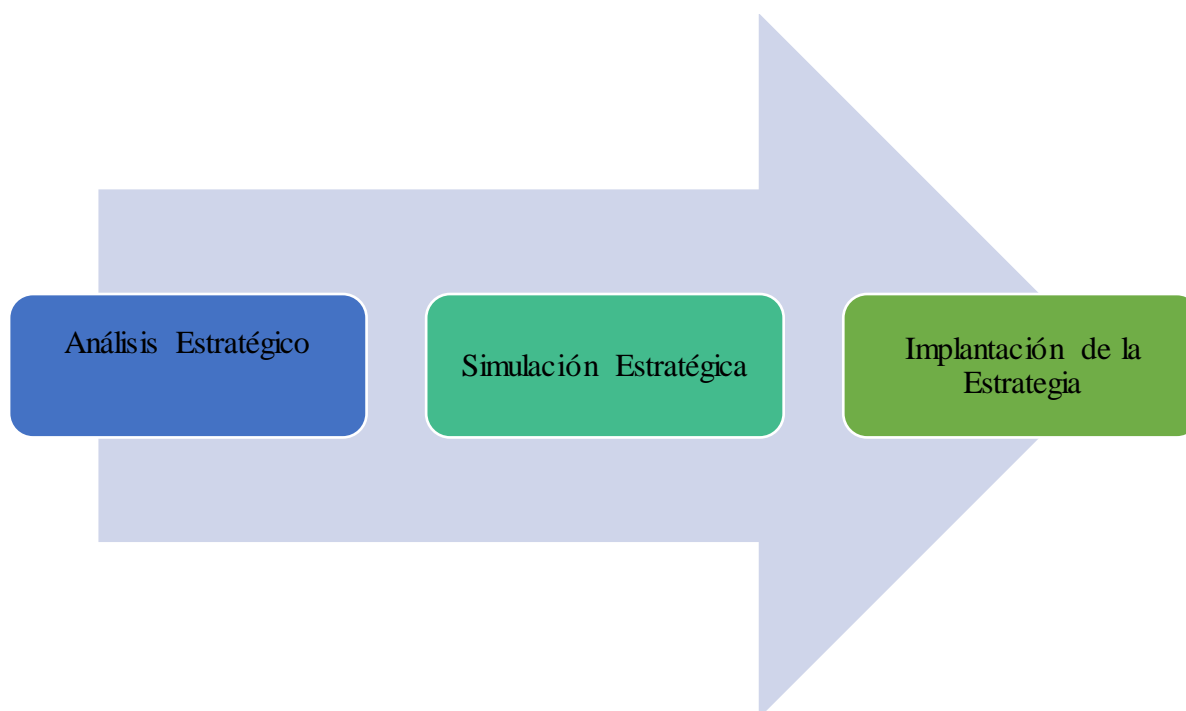
“La planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director” (Steiner, 1998).

David (2003) plantea que “Una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas”.

### **1.2.1. Fases de elaboración de un plan estratégico**

Para la elaboración de un plan estratégico es necesario tener una estructura mediante fases que permitan la ejecución del plan a seguir. A continuación se presenta un gráfico de las tres etapas para la elaboración del plan estratégico.





*Figura 1. Fases del plan estratégico*

“El análisis estratégico puede ser considerado como el punto inicial del proceso. Consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias” (Martínez & Milla, 2005).

Según Martínez et al. (2005) la formulación estratégica de una empresa se desarrolla en varios niveles:

- Estrategias Corporativas. La estrategia corporativa se dedica a cuestiones que conciernen a la cartera de negocios de la empresa.
- Estrategia Competitiva a nivel de unidad de negocio. Las empresas de éxito se esfuerzan por desarrollar bases para lograr una ventaja competitiva.
- Estrategias Operativas. Se considera que una empresa es una serie de funciones (marketing, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo, etc.) y la manera de entenderla es analizar el desempeño de cada una de esas funciones con relación a las ejecutadas por la competencia.

En cuanto a la implantación estratégica, Martínez et al. (2005) aseguran que la empresa posee adecuados controles estratégicos y diseños organizativos. Es de particular relevancia garantizar que la empresa haya establecido medios eficaces para coordinar e

integrar actividades, dentro de la propia empresa, así como con sus proveedores, clientes y socios aliados.

A continuación se presenta el bosquejo detallado de las fases del plan estratégico obtenido del libro: La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral.

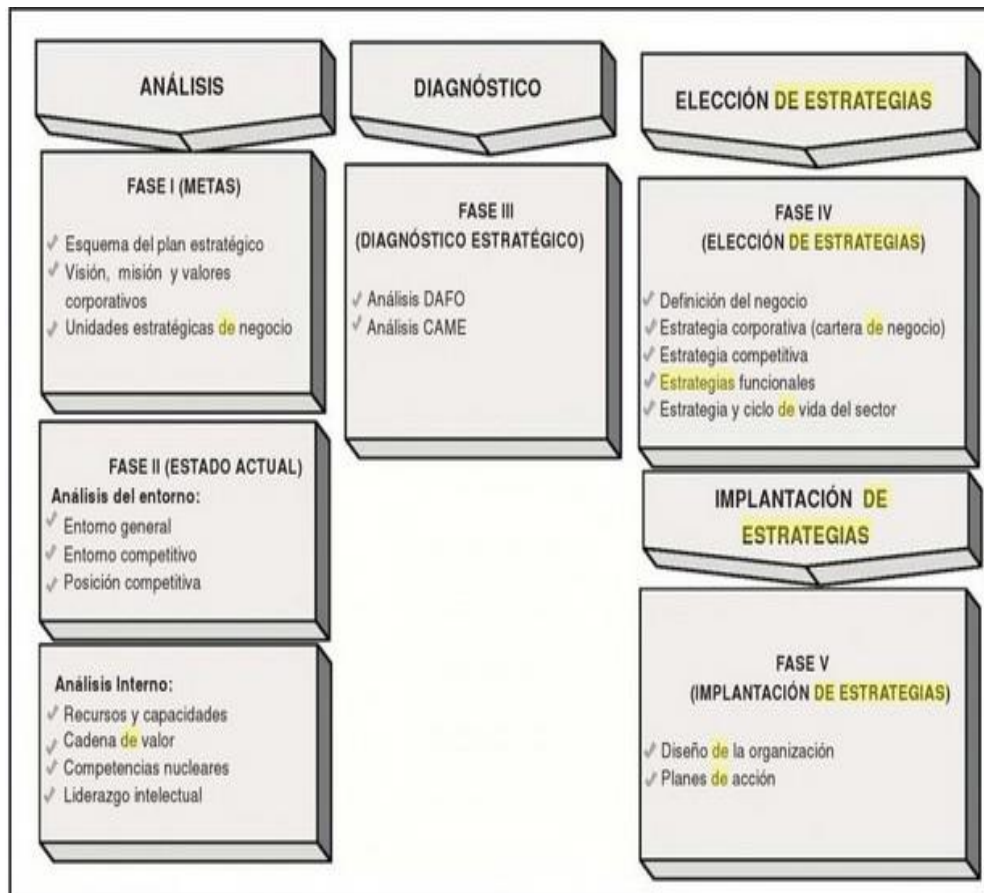


Figura 2. (Martínez & Milla, 2012)

### 1.3. Estrategia según Michael Porter

Las empresas deben ser flexibles para responder rápidamente a los cambios de la competencia y del mercado. Deben compararse continuamente con las mejoras para optimizar sus prácticas. Deben subcontratar decididamente para conseguir eficiencia. Además, deben cultivar unas cuantas competencias esenciales en la carrera por aventajar a sus rivales (Porter, 2009).

En emprendedor o accionista debe tener claro qué caminos y qué herramientas utilizar para sobresalir y mantenerse en un mercado dónde la competencia es muy fuerte. Cómo

expresa el autor del libro “Ser Competitivo”, una empresa necesita codearse con los mejores para sacar a relucir los atributos y capacidades que puede llegar a ofrecer; de esta forma cada actividad se realiza de la manera más óptima posible.

Según Porter existen tres tipos de estrategias fundamentales a tomar en cuenta para el desarrollo de una organización:

1. Posicionamiento Estratégico.
2. Renuncia.
3. Encaje.

## **Posicionamiento estratégico**

El posicionamiento estratégico consiste en ocupar un puesto específico en la mente del consumidor, ya sea mediante un producto o servicio que este ofreciendo la empresa. Para ellos es necesario analizar todo un entorno de factores que se encuentran en el exterior, los cuales influyen en las actividades y resultados que espera adquirir el negocio de prestación de servicios o venta de producto.

Los factores externos siempre forman parte de las decisiones que se deben tomar incluyendo los recursos que se requieren para alcanzar objetivos, todas las capacidades potenciales que permitan aumentar el desarrollo de las actividades y sin desatender a la competencia, es decir estar siempre pendiente de cada paso que den para optimizar los objetivos planteados en un principio. Por lo tanto, posicionarse requiere de intuición y creatividad, ya que a medida que el mundo va cambiando los clientes también modifican sus necesidades, gustos o preferencias. Además de los nuevos adelantos tecnológicos como maquinaria nueva, grupos de consumidores nuevos o sistemas de información más avanzados.

Según Porter (2009) las posiciones estratégicas surgen de tres fuentes diferentes:

- Posicionamiento basado en la variedad: el posicionamiento se puede basar en la producción de un subconjunto de los servicios o productos del sector. Se basa en la elección de unas variedades de productos o servicios, no de unos segmentos de clientes.

- Posicionamiento basado en las necesidades: consiste en atender la mayoría o todas las necesidades de un grupo determinado de clientes.
- Posicionamiento basado en el acceso: se refiere a la segmentación de los clientes según la forma de acceder a ellos.

## **Renuncia**

Aunque parezca mentira un tipo de estrategia que ofrece Porter es la renuncia que va de la mano con el posicionamiento. Para que el proceso de posición estratégica sea sostenible en el tiempo es necesario que exista renuncia a otros factores estratégicos.

La renuncia no necesariamente debe expresarse como fracaso, puesto que al tomar esa decisión se está abandonando una cosa por otra mucho mejor con la seguridad que los resultados sean superiores. Por lo general se toma este tipo de estrategia cuando al implementar decisiones no son las más acertadas, dejando al negocio en un callejón sin salida. Sin embargo no siempre es así, resulta que sí se tiene otra opción para salir del bache y es la renuncia.

Así mismo basado en el análisis del libro “Ser competitivo”, Porter (2009) indica que las renunciaciones se hacen por tres razones:

- Para evitar discordancias en la imagen o reputación.
- Las renunciaciones están impuestas por las propias actividades.
- Las renunciaciones también pueden venir motivadas por limitaciones en cuestión de control y coordinación.

## **Encaje**

El encaje estratégico también aporta al posicionamiento del producto o servicio en la mente del consumidor. Este tipo de estrategia es un aporte esencial para crear ventaja competitiva y a su vez ayuda a adquirir mayor rentabilidad. Es así que, el encaje se basa en llevar a la empresa a la unificación, es decir verla como un todo uniendo los departamentos que la integren para un mejor funcionamiento interno. Además, encajar consiste en juntar cada pieza convirtiéndola en un todo para que se fortalezca y genere resultados óptimos; si se habla de una organización cada área o departamento deben estar altamente relacionados, para

funcionar en conjunto y a su vez identificar al personal mejor capacitado que sea responsable de cada una de las funciones que son parte del desarrollo del negocio.

Porter (2009) sugiere que hay tres tipos de encaje:

- Compatibilidad simple.
- Actividades se potencian entre sí.
- Optimización del esfuerzo.

## **Estrategia competitiva**

“La estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor” (Porter, 2009).

Crear estrategias competitivas le permite a una empresa mejorar su posicionamiento frente a sus competidores directos. Por lo tanto mediante este tipo de estrategia se consiguen objetivos con visión a futuro, los cuales generalmente son creados y ejecutados por la alta gerencia y permiten a cualquier tipo de negocio crear valor o adquirir una diferenciación frente a su competencia. Por tal razón al ser diferentes o brindar algo distinto dentro de un mercado competitivo, aquella organización que invierte en recursos para obtener valor, se ve reflejado en los buenos resultados.

### **1.4. Definición de negocio**

La RAE define el término negocio como ocupación, que hacer o trabajo. Negocio se basa en la ocupación o el que hacer con fines de lucro. Hoy en día al negocio se lo conoce mediante dos tipos de conceptos uno de ellos representa la etimología; siendo todas aquellas actividades laborales que ejerce una persona y por otro lado se lo conoce como la actividad de hacer comercio sobre bienes o servicios.

Así también, el negocio es nada más ni nada menos que la actividad, el trabajo o la ocupación que se hace para obtener beneficios mediante el comercio de compra o venta de mercadería o por medio de prestación de servicios. Dentro de las actividades u ocupaciones se pueden mencionar ciertos procesos que al final definen al negocio; estas son: el proceso de

producción de bienes, en ella se encuentra la obtención de la materia prima, proceso de transformación, algún valor agregado. Todas estas acciones conllevan al logro de la satisfacción del consumidor y si todo este proceso es aprobado por los mismos da como resultado la creación de negocio.

En el ámbito empresarial Markides (2000) sostiene que “el negocio se define según el producto, la función y el portafolio de capacidades básicas”.

Por lo tanto, saber definir al negocio es de suma importancia, ya que de esta forma la empresa está en la capacidad de fijar las actividades necesarias a realizar, evitando pérdidas de tiempo y costo por ejecutar otras que estén de más; esto genera ahorro de tiempo, esfuerzo y dinero.

### 1.4.1. Modelo de negocio

Por medio de la siguiente tabla se detallan conceptos de negocio por diferentes autores.

Tabla 1.

#### *Conceptos de modelo de negocio*

“Un modelo de negocio operativo es la lógica nuclear de la organización para crear valor. El modelo de negocio de una empresa orientada a los beneficios explica cómo ésta hace dinero” (Linder & Cantrell, 2000).

“Un modelo de negocio explicita el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio” (Amit & Zott, 2001).

“Un modelo de negocios es como una historia. Para que la historia sea buena, debe superar dos test, el primero es un test de narrativa, es decir, si es que la historia tiene sentido, y el segundo es el test de los números, es decir, si la historia genera utilidad” (Magretta, 2002).

“Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y que nos permite expresar la lógica del negocio de una empresa específica. Es la descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para crear, comercializar, y aportar este valor a la vez que genera un flujo rentable y sostenible de ingresos” (Osterwalder , Pigneur , & Tucci, 2005).

“Los modelos de negocio se componen de cuatro elementos entrelazados que, en su conjunto, crean y entregan valor. Se trata de la propuesta de crear valor para el cliente, la formulación de beneficios, recursos y procesos clave” (Johnson & Christensen , 2008).

“Un modelo de negocio es una estructura transactiva, según la cual el comportamiento de la empresa está en función de las características de su respectivo modelo” (George, 2011).

“Un modelo de negocio describe las bases de cómo una organización crea, proporciona y captura valor” ( Osterwalder & Pigneur, Tu modelo de negocio, 2012).

## **1.5. FODA**

### **1.5.1. Concepto y Terminología**

La matriz FODA es conocida también por el acrónimo SWOT (siglas en inglés); cada una de sus letras contiene un significado: F (Fortalezas), O (oportunidades), D (Debilidades), A (Amenazas). Esta herramienta fue creada por los profesores Kenneth Andrews y Roland Chritensen a finales de los 70s con la finalidad de analizar la situación en que se encuentra una empresa.

El FODA es un instrumento estratégico muy utilizado para la gestión de empresas, cuya finalidad es la de resolver problemas internos o externos y a su vez encontrar puntos altos que no hayan sido explotados, para que el negocio vaya por buen camino. Prácticamente es conocer cómo está el negocio y realizar estudios para un breve diagnóstico. Por lo tanto para concluir sobre el significado FODA se expresa como una matriz muy útil, que permite hacer diagnósticos al negocio, producto, servicio o desenvolvimiento del personal, mediante el cual se adquieren resultados para poder tomar decisiones que ayuden a mejorar en todo aspecto.

#### **Fortalezas**

Se refiere a todas aquellas capacidades y recursos que posee la empresa, para aprovechar o explotar las oportunidades que se presentan y construir ventajas competitivas. Ayuda también a contra restar las amenazas; encontrar los puntos fuertes, reconocer en lo que le va mejor a la empresa y sacar provecho de ello.

#### **Oportunidades**

Representan una ocasión de mejora para el negocio, todo aquello que podría mencionarse como ventaja competitiva. No se debe desaprovechar las oportunidades porque con el pasar del tiempo pueden convertir en algo beneficioso (fortaleza).

#### **Debilidades**

Son aquellos factores administrativos y contables que la organización no posee, aspectos negativos que debilitan a la empresa frente a sus competidores. Es así que, si no se

toman medidas de control para neutralizarlas estas pueden llegar a convertirse en amenazas para el negocio.

## **Amenazas**

Las amenazas son factores externos al negocio que en muchas ocasiones resultan difícil modificarlas ya que se dan de forma independiente. Si se identifica una amenaza con suficiente antelación se la puede evitar o convertirla en oportunidad. Por consiguiente no permite crear estrategias para el mejoramiento del negocio, debilita toda clase de actividad donde involucra la implementación de objetivos estratégicos.

### **1.5.2. Importancia del FODA**

Se considera importante ya que gracias a su esquema se puede hacer un análisis exhaustivo sobre lo que acontece a todo el negocio en general. Consecuentemente esta herramienta muestra dos áreas que vale mencionar porque por medio de ellas es más fácil llegar a obtener resultados esperados. Estas áreas son:

- Análisis Micro entorno: se refiere a las Fortalezas y Debilidades. Dentro de este micro entorno se encuentran factores que se deberán discutir a lo largo del proceso de realización de la matriz.
- Análisis Macro entorno: se refiere a las Amenazas y Oportunidades.

Dentro de este macro entorno se encuentran factores que se deben discutir a lo largo del proceso de realización de la matriz.

Los factores del Micro entorno: (Fortalezas-Debilidades)

- Procedimiento: en ella se encuentran temas sobre programación, procesos de evaluación, también conocidos como manuales de procedimiento que ayudan a la gestión de la empresa.
- Materiales y tecnología: sistemas informáticos, edificio, equipos y demás instrumentos que generan un plus al negocio.
- Recursos Humanos: el reclutamiento o proceso de selección, capacitaciones, formación continua, motivación y habilidades.



- Producto: la especialidad o diferenciación llevado de la mano con un valor agregado, calidad en bien o servicio.

Los factores del Macro entorno: (Amenazas- Oportunidades)

- Demografía: nuevas tendencias en gustos y preferencia de la sociedad.
- Economía: situación actual del país, oportunidades de crecimiento del negocio.
- Político y legal: Regulaciones, leyes que establece el gobierno.
- Medioambiental: normas ambientales.
- Tecnológico: constante cambio, innovación y aprendizaje.

### **1.5.3. Objetivos del FODA**

- Conocer la realidad de la situación actual.
- Permite reconocer cuales son las oportunidades y amenazas que se presentan el mercado, así como también las fortalezas y debilidades que se encuentran dentro de la empresa.
- Diagnosticar la situación real de la organización permitiendo tomar decisiones estratégicas y mejorar en el futuro.
- Identificar los objetivos estratégicos; brindando ideas nuevas con la finalidad de que sean justificados o documentados.

### **1.5.4. Ventajas y desventajas del FODA**

Luego de haber desarrollado los conceptos del FODA (Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), se identifican las ventajas y desventajas explicadas a continuación:

Tabla 2.

*Ventajas del FODA*

---

Realizar el análisis de la matriz FODA no requiere de costo alguno, se lo puede elaborar en cualquier momento y sin ningún tipo de restricción. Inclusive se puede elaborar un análisis personal y muchas empresas han implementado esta herramienta sabiendo que no necesitan realizar algún

---

---

tipo de gasto.

Al término del análisis se puede observar resultados valiosos. Con un conocimiento más profundo del lugar en donde se está explotando todas las capacidades y además de distintos factores donde no se está aprovechando.

Surgen nuevas ideas con la finalidad de abarcar tres tipos de circunstancias en las que un negocio se puede enfocar: cuando está en sus inicios, ya está en marcha por un largo período o si se quiere obtener una proyección a futuro de la empresa.

Permite generar un diagnóstico completo de cómo se encuentra la empresa. Muchos no conocen de las capacidades que pueden llegar a explotar y de los recursos que están siendo mal manejados y no aprovechados.

Se pueden tomar decisiones contundentes, en donde se está fallando y crear mejoras para un mejor funcionamiento.

Es útil para verificar si los objetivos de la empresa están siendo cumplidos.

Ayuda a crear ventajas competitivas para mejorar el negocio.

---

Tabla 3.

*Desventajas del FODA*

---

Los datos utilizados pueden presentarse como hipótesis y al culminar el proyecto sus resultados no tienen fundamento.

Muchas veces los argumentos o ideas llegan a ser de carácter empírico, es decir no hay manera de cómo demostrar su veracidad, en otras palabras como se los podría justificar, como mostrar evidencias o como ser documentados.

Poder acceder a fuentes de datos puede llevar demasiado tiempo y este es un factor muy importante para poder sacar conclusiones.

Si no se realiza el análisis como debe ser bien estructurado y organizado, tiende a perder el objetivo y la orientación de lo que realmente se quiere buscar.

Las personas que participan en el análisis pueden ser individuos poco participes y cada discusión que nazca no cumplirá los parámetros de ser bien aprovechado el recurso para la mejora del negocio.

---

### **1.5.5. Caso de estudio (SWOT) Burger King Worldwide Inc.**

#### **SWOT Burger King Worldwide Inc.**



Burger King Worldwide Inc<sup>1</sup>. Conocido como Burger King, la segunda compañía de comidas rápidas de hamburguesas del mundo en restaurantes con su matriz indirecta de Burger King Corporation, otorga franquicias de su concepto de negocio. La compañía opera en alrededor de 97 países en todo el mundo. Tiene su sede en Miami, Florida y emplea 2.420 personas al 31 de diciembre de 2013. Cada día más de 11 millones de personas visitan BK de todas partes a nivel mundial y lo hacen porque estos restaurantes son conocidos por brindar servicio de alta calidad, muy buen sabor y los alimentos son con precios asequibles.

Fundada en 1954, el hogar original de los WHOPPER; con compromisos de incluir ingredientes de alta calidad, recetas de autor y con experiencias gastronómicas para toda la familia es lo que ha definido la marca desde hace más de 50 años de éxito (Burger King Corporation, 2016).

#### **Análisis FODA**

De acuerdo a las fuentes de la industria, la compañía representó alrededor del 12% del total de las hamburguesas de comida rápida, basado en las ventas de restaurantes en los EEUU en el año 2013. La compañía aprovecha su fuerte posicionamiento en el mercado para obtener economías de escala y aumentar su poder de negociación. Sin embargo, la intensa competencia puede influir negativamente en los resultados y en los márgenes operativos de su empresa.

---

<sup>1</sup> El caso de estudio de Buger King obtenido de (Burger King Corporation, 2013) tomado por las autoras para un mayor entendimiento del análisis FODA.

### **FORTALEZAS**

Fuerte posicionamiento en el mercado, el reconocimiento de la marca genera gran aceptación del cliente.

Franquicias a nivel mundial con modelo de negocio muy atractivo.

### **DEBILIDADES**

Concentración de las operaciones en términos de la presencia geográfica y la dependencia de selección en la distribución.

Cuestiones legales tales como violación de requisitos de accesibilidad bajo la ley federal y estatal.

### **OPORTUNIDADES**

La creciente industria de alimentos en Estados Unidos.

Iniciativa de expansión de negocios.

Lanzamientos de productos dirigido a clientes conscientes de la salud.

### **AMENZAS**

La competencia está bien establecida como empresa de servicios de alimentos.

Los cambios en las regulaciones ambientales.

El aumento de los costes laborales en EEUU afecta al margen de la compañía.

Figura 3. Matriz FODA Burger King Worldwide Inc.

## **Fortalezas**

La gran aceptación del cliente por el producto que ofrece este negocio, genera un mayor posicionamiento en el mercado haciéndolo muy fuerte competitivamente. En BKW (Burger King Worldwide) cuenta con 13.667 restaurantes operando en 97 países, su mayoría en territorio estadounidense. De estos restaurantes en total, 52 son propiedad de la compañía y 13.615 son propiedad de sus franquiciados. BKW es la segunda cadena más grande de restaurantes en el mundo basado en la cantidad de servicios de comida rápida que ofrece.

La compañía en Estados Unidos representó en servicio de comida rápida un aproximado de 12% del total de las ventas. Su reconocimiento es a nivel mundial, su marca es tan potente que les ha permitido penetrar en diferentes mercados en todos los continentes. Todo esto le ha conllevado a tener un aumento de poder de negociación como empresa generando un incremento constante en sus ventas. Su modelo de negocio es la de brindar facilidades para las franquicias en todas partes del mundo.

Por otra parte esta organización ha ido aumentando el número de restaurantes a través de franquiciados. El desarrollo de la compañía se centra mediante la estrategia de garantizar que ellos tengan todos los recursos e incentivos para crecer. En la actualidad, casi el 100% de los restaurantes de la entidad son franquicias; es por esto que BKW tiene un mayor porcentaje en comparación a sus competidores directos. Además, brinda muchas facilidades como por ejemplo, en EEUU ofreció a sus franquiciados reducir por adelantado los honorarios de la licencia de regalías y las tasas de publicidad a plazos cómodos, para remodelar la imagen de los restaurantes. Por lo tanto este modelo de negocio ha permitido acelerar su expansión internacional, brindar remodelaciones de calidad generando aumento de rentabilidad reflejado en su flujo de caja.

## **Debilidades**

A pesar de que Burger King Worldwide opera en 97 países teniendo sus operaciones fuertemente concentradas en Estados Unidos y Canadá, los ingresos procedentes de dichos países representaron el 58% de los ingresos totales en el año fiscal 2013. Por otro lado cerca de BKW se encuentra el competidor McDonald quienes generan casi el 31% del total de los ingresos procedentes de Estados Unidos en el 2013. La concentración de las operaciones sobre el área geográfica ha aumentado la exposición de la empresa en factores tales como: la

situación económica, las huelgas y los cambios laborales; son adversidades que pueden afectar a sus operaciones.

Por otra parte, la empresa es excesivamente dependiente de unos pocos distribuidores. En el 2013, cuatro distribuidores mantuvieron aproximadamente el 86% de los restaurantes del sistema estadounidense de la compañía. Esto sería a su vez, un tremendo impacto en las líneas superiores del negocio. Por lo tanto, la concentración de las operaciones aumenta el riesgo del negocio y el impacto de sus resultados de operación y situación financiera.

## **Oportunidades**

**La creciente industria de alimentación en Estados Unidos:** El mercado de servicio de alimentos en los Estados Unidos ha sido testigo de un fuerte crecimiento en los últimos años después de experimentar un descenso durante la recesión económica.

**Iniciativas de expansión de negocios:** La empresa está acelerando su desarrollo internacional con alianzas estratégicas y empresa conjunta con socios locales fuertes en los mercados emergentes de alto crecimiento. Durante el año 2012, la empresa anunció un acuerdo de desarrollo exclusivo con Fondo de Escala de Capital y Promotora para desarrollar la marca Burger King en Colombia, por más de 100 nuevos puntos de venta dentro de los siguientes años.

A través de esto, la organización puede ampliar su presencia en América Latina y el Caribe. Durante el mismo tiempo, BKW negoció con Grand Parade con el objetivo de expandir la presencia de la marca Burger King en la República de Sudáfrica. Además a finales del 2012, la entidad firmó un acuerdo de alianza conjunta a Asea para ampliar su presencia en México. Burger King busca desarrollar más la marca con franquicias en países como: Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá mediante la estrategia de empresa conjunta.

## **Amenazas**

La competencia de las empresas de servicios de alimentos está bien establecida; la industria de restaurantes es intensamente competitiva y BKW compite con empresas que se encuentran muy bien establecidas en servicios de alimento sobre la base de elección del

producto, calidad, accesibilidad, servicio y ubicación. Es así que, la industria de los restaurantes tiene pocas barreras de entrada, la compañía compite con un gran líder base, incluyendo cadenas de restaurantes y restaurantes individuales que van desde el local independiente a empresas nacionales e internacionales del restaurante; “McDonald” y “Wendy” son competidores.

Por otra parte compiten con negocios que ofrecen menús alternativos, restaurante informal o casual, servicio de comida rápida, tiendas de conveniencia o tiendas de comestible. Alguno de los competidores de la compañía posee mayores recursos financieros y de otro tipo, permitiéndoles reaccionar a los cambios en los precios y la demanda. Por lo tanto, se dedican a la comercialización agresiva y promociones mejor que BKW, considerando que la intensificación de la competencia puede impactar negativamente los resultados y márgenes operativos del negocio.

A su vez, en lo que respecta a los cambios en las regulaciones gubernamentales se manifiesta que la compañía y sus franquiciados están sujetos al régimen de licencias, la regulación de la salud, el saneamiento, la seguridad, zonificación, construcción, y el cuerpo de bomberos en el estado y/o municipios donde se encuentran los restaurantes. Es por eso que, BKW está sujeta a reglamentos extranjeros e inmigración, las leyes y obligaciones contractuales relacionadas con las operaciones en los mercados extranjeros y la protección del consumidor.

La falta de cumplimiento de las leyes y regulaciones puede resultar en multas o sanciones a la empresa, el aumento de nivel y complejidad de regulaciones afecta los costos de cumplimiento de la compañía. Por lo tanto el caso de estudio de Burger King Worldwide Inc. sobre el análisis FODA se lo obtuvo de (Burger King Corporation, 2013).

## **1.6. Modelo Canvas**

### **1.6.1. Definición Del Canvas**

Pensando en lo complicado que puede ser crear un modelo de negocio, Alexander Osterwalder junto a Yves Pigneur, reconocidos conferencistas y expertos en innovación de negocios, en su libro “Generación de Modelo de Negocios” (2011) crearon el Lienzo o Canvas, un material práctico para la generación de modelos empresariales.

Para su mayor entendimiento The Business Model Canvas, conocido en términos de inglés, Osterwalder y Pigneur (2012) indican que “un modelo de negocio crea, entrega y captura valor”. Todo esto con la finalidad de que una empresa busque hacer dinero, ya que mediante este instrumento se puede realizar estrategias como implementación para las bases de la organización, sus procesos y sistemas. Es así que según López (2014) “Este modelo de planificación está basado en la simplicidad y en la ordenación de las ideas de un negocio de manera visual”. (p.123)

El Canvas es una herramienta básica y efectiva para diseñar e innovar un modelo de negocio y a su vez ayudar a desarrollar estrategias para el buen funcionamiento de la empresa. Este modelo está diseñado para el uso de cualquier tipo de empresa, sea nueva o ya establecida, que pretenda validar o reinventar su modelo de negocio e inclusive de poder analizar la competencia interna o externa.

### **1.6.2. Los nueve bloques del modelo Canvas**

Para Osterwalder et al. (2011) “la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos”. Así mismo Osterwalder et al. (2011) señalan que “los nueve módulos se relacionan con las cuatro plazas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica”.

Estos bloques se dibujan en un plano, ubicando de lado izquierdo del lienzo los módulos basados en la eficiencia y del lado derecho los módulos enfocados en el valor, relacionándolo con el cerebro humano, en el cual el lado izquierdo se asocia con la lógica (eficiencia o procesos de mejora) y el derecho con las emociones (innovación, creación de valor). A continuación se presenta el gráfico del modelo de negocios Canvas obtenido del sitio web Strategyzer del año 2016.



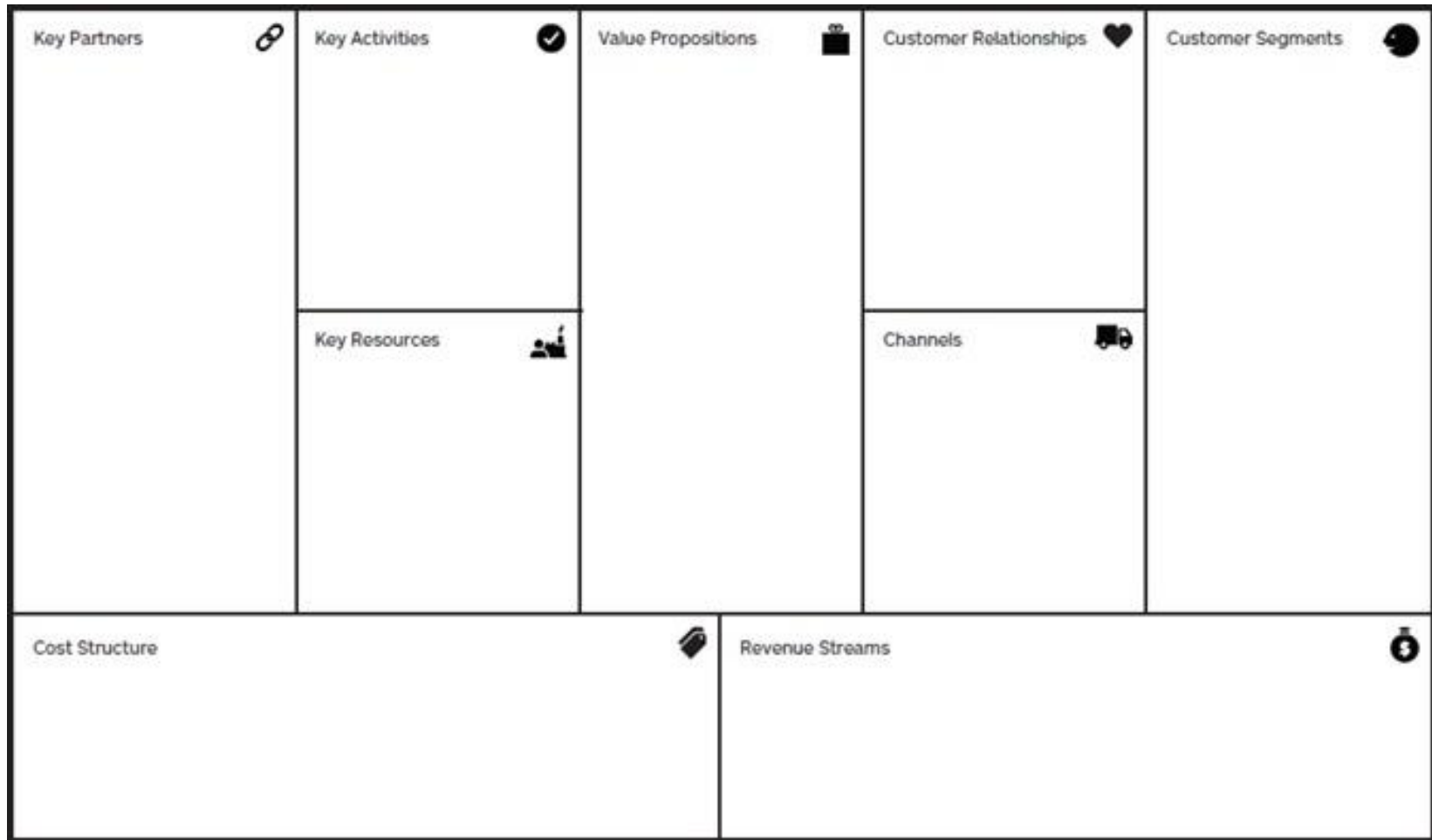


Figura 4. Strategyzer.com

## **Bloque 1: Segmentos de clientes**

Lo más importante de un negocio es satisfacer necesidades o demandas que quieren los clientes, por ello es considerado el objetivo central de un negocio, ya que sin ellos cualquier emprendimiento no tuviera lugar a crecimiento ni rentabilidad. Es por esto que, el primer bloque dentro del modelo de Canvas es el segmento de clientes donde se debe conocer claramente a qué tipo de clientes se va a dirigir el negocio.

El negocio que diseñe su propuesta de valor debe analizar antes a quienes va a brindar ese valor que ha creado, saber quiénes son los clientes más importantes y enfocarse solamente en ellos, para así lograr la satisfacción que necesiten y comenzar el modelo de negocio con pie derecho. La creación de valor puede atender la necesidad de uno o varios segmentos, estos pueden ser grandes o pequeños. Lo esencial para emprender un negocio es antes que todo conocer las necesidades y lo que quiere el cliente; una vez teniendo claro este punto ya se puede diseñar un modelo de negocio que seguramente genera beneficios en un futuro.

## **Bloque 2: Propuesta de valor**

El segundo bloque es la propuesta de valor, este se refiere aquel factor incorporado al modelo de negocio que lo hace diferente a los demás y por el cual el cliente o grupo de clientes lo prefiere, buscando solucionar un problema o satisfaciendo una necesidad. Para sobresalir en el mercado es importante presentar algún elemento, ofreciendo algo nuevo o diferente como propuesta de valor al cliente para que este lo prefiera por sobre los demás. Es necesario saber tomar decisiones correctamente para crear la propuesta de valor donde solo sea de generar beneficios o ventajas al cliente.

Por consiguiente, algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras creando una diferencia enorme frente a otros productos o servicios dirigidos también en el mismo segmento de mercado. Aunque también existen otras propuestas de valor con ofertas ya existentes, pero que pueden incluir o agregarse algún atributo o característica nueva por la cual sea la razón de que el cliente la prefiera por sobre otras ofertas.

## **Bloque 3: Canales de distribución**

Los canales de distribución son los medios por el cual se comunica, se vende y distribuye todo aquello que ha sido acordado entre el vendedor (modelo de negocio) y el comprador (cliente) ya sea este un producto o servicio. El contacto que se da entre empresa y

cliente contiene diferentes funciones para satisfacer y cumplir con la necesidad que se busca ofrecer al cliente, estos son:

- Brindar toda la información necesaria al cliente sobre la empresa, su servicio o producto.
- Presentar la propuesta de valor y que esta sea a su vez evaluada por el cliente.
- Una vez evaluada la propuesta, hacer uso de ella mediante la compra o venta del producto o servicio.
- No es solo de dar a conocer y brindar el servicio o producto con la propuesta de valor; es esencial que se realice una atención post-venta del servicio.

#### **Bloque 4: Relación con los clientes**

La relación entre cliente y empresa es de vital importancia, es por esto que se la considera como uno de los bloques dentro del modelo de negocio Canvas; sin una relación definida no se puede llegar a más en un futuro con el emprendimiento que se quiera obtener. Se destaca que las relaciones pueden ser personalizadas o automatizadas, deben definir el tipo de relación que desean crear con cada segmento de mercado, dentro de ellas existen tres bases fundamentales:

- La captación o adquisición de clientes.
- Lograr que el cliente sea fiel.
- Aumento o el alza de las ventas

#### **Bloque 5: Fuentes de ingreso**

Dentro de este bloque se encuentra el flujo de caja de un negocio, después de elegir el segmento a quien va dirigida la empresa, el diseño de la propuesta de valor, conocer los canales de distribución y la relación con el cliente. A su vez en lo que se refiere a las fuentes de ingreso se generan por medio de los flujos de caja que contiene el modelo de negocio, estas nacen de las actividades que realiza la empresa para satisfacer o cumplir con necesidades del segmento de clientes, al ofrecer la propuesta de valor diseñada para el negocio. Se destaca que se cuenta con diferentes formas de generar ingresos como: fijar y enlistar precios, subastas, negociaciones, gestión de rentabilidad. En el modelo de negocio se identifican dos tipos de fuentes de ingreso:

- El ingreso que se adquiere por los pagos al momento que hacen los clientes.

- El ingreso que se recibe por pagos periódicos a cambio de la entrega de la propuesta de valor o del servicio de atención post-venta.

## **Bloque 6: Recursos Claves**

En este bloque los recursos claves se refieren a todos los activos importantes que debe tener el negocio, para crear y ofrecer valor a la segmentación de clientes escogidos. Al iniciar el emprendimiento se puede tener activos propios, de alquiler o mediante socios; esto ayuda a cuantificar la inversión que se necesitó para crear el modelo de negocio. Es de vital importancia reconocer y separar los recursos que aportan a la creación de valor y los recursos que están de más, para así poder optimizar activos que logren la satisfacción de los clientes elegidos y generen resultados beneficiosos.

## **Bloque 7: Actividades Clave**

Las actividades claves se refieren a todas aquellas acciones o funciones importantes que se deben realizar dentro del negocio, para que logre un óptimo funcionamiento y gracias al cumplimiento de las tareas esenciales se pueda diseñar la propuesta de valor. Por medio de la elaboración de las actividades claves se puede generar la propuesta de valor, llegar al mercado meta, a la captación de clientes y lograr la fidelidad de ellos, ya que optimizando estas actividades se logra reducción de costos y se aumentan los beneficios. Además, las actividades claves del negocio pueden ser internas o externas, mismas que deben llevar un seguimiento y evaluación cada cierto tiempo para que se pueda percibir los ingresos esperados.

## **Bloque 8: Asociaciones clave**

Un factor primordial para una mayor optimización de modelo de negocio son las alianzas que se forman con proveedores y socios, ayudando a mejorar el funcionamiento de sus actividades para la creación de valor dirigida a la segmentación de clientes elegida. Además, las asociaciones claves ayudan a la reducción de riesgos, adquisición de recursos y mejora en los ingresos. Por lo tanto se debe tomar en cuenta que alianzas son mejor estratégicamente y cuál de ellas genere mayores contribuciones de beneficios en el negocio. Una alianza bien construida es tener la seguridad y certeza que a futuro la empresa va a obtener los beneficios que tanto anheló.

Existen diferentes tipos de asociaciones:

- Entre empresas que no tienen competencia de por medio.
- Entre empresas que tienen competencia de por medio.
- Unión de empresas para la creación de nuevos negocios.
- Relación entre cliente y proveedor para certificar la fiabilidad de suministros.

## Bloque 9: Estructura de costes

Son aquellos costos que genera la empresa para la puesta en marcha del modelo de negocio y a su vez del fiel funcionamiento del diseño de su propuesta de valor, para mantener las relaciones con clientes determinados. En lo que respecta a la creación de valor, su entrega y la generación de ingresos se necesita desde un comienzo medir los costos que se realizan, para que al final el modelo de negocio pueda funcionar como se esperaba y este a su vez pueda satisfacer lo que el cliente ha solicitado.

Todo es un proceso, es por esto que la estructura de costes depende mucho de los bloques que se presentaron anteriormente. Por lo tanto, antes de presentarse los costos; primero se deben haber definido los recursos claves a utilizar, qué actividades claves están presentes en el proceso y con quiénes se van a crear alianzas, sin dejar de lado que los modelos de negocio son muy distintos unos de otros y por tal motivo los costos se presentan de menor o mayor cantidad.

### 1.6.3. Ventajas y desventajas del modelo Canvas

En la tabla 4 se presentan las principales ventajas y desventajas del modelo Canvas realizadas por las autoras:

Tabla 4.

#### *Ventajas Canvas*

Realza la importancia de un modelo de negocio

Simplicidad de interpretación, la distribución organizada de los 9 elementos permite dicha simplicidad.

Herramienta estratégica

Enfoque integral y sistémico; la interpretación de todos los elementos hace más visible cualquier posible incoherencia.

Debilitamiento de competidores

Análisis estratégico en una sola hoja para el FODA, análisis del mercado, competidor, clientes, proveedores, estructuras y procesos.

Tabla 5.

*Desventajas Canvas*

---

Grave simplificación

Por sí solo no es suficiente para emprender un negocio exitoso

No representa el modelo real de negocios de la empresa

Recursos y capacidades escasas

Resistencia al cambio

Cambios en el entorno

---

## **1.7. Microeconomía en la competitividad**

### **1.7.1. Regla de Hotelling**

La teoría de la localización surge de la idea del matemático, estadístico y economista Harold Hotelling, la cual consiste en mostrar unidades productivas o cualquier objeto de valor evidenciado por una persona para su venta interdependiente. La regla de Hotelling muestra mucho la distancia que existe entre el consumidor y el vendedor potencial. Por lo general dentro de la ubicación de los ofertantes existe una distribución equitativa del espacio, es decir que el área de mercado está representada por una línea recta; estos se encuentran distribuidos de forma homogénea.

Un punto muy importante dentro del análisis es la accesibilidad que se pueda ofrecer a los consumidores para la comercialización de la venta. Los ofertantes que mejor se enfrentan a la competencia del mercado son aquellos que se encuentran en cada uno de los extremos de la línea recta, a diferencia de los competidores que están ubicados en el centro, razón por la cual se encuentran participando en la guerra de precios.

### **1.7.2. Mercados duopolio u oligopolio**

Dentro de esta teoría se expresa mucho la actuación que existe entre empresas ubicadas de manera uniforme en línea recta. Es por esto que se habla de los mercados Duopolios que se discute a continuación:

Estos mercados existen cuando dos o más negocios ofrecen el mismo producto al consumidor enfrentándose siempre a una demanda competitiva. Una desventaja que proporciona esta competencia, es establecer qué oferta maximiza sus beneficios a la vez de controlar la demanda de otras empresas. Antoine Augustin Cournot fue un matemático que

incluyó las funciones matemáticas en análisis económicos como la demanda, oferta o precios basándose en el estudio de mercados monopolistas creando el punto de equilibrio del monopolio llamado en otras palabras “El punto de Cournot”. Además, estudió y analizó el mercado del Duopolio y Oligopolio.

Cournot (1938) sostiene que:

Los economistas entienden con la palabra mercado no un lugar concreto en el que las cosas se compran y se venden, sino el total de cualquier región en la que los compradores y vendedores están libremente interrelacionados de forma tal que los precios de los mismos bienes tiende a ser iguales fácil y rápidamente.

### **1.7.3. Guerra de precios**

Según Economides (1985) “Los patrones de fijación de precios y producción se dan en un mercado oligopólico, en donde las empresas compiten en precios y ofrecen productos verticalmente diferenciados”. En la regla de Hotelling la guerra de precios aparece cuando por lo general dos competencias se encuentran en el centro de la línea recta. Por lo que salirse de esa guerra únicamente sucede si una de las dos empresas competidoras decide crear una diferenciación para su negocio; de esta forma el consumidor tiene como referencia su cambio creando mayores beneficios y desapareciendo el constante cambio entre ellas en precios.

Chang et al. (2012) analiza que se modela un mercado de duopolio con diferenciación vertical, en el que las compañías toman sus decisiones siguiendo un juego de dos etapas. En la primera etapa las compañías eligen simultáneamente el número de variedades de producto que ofrecen al mercado y sus respectivas calidades, mientras que, en la segunda compiten en precios. Esto se refiere que si se permite diversificar la calidad y no existe uniformidad en ella por los competidores existentes se genera reducción de beneficios en cada empresa, apareciendo un excedente del consumidor y su bienestar social.

## **1.8. Estrategia de economías en crisis**

### **Economías en crisis**

Economía se refiere a toda actividad relacionada con la producción, comercialización y consumo de bienes o servicios. Pero si se enfoca en la crisis que está afectando en la actualidad al mundo, es mucho más preocupante para aquellos negocios que están en marcha

o que están por nacer. La crisis económica se presenta en períodos donde la escasez tiene un papel muy importante, es decir que contiene fases donde puede considerarse declives por los cuales necesita una recuperación y por otro lado fases de prosperidad, basados en la producción, comercialización y consumo de bienes o servicios.

### **1.8.1. Estrategia proactiva**

Treacy y Wiersema (1993) encontraron que “Un fuerte enfoque en las acciones basadas en estrategias proactivas puede generar o reforzar una capacidad dinámica”. Este tipo de estrategias puede contribuir a la competitividad de la empresa e incluso prevenir su caída. Que una organización sea proactiva implica que esta se anticipe a problemas o imprevistos y tener planes de contingencia ante situaciones de crisis.

Rodríguez (1993) afirma que en las organizaciones “La actitud proactiva los tiende a colocar en la cresta de las olas para aprovechar el impulso de la dinámica de las transformaciones”.

### **1.8.2. Estrategia reactiva**

Consiste en actuar frente a cambios o crisis una vez que haya ocurrido. Que sea reactivo demuestra cómo han esperado primero los problemas sin ningún tipo de reacción por medio de mecanismos de planeación que ayuden a prevenir situaciones complejas. Es así que, cuando se trata de gestionar un negocio y no se hace un previo análisis y control se está expuesto a conseguir más dificultades o eventos con incertidumbre; no existe una reacción o anticipación que pueda evitar salir ileso de ella.

Mencionando anteriormente la gestión de una empresa se puede describir cómo opera la gestión reactiva mediante técnicas; en otras palabras se refieren a andar sin un trazo fijo, sin un plan de contingencia o planeación estratégica que permita salir victorioso de situaciones emergentes. En el ámbito administrativo los gerentes llegan a ser personas de mal carácter y con juicio dictatorial creando ambientes de negocios obsoletos y pesados, muy autoritarios que al final muestran como resultados la falta de reacción y de preparación a eventos complicados, para manejar con equipos de trabajo poco motivados y desalentados.



Las personas que ejercen estrategias reactivas son comúnmente aquellas enfocadas en desgastarse mediante preocupaciones y dificultades, no manejan ningún control en circunstancias donde lo primordial es estar siempre un paso delante de los problemas. Estos individuos son muy confiados y dejan desperdiciar el tiempo esperando que las situaciones de riesgos desaparezcan solas. Por lo general tienen un carácter pasivo, muestran siempre preocupaciones mas no soluciones.

Se pueden mencionar varios aspectos negativos que se presentan si una persona se encuentra frente a situaciones con resoluciones reactivas, las cuales son:

- Rigidez en la organización.
- Autoritarismo y control.
- Gerencia centralizada.
- Lenguaje controlado.
- Organización estática.
- Control por medio de reglas y jerarquía.

## **1.9. Restaurante**

“Es un establecimiento donde se preparan y venden alimentos y bebidas para ser consumidas ahí mismo, en el que se cobra por el servicio prestado” (Morfín, 2006). En un restaurante las personas en general llegan al lugar con el único objetivo de consumir alimentos o bebidas ofrecidas a precios establecidos por el dueño del negocio, para su consumo buscando la satisfacción del cliente basados en la presentación del menú y de los pedidos, sabores, variedades contemplando la calidad y cantidad de los platillos.

Cabe mencionar que existe un gran mercado de diversos tipos de restaurantes en el mundo entero. Todo depende también de la capacidad, creatividad e innovación; factores claves que se muestran en este tipo de empresas de servicio. Se pueden mencionar otros tipos de conceptos que también corresponden al tema de los restaurantes citados por Morfín (2006):

- Gastronomía: Palabra de origen griego de “*gaster*” o “*gastros*”, que quiere decir vientre o estómago y “*nemein*”, que significa gobernar o digerir. Son los conocimientos de todo lo relacionado con la nutrición del hombre, arte de preparar y de comer un buen manjar.
- Gourmet: Persona capaz de juzgar y degustar la suculencia de un plato y bebida.
- Gastrónomo: Gourmet capaz de hacer cualquier preparación.

En Ecuador la industria hotelera y turística viene arrastrando un importante crecimiento. Este sector tiene relación con los servicios de alimento o transporte que se pueden ofrecer a todo tipo de personas basadas en su cultura, tradiciones, gustos o preferencias. Dicho de otra forma, la industria de hotelería y turismo presente un sinnúmero de actividades compuestas por atraer personas de distintos lugares.

### **1.9.1. Tipos de restaurantes**

Los restaurantes en general contienen una gran variedad en presentación y características, basadas en el concepto y servicio que se quiere ofrecer al cliente. Debido a su masiva amplitud en esta industria se pudo constatar que a nivel internacional existen tres categorías (Lane & Dupré, 1997). Estos son:

- Restaurante Independiente: Tienen una o más características únicas y no tienen ninguna afiliación de marca o compañía. El propietario es el responsable directo o indirecto en la gerencia.
- Restaurante de cadena: Son dos o más negocios que se abren bajo el mismo nombre y tienen afiliación a una marca. La gerencia y los sistemas operados son una réplica de las demás unidades de la cadena.
- Restaurante de franquicia: Son aquellos restaurantes en los que el dueño de la marca acuerda legalmente conceder los derechos o privilegios a otra persona para vender los productos o servicios bajo las condiciones específicas del sistema acordado.
- Restaurante de servicio completo: En ellos se sirven ofrecen más de quince platos preparados al instante en que son ordenados por los clientes y son por lo general categorizados por su precio, menú o ambiente.
- Restaurantes de comida rápida: Ofrecen menús limitados, basados generalmente en hamburguesas, papas, pollo, pizza, entre otros. Las personas ven el menú con llamativas imágenes de los alimentos; ordenan a un cajero y toman la orden para llevar. El servicio de entrega es rápido.
- Restaurantes casuales: Son similares a los de comida rápida, que no ofrecen servicio completo a la mesa.

Existe otro tipo de clasificación según (Torruco & Ramírez, 1987) se mencionan a continuación:

- Restaurantes de especialidades: Ofrece una variedad limitada o estilo de cocina. Estos establecimientos muestran en su carta una extensa variedad de su especialidad, ya sean mariscos, aves, carnes o pastas, entre otros. Existe otro tipo de restaurante fácil de confundir con el de especialidades como es el restaurante étnico, el mismo que ofrece lo más representativo de la cultura gastronómica de un país.
- Restaurante familiar: Sirve alimentos sencillos, a precios moderados, accesibles a la familia. Su característica radica en la confiabilidad que ofrece a sus clientes, en términos de precios y servicio estándar. Por lo general estos establecimientos pertenecen a cadenas, o bien, son operados bajo una franquicia consistente en arrendar el nombre y sistema de una organización.
- Restaurante conveniente: Se caracteriza por su servicio rápido, el precio de los alimentos suele ser económico, y la limpieza del establecimiento intachable.

Como se puede observar existe una gran variedad de tipos de restaurantes en el mundo entero. Por consiguiente lo importante es reconocer a cuál de ellos pertenece el negocio, para tener la certeza de que es lo que se va a ofrecer al cliente.

## **1.10. Teoría del servicio**

Los servicios son procesos que incluyen todas las actividades económicas y cuyo fin no es un producto físico terminado, sino uno consumible al momento de producirse y confiera un valor agregado en forma de diversión, puntualidad, comodidad, conveniencia o salud (Zeithaml & Jo Bitner, 1996). La gerencia del servicio se debe implementar en toda la organización basada en crear para el cliente una experiencia, usando estrategias para optimizar su calidad. Este tipo de gerencia se enfoca como aspecto principal en el cliente y la calidad de la atención.

En la actualidad al emprender un negocio o permanecer en el mercado es un desafío cada vez más grande, tomando en cuenta que la competencia se prepara mediante herramientas estratégicas con la finalidad de conquistar los gustos y preferencias de las personas con muchas más exigencias. Los consumidores ya no se fijan solamente en la

calidad y precio de los productos; buscan hoy en día un valor agregado muy importante que es el servicio al cliente.

El objetivo para que el cliente se sienta satisfecho con el producto que ha recibido debe percibirse junto al servicio que se le haya brindado antes de haberlo adquirido. Esto crea una posible relación a largo plazo con el negocio, ya que lo incita al consumidor a querer regresar y en otras ocasiones exista la recomendación con otros clientes.

## **Servicio de calidad**

La calidad en el servicio es el aspecto más relevante para que el consumidor se sienta a gusto con lo que se le está ofreciendo. Dentro del marco de los servicios, la calidad es fundamental para un buen manejo de atención y trato al cliente. En conclusión la calidad del servicio consiste en llenar las expectativas del consumidor, basado en la medición de la satisfacción sobre las necesidades.

## **Servicio al cliente**

Como se mencionó en la calidad del servicio, la atención al cliente es la satisfacción de las necesidades o preferencias del cliente, por la cual se da lugar al alto o bajo recurso de la demanda y participación en el mercado.

## **Característica de los servicios**

Para estar seguro de en qué se diferencia el servicio con el producto que se ofrece al cliente, es necesario conocer las siguientes características principales de servicios:

- Un servicio es intangible, no puede ser producido antes de ser transmitido.
- Se desarrollan en base a la demanda.
- Dentro del servicio participa el cliente como actor principal, ya que es a quien se dirige el servicio.
- Un servicio es personalizado.
- Los servicios no pueden ser desechados o presentarse como producto sustitutivo.

## 1.11. Marco legal

### 1.11.1. Permisos necesarios para operar

Los permisos necesarios para que un establecimiento pueda iniciar sus operaciones son los siguientes:

#### **RUC (Registro Único del Contribuyente)**

Uno de los previos requisitos es el RUC, esta identificación tributaria debe obtenerla cualquier persona ya sea natural o jurídica que empiece a realizar una actividad económica dentro del país.

Los requisitos son los siguientes:

- Presentar una copia a color de la cédula de identidad.
- Presentar el último certificado de votación original.
- Copia u original de cualquiera de los siguientes documentos: planilla de luz, agua o teléfono (últimos 3 meses) o contrato de arrendamiento.

Se debe descargar el formulario, llenarlo y entregarlo en las oficinas del SRI.

#### **Permiso de funcionamiento (Cuerpo de Bomberos)**

Otro de los permisos necesarios e indispensables es el del Cuerpo de Bomberos, en el cual se debe cancelar una tasa que ya está calculada por el mismo y luego un funcionario procede con la inspección para dar el visto bueno al local.

#### **Municipio de Guayaquil**

- **Uso del Suelo**

La consulta se la puede obtener de 2 maneras: ya sea ingresando a la página web del municipio y dirigirse a la sección de SERVICIOS EN LÍNEA, o también acercándose a la ventanilla municipal #54 anexando los siguientes requisitos:

Tabla 6.

*Requisitos uso del suelo*

---

Tasa de Trámite por Servicios Técnicos  
Administrativos (valor de \$2)

---

Formulario de Solicitud de Consulta de Uso de Suelo (se lo recibe al comprar la tasa de trámite)

Fuente: *Municipio de Guayaquil (2016)*.

Este permiso tiene validez durante un año.

- **Patente Municipal**

Todas las personas ya sean naturales, jurídicas o extranjeras que empiecen a realizar actividades comerciales deben inscribirse en los registros de la municipalidad. El permiso tiene validez un año y se establece mediante el patrimonio con el que inicie la empresa o negocio.

Los requisitos para obtener la patente municipal son los siguientes:

- Permiso otorgado por el cuerpo de bomberos.
- Actualización del RUC.
- Copia de cédula de identidad y certificado de votación.
- Declaración del Impuesto a la Renta.
- Formulario “Solicitud para Registro de Patente Municipal”.

- **Tasa de Habilitación**

Esta solicitud se la hace a través de internet, ingresando a la página web del Municipio de Guayaquil, entrando a la sección de servicios en línea para lo cual la persona debe contar con su clave municipal.

Previamente debe verificar el cumplimiento de:

- Patente Municipal actual.
- Certificación vigente emitida por el Benemérito Cuerpo de Bomberos de Guayaquil, del local respecto del cual se está solicitando la tasa.
- Haber registrado el establecimiento en el Servicio de Rentas Internas.
- Uso del Suelo NO negativo para la actividad económica.

## **Certificado de trampa de grasa (Interagua)**

Interagua exige que todos los establecimientos que poseen cocinas deban solicitar el certificado de trampa de grasa.

Tabla 7.

*Requisitos certificado trampa de grasa*

---

Copia de cedula de identidad y RUC del establecimiento.

Copia de factura.

Carta de autorización del dueño del establecimiento.

Nombramiento de representante legal (personas jurídicas).

Cotización cancelada por este concepto.

---

Fuente: *Tomado de Interagua (2013).*

## **Registro de turismo (Ministerio de turismo)**

El (MINTUR) exige registrarse a todas las personas naturales o jurídicas que pretendan constituir establecimientos turísticos como bares, restaurantes, discotecas o sitios de alojamiento. Para ello se tiene que llenar una solicitud de registro, adjuntar algunos documentos que se piden y presentarlos en el piso 8 del Ministerio de Litoral.

### **1.11.2. Normas Técnicas Ecuatorianas (NTE - INEN)**

Según INEN (2014) las normas técnicas ecuatorianas son documentos establecidos por consenso, expedidos por el INEN y oficializados por el MINISTRO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD, que proporcionan para su uso común y repetido reglas, instrucciones y características para las actividades o sus resultados garantizando un nivel de orden en un contexto dado. Dentro del catálogo del INEN se puede encontrar normas para cada sector que se detalla a continuación.

Tabla 8.

*Sectores*

---

Agricultura y Tecnología de Alimentos

Construcción.

Electrónica, tecnología de la información y telecomunicaciones.

Generalidades, infraestructura y ciencias.

Salud, seguridad y ambiente.

Tecnologías especiales.

Tecnología de ingeniería.

Tecnologías de materiales.

Transporte y distribución de bienes.

---

Fuente: *Tomado de Servicio Ecuatoriano de Normalización (2014).*

## **Normas técnicas de competencia laboral**

“Una norma técnica de competencia laboral es un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que son aplicados al desempeño de una función productiva a partir de los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo” (Chávez, 2002).

Turismo Administrador de restaurante, Requisitos de competencia laboral.



## **CAPÍTULO II: Análisis Situacional Del Negocio**

### **2.1. Antecedentes del negocio**

El negocio en que se basaron las autoras para diseñar el plan estratégico es un restaurante ubicado en la ciudad de Guayaquil con treinta años de experiencia en el mercado, brindando servicios de parrillada considerados su especialidad. En la actualidad ofrecen almuerzos aprovechando el lugar donde se encuentra el establecimiento; aunque es importante mencionar que hace 5 años el negocio operaba en otro sector de la ciudad. Uno de los principales motivos por los cuales decidieron reubicarse fue que el lugar ya no se consideraba estratégico, la falta de parqueo restringía el acceso a los clientes y la inseguridad comenzó a incrementar con la poca iluminación que había en el sector, convirtiéndose en una zona poco frecuentada por los clientes.

Se pueden realizar reservaciones en el mismo día e inclusive con más tiempo de anticipación. Por lo general en las jornadas que el restaurante más clientes acoge son los fines de semana, puesto que los viernes y sábados ofrecen shows en vivo con cantantes que llegan a animar el ambiente del local. Además dentro de los servicios de evento, este negocio le da la opción al consumidor de distraerse con karaokes o la implementación de videos musicales mientras disfrutan de las opciones que contiene el menú como: platos a la carta, parrilladas, bebidas o postres.

El restaurante-parrilla a pesar de mantenerse en el mercado ha venido arrastrando problemas administrativos, no tienen una misión ni una visión que los ayude a proyectarse de forma segura sin incertidumbres en su negocio. Los objetivos de la empresa no son claros y las estrategias reactivas son muy comunes en todas las operaciones que realizan.

Por consiguiente, no tienen un plan estratégico que los ayude a tomar decisiones frente a situaciones adversas que toda organización padece. Ante lo que se menciona que manejar herramientas administrativas es vital para adquirir resultados valiosos, explotar los recursos y capacidades, así como evitar gastos innecesarios con un buen control financiero-contable, eliminando el concepto estigmatizado de querer resolver problemas de forma empírica o con el simple discurso de justificarse argumentando la experiencia que se lleva en esta industria de los restaurantes.

## 2.2. Concepto del negocio

El restaurante- parrilla tiene un concepto de negocio de estilo casual temático. No posee misión ni visión, los clientes que llegan al restaurante son en general de un nivel socioeconómico medio-alto incluyendo ejecutivos que acuden a la hora de almuerzo.

## 2.3. Estructura Organizacional

El restaurante en la actualidad no cuenta con una estructura organizacional definida, carece de misión, visión y valores e incluso no contiene un organigrama el cual es importante en cualquier tipo de negocio. A continuación se presenta el equipo de colaboradores con el que cuenta en la actualidad el restaurante-parrilla:

- Propietaria
- Administradora que a su vez es cajera.
- Cocinero
- Parrillero
- Mesero 1
- Mesero 2
- Mesero 3
- Guardia informal

## 2.4. Actividad del negocio

La operatividad del negocio es brindar tres tipos de servicios los cuales son:

- **Almuerzo:**

El negocio brinda el servicio de almuerzo desde las 12:00 pm hasta las 16:00 pm de lunes a viernes. Ofrecen cada día variedades de platos incluyendo opciones para elegir. El target dirigido en ese período por lo general es para personas ejecutivas tomando en cuenta el sector donde están ubicados.

- **Servicio de parrillada:**

Consideran a la parrillada como la especialidad de la casa, el horario de atención para este servicio es desde las 18:00 pm hasta las 23:00 pm de martes a jueves, de 18:00 pm a 2:00 am viernes y sábado. A mediados del mes de junio del presente año se incorporó el horario de atención de los domingos (12:00 pm a 17:00 pm). En el servicio de parrilla se puede adquirir distintas presentaciones como la parrillada sencilla o parrillada familiar ofreciendo bebidas como la sangría o cervezas<sup>2</sup>



La capacidad de asientos está distribuida de la siguiente manera:

**Ambiente 1:**

2 mesas para 8 personas => 16

6 mesas para 4 personas => 24

---

<sup>2</sup> Las autoras prefirieron omitir dar el nombre del restaurante en este documento por posibles falencias ya que se realizará un análisis de las fortalezas y debilidades del mismo.

- **Reservación y eventos:**

Cuenta con un servicio de reservaciones para todo tipo de eventos (cumpleaños, cenas navideñas, reuniones de trabajo, agasajo a graduados, etc.). Tiene a disposición servicio de WIFI, hace poco tiempo invirtieron en un sistema de seguridad de video vigilancia dentro y fuera del establecimiento. El servicio de atracción dentro de los eventos es el show en vivo junto a la posibilidad de realizar karaokes<sup>3</sup>.

La capacidad de asientos está distribuida de la siguiente manera:



**Ambiente 2:**

1 mesa para 6 personas => 6

6 mesas para 4 personas => 24

---

<sup>3</sup> Las autoras prefirieron omitir dar el nombre del restaurante en este documento por posibles falencias ya que se realizará un análisis de las fortalezas y debilidades del mismo.

## 2.5. Presentación de la Carta

En las tablas que se presentan a continuación se detalla los platos del menú correspondiente al restaurante-parrilla con sus respectivos precios distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 9.  
*Parrilladas*

<b>Nombre del Plato</b>	<b>Precio en Dólares</b>
Sencilla	20,00
Familiar (Doble)	36,00
Bife de Chorizo	14,50
Lomo Fino	15,00
Chuletas (Dos)	13,50
Pollo a la Parrilla	10,00
Medio Bife	12,50
Medio Lomo Fino	12,50
Media chuleta	11,00
Picaña	15,00
Costillar	15,00
Pecho de Paloma	35,00
Porción de Chorizo	5,50
Porción de Morcilla	5,50
Porción de Riñón	5,50
Porción de Chinchulín	5,50

Fuente: *Menú del restaurante-parrilla*

Tabla 10.  
*Platos a la carta*

<b>Nombre del plato</b>	<b>Precio en Dólares</b>
Lomo a la Pimienta	14,50
Filet Miñón	15,00
Lomo a la española	14,50
Milanesa de Res	12,50

<b>Nombre del plato</b>	<b>Precio en Dólares</b>
Milanesa Napolitana	15,00
Nombre del plato	Precio en Dólares
Pollo con Champiñones	12,50
Pollo al Curry	12,50
Pollo a la española	13,50
Corvina en Salsa de Mariscos	15,00
Corvina apanada	12,50
Arroz con Mariscos	13,50
Arroz con Menestra con pollo o lomo	7,00
Arroz con menestra con chuleta	7,50

Fuente: *Menú del restaurante-parrilla*

Tabla 11.  
*Cocteles*

<b>Cocteles</b>	<b>Precio en Dólares</b>
Margarita	7,00
Tequila Sunrise	7,00
Piña Colada	7,00
Alexander	7,00
Screw Driver	7,00
Tom Collins	7,00
Sangría Jarra	16,00
Sangría ½ Jarra	9,00

Fuente: *Menú del restaurante-parrilla*

Tabla 12.  
*Postres*

<b>Postres</b>	<b>Precio en Dólares</b>
Frutillas con Crema	4,50
Duraznos con Crema	4,50
Duraznos al Jugo	4,00
Copa de Helado	3,50

Fuente: *Menú del restaurante-parrilla*

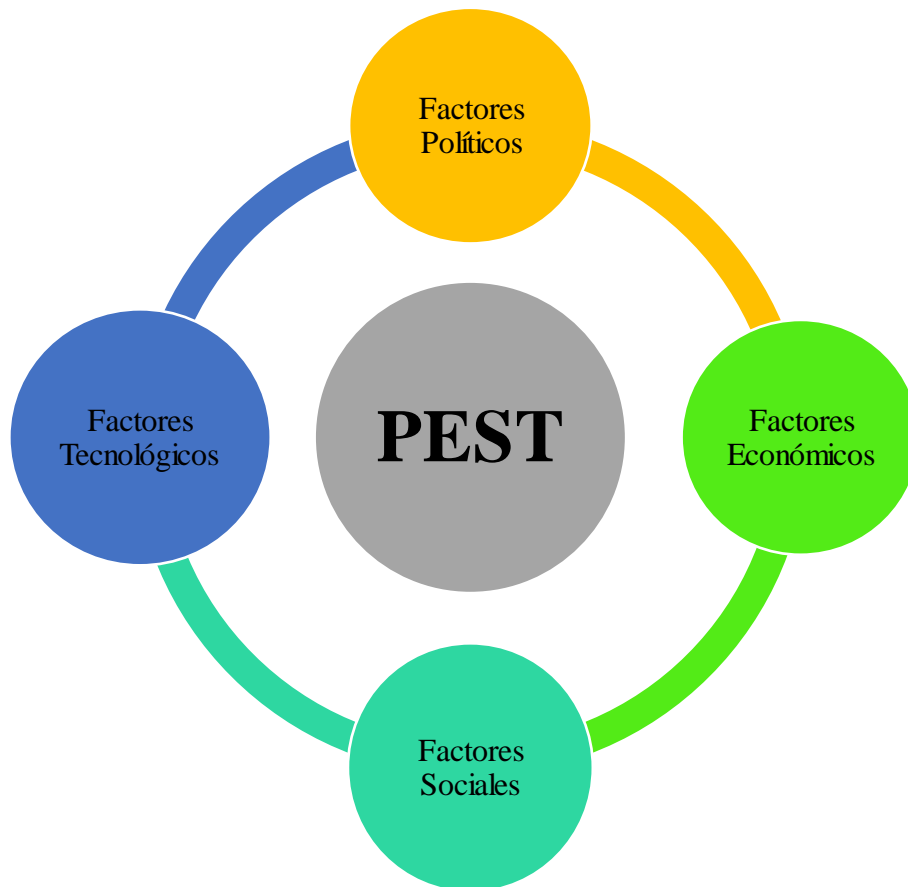
Tabla 13.  
*Bebidas*

<b>Bebidas</b>	<b>Precio en Dólares</b>
Cola	1,50
Cerveza	2,25
Jarra de Cerveza	11,00
Vinos	26,00
Whisky Jhonny Negro (Botellas)	150,00
Whisky Jhonny Negro (1/2 botella)	75,00
Whisky Jhonny Rojo (Botella)	110,00
Whisky Jhonny Rojo (1/2 botella)	55,00
Ron Bacardí (botella)	70,00
Ron Bacardí (1/2 botella)	38,00
Vodka (botella)	90,00
Vodka (1/2 botella)	45,00
Tequila	90,00

Fuente: *Menú del restaurante-parrilla*

## 2.6. Análisis PEST

El análisis PEST por sus siglas (Político, Económico, Social, Tecnológico) es un marco de investigación que permite entender, asimilar, y comprender el macro entorno en el cual se va a desarrollar las actividades de una organización.



*Figura 5.* Análisis PEST

Debido al entorno que involucra guarda cierta relación con el FODA, pues engloba de manera general las posibles situaciones que afectan positiva o negativamente el mercado en el cual se va a incursionar. El ámbito político y económico se ve afectado principalmente por situaciones como alza de precios, políticas emergentes, actualizaciones tributarias y similares, los mismos son originados principalmente por el gobierno local y eventualmente las políticas internacionales como el precio del petróleo.

La tecnología y los cambios sociales se ven afectados constantemente y crean sinergia en ambos factores, la sociedad demanda mejoras en la tecnología, al mismo tiempo la tecnología crea demanda en los consumidores y exigencias constantes de mejoras. A continuación, se detallan las principales situaciones que se han suscitado durante el 2016 descritas y ordenadas de acuerdo al análisis PEST, los cambios han sido muy puntuales y al mismo tiempo drásticos que transformaron la sociedad ecuatoriana, incluso el país fue noticia mundial el 16 de abril debido al terremoto en las costas de Ecuador.



Tabla 14.  
Análisis PEST

Factor	Descripción
Político	Liderado por el Gobierno, afecta a las empresas y el mercado nacional; también se incluye a la política exterior dependiendo del sector afectado.
Económico	Todas las situaciones y factores económicos que se concentran en diferentes sectores como impuestos, tasas, inflación, etc.
Social	El factor social se enfoca en los gustos y preferencias de los consumidores y su incidencia afecta directamente otros sectores como la Tecnología y la Economía, podría asegurarse que son el motor de los demás factores.
Tecnológico	Son cada una de las actualizaciones y nuevas tendencias que se dan a nivel global y producen grandes cambios, en producción, información, comunicación, desarrollo de herramientas, etc.

### A. Factor político.

Los factores PEST han sido afectados durante el último mes debido al terremoto suscitado el 16 de abril del 2016 que afectó a las provincias de Manabí y Esmeraldas. A nivel político esto ha despertado diferentes reacciones, ya que debido a las próximas elecciones y la situación económica, las leyes principalmente tributarias y laborales están en constante actualización cuyo principal objetivo es direccionar los recursos económicos a las provincias afectadas. A más de esto, la caída del precio del petróleo obligó meses atrás al gobierno a incrementar el uso de salvaguardias a diferentes productos importados.

Para afrontar los efectos del terremoto se impuso el incremento del 2% del IVA llegando éste al 14%, lo cual provoca diferentes efectos, entre ellos devolver los impuestos al estado, dinero que es destinado a la reconstrucción de los pueblos y desarrollo de la economía.

### B. Factor económico.

Para reconstruir las zonas afectadas se necesitan entre \$2.000 y \$3.000 millones, lo cual está estipulado en el Proyecto de Ley Solidaria y de Corresponsabilidad Ciudadana. El

principal cambio es el incremento del 2% del IVA; si bien es cierto no se aplica a productos de la canasta básica familiar, pero sí afecta al producto terminado, en el caso del Restaurante todo lo facturado por ventas debe grabar el incremento en mención, lo cual obliga a desarrollar distintos métodos y estrategias orientados a incrementar o al menos mantener las ventas de cualquier negocio y mantenerse competitivo. Ante todo, la medida no es permanente pero se estima que dura un año o tal vez menos.

### **C. Factor Social.**

La tendencia actual es el negocio para las masas, las grandes cadenas de restaurantes acaparan la atención de buena parte del mercado, pues en su mayoría se especializan en un producto o servicio en particular. Por tanto la sociedad, sus gustos y preferencias están fuertemente marcados en buscar comida de buena calidad y que por lo menos se diferencie de los demás, que de algún modo les recuerde que deben regresar ahí ya sea por el ambiente, la música, el menú, las remodelaciones que se han realizado, etc. El factor social también marca la tendencia a los cambios, la sociedad actual obliga a moverse y rápido. Los clientes no están para esperar mucho tiempo un pedido, más aún si desde el mesero tarda en recibirlos y atenderlos, el dinamismo debe primar en cualquier negocio más aún si se trata de locales de comida como restaurantes.

### **D. Factor Tecnológico.**

El elemento principal son las redes sociales, la forma de pago y la inversión en publicidad que no solo llegue al cliente, sino que se mantenga en contacto con él. En la actualidad se puede presentar quejas, recomendar, felicitar e incluso si el comentario se vuelve viral se corre el riesgo que a nivel mundial la empresa quede señalada como una pésima organización ecuatoriana. La tecnología aplicada al restaurante permite saber cómo fue la experiencia obtenida al visitar el local, se sabe exactamente qué ventajas y desventajas no se pueda superar y al mismo tiempo da luces para superarlas.

## 2.7. Análisis del micro entorno del negocio

### 2.7.1. Clientes

Los tipos de clientes que acuden al restaurante son básicamente personas que quieren disfrutar de un ambiente cómodo junto a la familia, en pareja, con grupo de amigos o por reuniones de negocio.

### 2.7.2. Proveedores

El restaurante parrillero se provee de su materia prima como: verduras, aderezos y condimentos esenciales para los platos a la carta y los menús de almuerzos, todo lo adquieren en el mercado de Sauces 9 y en Supermaxi o Megamaxi. En lo que se refiere a los productos cárnicos cuentan con el proveedor “Carnicería Choez”, otro de los proveedores es Pronaca que brinda productos como el pollo y pescado que en muchas ocasiones suelen brindarles promociones. En cuanto a las gaseosas y otra clase de bebidas cuentan con el proveedor “Coca Cola” y “Cervecería Nacional”; además de un proveedor de arroz utilizado mayormente en el servicio de almuerzos.

### 2.7.3. Competencia

Las imágenes adjuntas fueron obtenidas del sitio web de Google *maps*.

- **Almuerzos:**

En horas de almuerzo el servicio es inmensamente competitivo porque dentro de ese sector existen negocios ya establecidos con los servicios de comida, para ejecutivos principalmente que se encuentran en esa zona trabajando. Es un mercado muy concurrido, pero con una guerra de precios latente. Varios de los competidores son:

- Pollos a la brasa El barcelonista.
- Restaurante Cuba café.
- Restaurante BBK.
- Delicious Restaurant.



- República del sabor.
- De Crab restaurante.

- **Parrilla:**

Su competidor directo es el “Restaurante La Parrilla” ubicado a unos cuantos metros del local. Considerado como la principal competencia, ya que brinda el mismo servicio de la parrilla y ha demostrado con los años de experiencia en el mercado las capacidades de atraer clientela.



- **Eventos:**

No tienen competidores porque es el único negocio en el sector que brinda shows en vivo y karaoke. Durante la noche en el sector donde está ubicado el establecimiento, existen otro tipo de negocios que también brindan servicio de alimentos y bebidas, que a pesar de diferenciarse con el concepto se los considera competencia. Estos son:

- Cangrejal “D’ Crabs”.
- Cangrejal “De Mannys”.
- “La Mordaza”.



## **2.8. Estrategias de neuromarketing necesarias para la carta de un restaurante**

Randall (2009) define el neuromarketing como "La práctica de usar la tecnología para medir la actividad cerebral de los consumidores con el fin de utilizar esa información en el desarrollo de productos y comunicaciones". Un restaurante debe tener siempre como objetivo primordial vender más y para ello dentro del neuromarketing, está el marketing el cual es un factor que juega un papel importante en este proceso de brindar servicios de alimentos y bebidas. Además, el elemento que genera dicho incremento de ventas en el negocio de restaurantes es el menú; puesto que representa la imagen directa de la empresa, con la cual la persona se siente atraída o no.

La carta es el principal instrumento para el marketing basado en la gastronomía. Existen técnicas sobre este tema orientadas a la creación y presentación del menú, dándole las facilidades de entendimiento al cliente para elegir lo que desea servirse, mejorando los índices de producción y venta de platos a la carta o todo tipo de comidas que brinde el negocio. Es así que, el neuromarketing en restaurantes basados en los menús es un tema que poco a poco se está dando a conocer, generando que cada vez existan más negocios de este tipo queriendo implementar esta herramienta.

Según Erika Silva (2010) algunas estrategias de neuromarketing aplicadas a la carta del restaurante son:

- Anclaje mental, poner un precio alto dentro de una familia de platos, para que el resto parezca más bajo.
- Descripción de productos, los platos con descripción, aumentan en un 27% su pedido según este estudio de neuromarketing.
- No alinear los precios, ya que causa el efecto escáner y se tiende a elegir lo más barato. Desorden los precios y no lo pongas de menor a mayor.
- Resaltar los productos que son más rentables, en recuadros, con fotos, etc.
- No olvidar que la vista siempre se va a lo diferente y que rompe con la estética de la carta.

## **2.9. Ingeniería del menú**

La gestión de restaurantes se debe tomar en cuenta siempre para sacar adelante este tipo de negocio. Si no se conocen aspectos básicos de administrar con eficiencia empresas que brindan servicios de comida, lo más probable es que los negocios que carecen de ideas lleguen a fracasar en un cerrar de ojos. Se le debe dedicar tiempo para aprender, evaluar y optimizar el menú, por esta razón existe la ingeniería del menú, misma que se la considera como un utensilio de marketing que sirve de apoyo para que la administración del negocio sea siempre llevada de la mejor manera.

Toda la información que surja del diagnóstico al utilizar este instrumento, debe tener fácil accesibilidad para los empleados permitiéndoles ser más productivos, arrojando resultados positivos sobre los ingresos, captación y retención de clientes. Por otro lado, si se incluye los precios de mayor a menor en la carta, lo único que se consigue es que los clientes se concentren en el precio y no en la oferta gastronómica que se ofrece. Hacer una descripción de los platos ya que según un estudio del neuromarketing esto hace que los pedidos crezcan un 27%. Una buena estrategia es juntar los platos más rentables con uno de los más caros, sin dejar de mencionar los platillos más rentables en el menú acompañados con fotos.

## CAPÍTULO III: TRABAJO DE CAMPO

Se utilizan tres herramientas para la recopilación de información de las cuales se espera conseguir la información más acertada.

Estas herramientas son las siguientes:

- Grupo Focal
- Entrevistas
- Sondeo de opinión

### 3.1. Grupo Focal

Un Grupo Focal se conforma con un conjunto de "personas representativas" en calidad de informantes, organizadas alrededor de "una temática" propuesta por otra persona, en este caso "el investigador" quien además de seleccionarlos coordina sus procesos de interacción, discusión y elaboración de acuerdos, en un mismo espacio y en un tiempo acotado (Bertoldi, Fiorito, & Álvarez, 2006).

El propósito del Grupo Focal es la recopilación de datos cualitativos. Los participantes brindan sus opiniones, experiencias y creencias de acuerdo al tema que se va a plantear. Los datos que se adquieren gracias a esta herramienta permiten tomar decisiones futuras para el proyecto que se está llevando a cabo. Todas las ideas son de gran aporte siempre y cuando los miembros de este taller se sientan a gusto y con la confianza de poder expresarse. Por lo que, todo esto depende del lugar donde se vaya a desarrollar el grupo focal.

## Metodología

La sesión grupal se llevó a cabo el día lunes 4 de julio en las instalaciones de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, a las 19h00 en el aula 801.

El *focus group* duró aproximadamente una hora y media.

Se contó con la presencia de cuatro colaboradores del restaurante.

Como equipo de apoyo se utilizó: cámara fotográfica, papelógrafos, afiches y presentación de dispositivas.



Figura 6. Taller de grupo focal



### 3.2. Análisis Situacional

#### 3.2.1. Análisis FODA: restaurante-parrilla

HOJA DE TRABAJO			
	ASPECTOS POSITIVOS		
	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	
AMBIENTE INTERNO	1.- Buena atención al cliente. 2.- Restaurante acogedor. 3.- Excelente selección de carnes y sus acompañantes 4.- Entretenimiento de shows en vivo.	1.-Ofertas y promociones futuras. 2.- Implementar servicio a domicilio en horas de almuerzo y en la noche. 3.- Mejorar la publicidad. 4.-Preferencia de clientes por productos cármicos de buena calidad.	AMBIENTE EXTERNO
	DEBILIDADES	AMENAZAS	
	1.- Sin accesibilidad a parqueo. 2.- Inexistencia de un software de facturación. 3.- Carencia de un manual de operaciones. 4.-Mal manejo del control de inventario. 5.- Inadecuada ubicación.	1.- Inestabilidad económica y financiera el país. 2.-Costos elevados de materia prima. 3.- Gustos y preferencias de los consumidores. 4.- Aparecimiento de nuevos competidores	
	ASPECTOS NEGATIVOS		

Figura 7. Matriz FODA restaurante-parrilla

## **Fortalezas**

El restaurante es muy respetado y valorado por los clientes ya que ellos consideran que es muy acogedor.

Excelente selección de las carnes y sus acompañantes en los platos.

Se destaca su buena atención, buenos cortes de carne y gustosa comida.

En el sector en que se encuentra el restaurante no se presentan competidores con iguales características del mismo. Además es el único negocio de servicios de alimentos y bebidas que brinda el servicio de shows en vivo, sin dejar de lado que cuenta con aire acondicionado, lo cual hace que los clientes se sientan cómodos y por tal motivo prefieren acudir al establecimiento por sentirse en mayor confort, a diferencia de los otros locales que brindan almuerzos, pero no tienen este servicio adicional, tomando en cuenta que Guayaquil es una ciudad muy calurosa.

## **Debilidades**

La ubicación del restaurant está en una zona comercial altamente activa, sin embargo dicho por los colaboradores del restaurante el cliente no puede llegar fácilmente. La falta de un parqueo perjudica al restaurante, ya que se convierte en un problema cuando el cliente llega en su vehículo particular y no tiene donde parquearlo, esto se considera como un factor negativo.

Por otro lado, hay momentos en los cuales existe mucha demanda y a los meseros se les dificultan entregar los platos a las diferentes mesas, ya que el equipo de apoyo en el restaurante es muy limitado. Además, no hay una planificación en la compra de materia prima, así como también no se maneja un correcto control de inventario de las mismas, ya que en muchas ocasiones han existido faltantes en los insumos que utilizan para la elaboración del menú.

En cuanto al menú del restaurante no se ofrecen bebidas como jugos naturales y esto hace que no sea interesante para ciertos consumidores ya sean niños, jóvenes o adultos que al momento de consumir la parrillada como plato especial u otro, no tenga la opción de elegir la jarra de jugo o el vaso como acompañante. A su vez, la falta de mantenimiento de la página

web del restaurante es un factor negativo, puesto que hoy en día tener un sitio web ayuda a elevar la confianza de los clientes en relación al servicio que ofrece el restaurante.

El local no cuenta con un sistema de facturación que le permita agilizar el pedido o la transacción. Sin dejar de lado, que el establecimiento es alquilado y a pesar de que cuenta con dos ambientes, la distribución del mobiliario como las mesas y sillas no están bien ubicadas, llegando a ser muy estrecho para la comodidad del cliente que llega al lugar en los días de alta demanda. En los exteriores del restaurante, su fachada muchas veces tiende a confundir o distorsionar de lo que realmente es el negocio para la visibilidad del cliente, debido a que es un edificio en el cual se alquilan oficinas en la parte superior.

A pesar de que el local tiene un sistema de seguridad de video vigilancia no cuenta con un guardia de seguridad capacitado.

No se ha tenido la oportunidad de realizar capacitaciones a los meseros.

En cuanto a los shows en vivo, el servicio que ofrece el restaurante es incompleto debido a la carencia de una planificación presupuestaria para invertir en equipos e implementos, que contribuyan a ofrecer un mejor servicio de entretenimiento en vivo.

No cuenta con una bodega para almacenar los productos cárnicos.

La cocina es muy pequeña impidiendo que las actividades dentro de ella sean más óptimas.

La existencia de desperdicios de comida en las horas de almuerzo.

El marketing digital no está siendo bien utilizado, considerado en la actualidad una herramienta muy utilizada en todo tipo de negocios de este tipo, por lo cual no se está explotando este medio como lo son las redes sociales.

No llevan un manual de operaciones que les permita agilizar las actividades dentro del negocio.

Elevada tarifa de consumo de energía eléctrica.

No cuenta con una estructura organizacional.

Falta de un manual de políticas para guía de los colaboradores del restaurante.

## **Oportunidades**

Cambiar el lugar donde adquieren los alimentos para conseguirlos a un menor costo.

Preferencia de clientes por productos cárnicos de buena calidad servidos por el restaurante.

Mejorar la publicidad dentro y fuera del restaurante.

Implementar servicio a domicilio en las horas de almuerzo.

Darle un mejor uso a la comida que sobra después de los almuerzos.

## **Amenazas**

Se considera una amenaza la inestabilidad económica y financiera del país que está más latente en la actualidad.

La inseguridad en el sector donde está ubicado el restaurante, ya que en los alrededores de la zona se han suscitado algunos casos de delincuencia.

Incremento en los precios de la canasta básica.

El alza de los precios de la energía eléctrica.

El cliente busque otra opción de consumo que no sea la parrillada.

Costos elevados de la materia prima.

Gustos y preferencias de los consumidores.

Aparecimiento de nuevos competidores.

Los alimentos sustitutos, como la aparición de restaurantes que brindan comida *gourmet* o la implementación de comidas *light* y la nueva modalidad de alimentarse que tienen las personas con alimentos nutritivos brindados por empresas dedicadas a realizar entregas a domicilio.

## Diagrama de Ishikawa

El diagrama de Ishikawa conocido también como la espina de pescado o diagrama de causa y efecto, fue creado por el profesor Kaoru Ishikawa y utilizado por primera vez en el año 1943. Se lo puede definir como una herramienta gráfica, utilizada en empresas, que ofrece una visión global de las causas que ha generado un problema y los efectos correspondientes. Como las causas están jerarquizadas, es posible identificar de manera concreta las fuentes del problema (50minutos.es, 2016).

La espina de pescado fue creada básicamente para reconocer un problema gracias a la búsqueda de causas que aporten fácilmente la toma de decisiones, y de esta forma alcanzar el objetivo principal de resolver inconvenientes que aqueja cualquier índole. En este caso las autoras se basan en un análisis para encontrar las causas que se presentan dentro del restaurante-parrilla y gracias a esta herramienta se puede generar una mayor calidad y comprensión de los recursos o falencias que se encuentran o no en la organización.

Este utensilio será de mucha ayuda para el análisis correspondiente al negocio de restaurante-parrilla, ya que conociendo el problema principal es importante clasificar cuales son las causas de mayor trascendencia para una mejor elaboración del gráfico. De esta manera se permite resolver con claridad cuáles son los motivos por los que el negocio tiene su mayor efecto negativo, para poder contrarrestarlo con tomas de decisiones que aporten a soluciones concretas.

Ishikawa (1986) menciona que la calidad es responsabilidad de supervisores y operarios, considera que la calidad es “una revolución del pensamiento” que se centra en el cliente, por ello da gran importancia al trabajo en equipo para resolver los problemas de calidad, lo cual supone un entrenamiento permanente de la fuerza laboral.

## **Ventajas del diagrama de Ishikawa**

- Permite identificar todas las causas secundarias del problema.
- Conocer la causa principal del problema.
- Es una herramienta sencilla y fácil para encontrar el problema principal de un estudio de cualquier tipo.
- Ayuda a relacionar los puntos específicos de causa y efecto gracias a la forma que representa el gráfico.

## **Pasos para la elaboración del gráfico de Ishikawa**

- Primero, enfocarse en la búsqueda del problema o efecto que se pretende solucionar; colocando una flecha larga planteando el tema que se va a estudiar.
- Segundo, reconocer las causas principales ubicándolas en flechas de menor tamaño a la flecha principal. Pueden ser clasificadas por sectores o categorías dependiendo del contenido que se quiera analizar.
- Tercero, encontrar las causas secundarias localizándolas por debajo de las causas principales.
- Cuarto, es conveniente resaltar la importancia de cada aspecto implementado en el gráfico.
- Quinto, verificar que cada punto expresado sea real para al final poder sacar conclusiones claras y precisas. Esto permitirá tener una mayor claridad al momento de tomar decisiones.

Lo elemental de esta técnica es poder obtener toda la información necesaria, para conocer qué es lo que realmente se quiere analizar y llegar a obtener el efecto o problema a tiempo incorporando las causas principales y las secundarias.

### 3.2.2. Análisis diagrama de Ishikawa: restaurante-parrilla



Figura 8. Diagrama Ishikawa del restaurante-parrilla

## **Causas**

### **Recursos humanos**

La primera espina de pescado o también conocida como la primera causa del problema que está bajando dentro de este negocio, es el recurso humano. Todo aquello que no está permitiendo al restaurante tener un despunte y mejora en su posicionamiento como servicio de alimentos y bebidas. El talento humano es la base de toda organización, el equipo de trabajo necesario que aporta capacidades, condiciones y conocimientos positivos para que el restaurante tenga una recuperación dentro del mercado. Por lo tanto, dentro del RRHH las autoras toman en cuenta varios factores trascendentales por los cuales son consideradas como causas que están influyendo en el mal manejo administrativo del negocio, estos son:

### **Falta de incentivos**

La motivación es un componente esencial para los colaboradores de una organización, de ella depende que el personal rinda al cien por ciento. En general para todo gerente o accionista de una empresa es un gran desafío poder no solo enfocarse en la satisfacción del cliente, sino también en la de su equipo de trabajo. Esto se fundamenta en que si no se llega a cumplir con este objetivo de generar incentivos a los empleados, es muy probable que aparezca la falta de compromiso y el rendimiento de cada uno de ellos será muy bajo perjudicando la buena marcha del negocio. Por el contrario si se lograra un buen porcentaje de satisfacción y motivación dentro del ambiente laboral, es seguro que aumente la productividad, las ventas y por ende los ingresos presentan una mejor participación.

Sobre este tema, el negocio de la parrillada no pasa desapercibido ya que dicho por los mismos empleados la falta de incentivos está a la merced del día. A pesar de ser pocos los colaboradores que ejercen los cargos en las distintas áreas del restaurante, no sienten ningún tipo de motivación por parte de la alta gerencia.

El dueño de este establecimiento debe determinar una relación más estrecha con cada uno de sus subordinados; es necesario que existan reuniones para lo cual los trabajadores en este caso los meseros, el cocinero, el parrillero y la cajera tengan la oportunidad de brindar opiniones y que estas a su vez sean escuchadas por el gerente y puedan ser tomadas en cuenta. Tal situación permite que exista un mejor ambiente de trabajo solucionando posibles



conflictos que de seguro el propietario desconoce.

Por consiguiente, crear incentivos depende también de la creatividad del gerente, por ejemplo en este negocio de restaurante el mesero es quien mantiene el contacto directo con el cliente, por lo tanto si se quiere generar mayores ventas, aumentar el rendimiento laboral y explotar las capacidades y conocimientos sería muy bueno que se le otorgue algún mérito por el buen trabajo realizado mediante premiaciones, puesto que premiar a los empleados es una forma muy fácil de hacerlos sentir bien, les brinda una mayor confianza al ejercer las actividades diarias siguiendo el camino del éxito que los conduce al beneficio del equipo de trabajo y al negocio.

Es muy importante resaltar que no se debe generar competencia entre empleados al crear incentivos, más bien debe existir un mejor funcionamiento en unión y cooperación entre todos los que trabajan en el restaurante-parrilla. Este tipo de motivaciones en muchas ocasiones tiende a ser un arma de doble filo, ya que los colaboradores llegan a malinterpretar su significado creando en ellos individualidades y originando conflictos o malos resultados para el funcionamiento interno del negocio.

## **Falta de capacitación**

El trabajador en la actualidad quiere prepararse más, tener nuevos conocimientos no solo para el beneficio profesional, sino también para ser mejor aporte a la organización que está defendiendo. En el negocio de los restaurantes la formación continua debe estar presente; el equipo de trabajo con el que cuenta el negocio tiene la obligación de estar bien preparado brindando todos los conocimientos necesarios con la finalidad de ofrecer un buen servicio al cliente.

En el restaurante-parrilla después de haber hecho investigaciones mediante entrevistas, talleres e investigaciones de campo, se llega a constatar que los colaboradores de este negocio no cuentan con un entrenamiento que los ayude a sentirse más seguros de lo que están brindando al consumidor. Puesto que comenzando con la temática de la selección del personal, el dueño de este negocio se basa en reclutar a su personal fijándose más en la experiencia que por la preparación o capacitaciones que haya adquirido la persona como profesional. Esto es algo que no está aportando al incremento de las ventas, si bien es cierto los meseros son bien cordiales y hacen sentir cómodos a los clientes; sin embargo esto no lo

es todo, debido a que existen muchos puntos que el equipo de trabajo debe conocer con respecto a cómo llevar un negocio.

Durante la investigación se encontró mucho sobre la formación constante que deben recibir los empleados en el tipo de empresas que brindan servicios de alimentos y bebidas. El entrenamiento debe ser claro y conciso para todos los integrantes de la organización, enseñarles cuales son las responsabilidades y funciones, sin dejar de lado lo que contiene cada plato que el negocio está dando. Además de existir un proceso de capacitación es recomendable que se maneje un proceso de retroalimentación con reuniones o pautas al inicio de la jornada laboral, para aclarar inquietudes o reforzar los conocimientos ya adquiridos sobre distintos manuales de operaciones, que deben estar bien claros para un mejor funcionamiento colectivo e individual a la hora de ofrecer el servicio de comidas.

Esto crea una base de optimismo y confianza en el grupo, ya que todos los involucrados se sienten parte fundamental y útil para hacer crecer el negocio y mantenerlo en buen estado. Si la relación interna se encuentra bien, el trato al cliente se ve reflejado de igual manera.

## **Estructura organizacional deficiente**

Diseñar una estructura organizacional es una actividad que generalmente si no se la aplica correctamente, puede llegar a presentarse de manera inadecuada causando problemas a la empresa, en muchas ocasiones la alta gerencia desconoce de este tema pasando desapercibido y creyendo que los factores que afectan al negocio son otros. Una estructura organizacional es comúnmente conocida como un organigrama diseñado para cualquier tipo de organización, la cual está compuesta por distintos niveles o posiciones que representan la jerarquía del negocio. Estos puestos están localizados dependiendo del tipo de función o responsabilidades que requiere el tipo de empresa.

A comienzos de esta investigación uno de los puntos a analizar fue como estaba constituido el negocio del restaurante en base a su organigrama, partiendo desde ese lugar la parrillada no cuenta con una estructura organizacional que ayude a definir y diferenciar cada uno de los puestos de trabajo que contempla la organización. Por lo tanto, es difícil poder comprender los niveles de jerarquía, las funciones y responsabilidades de cada integrante de acuerdo al lugar en el que está localizado cada puesto de trabajo. Al no tenerlo, las autoras

crearon una estructura con los miembros que laboran en el restaurante para que de esta manera tengan una idea clara de quienes son los que están aportando al funcionamiento de la empresa.

Consecuentemente, aparte de presentar el diagrama es necesario describir las funciones y actividades que cada colaborador debe ejercer en la jornada de trabajo. Si el diseño no está definido claramente es muy probable que existan falencias de muchos tipos como lo tiene este negocio. A continuación se mencionan ciertas fallas o falencias que se presentan en la empresa, al no tener una estructura organizacional del restaurante-parrilla:

- No existe un chef de gastronomía, más bien es un cocinero con experiencia y conocimientos básicos.
- Los meseros no tienen certificaciones; uno de ellos tuvo la suerte de adquirir capacitaciones brindadas por otros trabajos anteriores.
- Se brinda un servicio de eventos donde incluye shows en vivo y karaokes. Para esto es necesario contar con un disc jockey, un cargo con el que el restaurante no cuenta. Dentro del análisis FODA uno de los meseros indicó que él mismo muchas veces se encarga de colocar videos para la distracción de los clientes, lo cual es una responsabilidad y función que no le compete.

## **Tecnología**

En la actualidad, los restaurantes tienen un motivo por el cual están despuntando en el mercado, siendo esto la tecnología que no solo es necesaria en esta industria, sino en todo tipo de organización. Los avances tecnológicos van en aumento y en este tipo de negocio no es la excepción, ya que la tecnología tiene como efecto mejorar y aumentar las ventas en el servicio de alimentos y bebidas, contribuyen enormemente en las funciones que realizan todos los miembros de cada área del restaurante.

Por consiguiente hablar de tecnología abarca muchos factores que van desde el sistema computarizado o cámaras de video vigilancia, a opciones de buscar los medios para mantener la relación con el cliente; ejemplo de ello es el internet el cual es una herramienta muy común, que en la actualidad se ha convertido en un hábito y aún más con la implementación de los *Smartphone*. Es así que, hay razones suficientes para que estos negocios de restaurante funcionen de la mano con la tecnología y las empresas tradicionales no deben quedarse en el

pasado; es importante que se actualicen, estén siempre a la vanguardia y preparadas para cualquier tipo de cambios tecnológicos.

Así también, otro motivo que está influyendo la dependencia de un restaurante con sus clientes son las redes sociales, lo cual es una competencia de poder a poder que se ha desarrollado en todos los medios sociales como *Facebook*, *Twitter* o *Instagram*, estos negocios han implementado estas herramientas como mecanismos de llegar al público, dando buenos resultados.

## **Escasez de equipos industriales**

La vida de un restaurante es la de ofrecer los platos de buena calidad y para ello no solo necesita de la obtención de los alimentos como ingredientes en óptimas condiciones; los equipos con los que cuente el negocio para la elaboración de los platillos juegan un papel importantísimo al momento de vender lo que el cliente desee. Un restaurante bien constituido debe tener equipos de primera calidad, por citar un ejemplo la cocina es el área más importante y debe tener la asepsia respectiva, ya que de ella depende la buena presentación y conservación de los alimentos.

Los equipos industriales necesarios para mantener un proceso adecuado y eficaz son los siguientes:

- Cocina industrial.
- Equipos de refrigeración para las bebidas.
- Congeladores industriales.
- Cámaras frigoríficas.
- Horno y enceres.
- Turbina de extractor.
- Planchas.

Implementos de los cuales el restaurante-parrilla carece a excepción de las planchas para asar los productos cárnicos, refrigeradora para las bebidas, el congelador y la cocina. Aunque también se debe hacer énfasis en que estos materiales deben tener un mantenimiento adecuado y si ya llevan un tiempo adicional de la vida útil que les corresponde, lo más recomendable es cambiar por uno nuevo, siempre y cuando el presupuesto les permita realizar

ese gasto.

Una dificultad que se les presenta y es la justificación que mencionan los colaboradores de este negocio, es que no se invierte en equipos industriales, por el tamaño que pueden llegar a ocupar. Por otra parte en lo que se refiere a la distribución del establecimiento, se puede manifestar que es un espacio muy pequeño; este tema es mencionado más adelante como otro factor adicional al análisis del diagrama de Ishikawa.

## **Sin sistema computarizado**

Un negocio como el de restaurantes para optimizar sus ventas tiene la necesidad de automatizar su servicio de brindar alimentos y bebidas. Por lo que contar con un sistema de información gerencial es de mucha ayuda para no quedar expuesto frente a su competencia, en otras palabras las tecnologías en base a sistemas computarizados representan en muchas ocasiones la base de la competencia como herramienta para salir a pelear en el mercado.

Un sistema computarizado es un programa o software necesario para que este tipo de negocio tenga éxito, de ello depende en gran parte el funcionamiento de las diferentes áreas al momento de brindar el servicio de comidas. En el mercado existen un sinnúmero de programas con informaciones necesarias para sistematizar la compra y venta de insumos y servicios que se pretende adquirir y a su vez brindar. Este tipo de software puede contener los siguientes puntos:

- Control de clientes (base de datos).
- Control de inventario.
- Control o registro de las ventas.
- Créditos de cuenta corriente o registro de las cuentas por pagar.
- Estados financieros detallados.
- Costeo de los platos preparados.

Es importante identificar el punto de venta también conocido como el lugar donde se realiza la transacción o pago por el servicio que se ha ofrecido. Por lo general los restaurantes tienen una caja registradora donde llevan todo este tipo de transacciones incluyendo el dinero que se maneja. Por lo tanto, introduciéndose al negocio que se está analizando, es esencial resaltar que no cuentan con caja registradora, cada actividad, pago o transacción lo llevan en

un cuaderno registrando diariamente el movimiento que han hecho dentro del establecimiento, ya sean las ventas realizadas o las compras de los materiales, alimentos o insumos que han necesitado por medio de sus proveedores para abastecerse de ellos.

De tal manera, este es un mal que se está haciendo la misma empresa, si se hablaba anteriormente de seguir en la vanguardia y aceptar los cambios tecnológicos, lo más lógico es que estén bien asesorados y equipados de la mejor manera posible para automatizarse. Esto mejora enormemente el desempeño general de la parrillada, ya que al final del día le va a proporcionar toda la información que se requiera para poder controlar y manejar el negocio haciéndolo más productivo con el único objetivo de adquirir rentabilidad.

## **Sin adaptación a cambios tecnológicos**

Una de las características de un emprendedor es la capacidad para la innovación, buscar las herramientas necesarias para que el negocio que está a su cuidado pueda responder a los requerimientos y necesidades del cliente. Anteriormente se habló sobre la importancia de la tecnología en los restaurantes y este tema de la adaptación a esos cambios tiene mucho que ver. Un empresario debe tener claro que sin los recursos tecnológicos que presenta el mercado para esta industria, no puede llegar lejos con su negocio ni mucho menos competir en el sector en donde se encuentre. Los avances en la tecnología han permitido a los restaurantes agilizar sus actividades en las distintas áreas del lugar y no es de sorprenderse si se refleja en los resultados sobre las ventas. Gracias a la incorporación tecnológica los ingresos de estos negocios de comida han incrementado considerablemente; su principal motivo es la satisfacción y el cumplimiento de las necesidades que el cliente pide hoy en día.

Este tema viene siendo un gran motivo de discusión para los administradores del restaurante-parrilla. Si bien es cierto que este negocio es familiar en muchas ocasiones han existido desacuerdos entre sus dueños, por la falta de uso de tecnologías en el establecimiento. El fondo de todo esto es la falta de visión, puesto que deben realizar proyecciones con el afán de estar preparados por si se les presenta alguna situación fortuita, es decir buscar ser más proactivo y estar un paso adelante del problema.

Sin embargo aquí sucede lo contrario, la actitud es reactiva, se espera que las dificultades u obstáculos aparezcan para recién ahí reaccionar y no se percatan que con el pasar del tiempo, el restaurante se ve perjudicado con el bajo rendimiento que tienen, dando

como resultado reducción en las ventas. Por consiguiente, muchas veces se han preguntado por qué o cuáles son los motivos por los que el negocio no prospera teniendo al frente de ellos esta gran falencia.

## **Recursos financieros**

### **Asociaciones claves (Proveedores)**

Dentro del modelo de negocio Canvas se encuentra uno de los nueve bloques, las asociaciones claves, es decir aquellas alianzas que se crean con proveedores para que las actividades del negocio se presenten en óptimas condiciones. Un aspecto positivo que generan estas relaciones a cualquier tipo de empresa, es la reducción de riesgos y la adquisición de recursos buscando como objetivo principal la mejora de los ingresos. Cabe mencionar que la elección de asociarse con proveedores se lo debe manejar estratégicamente, tanto que ayude a sumar en sus actividades más no a restar. Esto se refiere a la existencia de diferentes tipos de proveedores que aportan con beneficios uno más que otros. Dentro de las investigaciones y gracias a la asesoría que existió durante este proceso de realización de tesis, se conoció que existen tipos de proveedores de los cuales uno se obtiene mayores patrocinios que otros, los cuales son:

- Proveedores- Preventa (venta): son aquellos que abastecen de materia prima o insumos a otras empresas, para que puedan realizar las actividades pertinentes en donde se realiza una especie de transacción clásica de compra-venta, en la cual el proveedor recibe su dinero por la entrega de los insumos al negocio que lo está solicitando.
- Proveedores (consignación): A pesar que es considerado un capital negativo, es mucho más provechoso para un restaurante tener una alianza con compañías proveedoras que den facilidades. Por ejemplo muchos de este tipo de negocio crean un acuerdo con el consignador de usar su restaurante como bodega de distribución del proveedor, teniendo como pacto clave de solo pagarle lo que se vendió. Es otras palabras es una relación comercial con el proveedor muy favorecedora, ya que brinda beneficios y facilidades al negocio.

El restaurante-parrilla cuenta con proveedores pero son de preventa, no reciben beneficios a diferencia de restaurantes o cafeterías donde si existe esa relación comercial y

por ende el proveedor brinda distintos equipos o implementos que aporten al negocio como:

- Dispensador de colas.
- Refrigeradoras con la marca de la bebida (proveedor).
- Servilletas donde se muestra la marca que los provee.
- Mantales.
- Mesas.
- Sillas.
- Vasos.
- La decoración del local.

Se considera que el negocio de la parrillada no está aprovechando la relación que tiene con sus proveedores, quienes solo se limitan a entregar el pedido ya sea de carnes, pollos o las bebidas como la cerveza o las colas.

## **No hay estructura contable**

Al decir estructura contable esta se refiere a los procesos contables que una organización de cualquier tipo realice. Toda empresa maneja números y más aún si se refieren a los estados financieros, que por obligación debe realizar para el control y conocimiento de la situación del negocio. La contabilidad es una práctica utilizada para controlar todas las actividades financieras que el negocio está ejecutando, esta técnica tiene un gran valor como soporte del conocimiento sobre cómo se va llevando la empresa, analizando los resultados para una toma de decisiones que mejore o potencie alguna falencia que se pueda presentar en el día a día.

Si no existiera la contabilidad, una organización no sabría en dónde se encuentra ni a qué dirección le conviene dirigirse, cada actividad que se realice dentro de una empresa resultaría mediante acciones a ciegas. Además una herramienta contable puede ofrecer a la empresa seguridad y proyección a futuro, para prevenir cualquier obstáculo que se puede presentar, así como también siendo una norma requerida por las leyes gubernamentales de su utilización a nivel general, para el mayor control de las operaciones que realice el negocio con la finalidad de no encontrar malversaciones o fallas en el proceso.

Introduciendo el tema de la importancia y las ventajas que conlleva la utilización de



procesos contables, el restaurante-parrilla tiene esta enorme falla y la verdad no es muy bien vista, dentro de las investigaciones se pudo constatar que a pesar de que se manejan con una contadora, no llevan un registro formal por medio de estados financieros como: balance general, libro diario, estado de resultados, flujo de caja o presupuesto que los ayude a establecer cómo se encuentran mediante períodos sobre los costos y beneficios.

Como se mencionó anteriormente una de las causas del problema, es la mala administración del restaurante, la falta de implementos tecnológicos y el no llevar contabilidad, situación que se presenta por los siguientes motivos:

- Los pedidos son a mano y el registro lo llevan en un cuaderno a mano.
- No tienen un programa o software como soporte para esta actividad.
- Sin equipo de cómputo.
- No cuentan con alguien experto que los ayude o asesore en el tema.

## **Deudas**

La deuda es una obligación de retribuir el capital o lo que se prestó en un plazo de mutuo acuerdo entre las partes y con un interés estipulado, por lo general esta deuda lo adquiere una persona o empresa. El restaurante-parrilla lleva más de 30 años ofreciendo sus servicios de alimentos y bebidas, pero a pesar de tener tanto tiempo en la industria de los restaurantes ha tenido sus altos y bajos. Este negocio se vio afectado en un tiempo cuando se ubicaba en el centro de la ciudad, tanto así que comenzaron a obtener pérdidas y decidieron cerrar el restaurante porque vieron que el negocio ya no les rendía.

Hace 4 años volvieron a abrir las puertas del negocio pero en un nuevo sector, creyendo que el lugar sería estratégico para poder tener mayores oportunidades de mejorar sus ventas con la adquisición de nuevos clientes. Sin embargo para iniciar nuevamente el negocio, se necesitó de capital propio y de capital obtenido mediante una institución financiera, es decir que el dinero con que los dueños contaban no les era suficiente y por ende se vieron en la obligación de adquirir un préstamo bancario.

En la actualidad, siguen manteniendo esa deuda e inclusive ha ido en aumento por el uso indiscriminado de las tarjetas de crédito. Es importante mencionar que el negocio es familiar y por esta razón es que lo han mantenido como tal, siendo un establecimiento constituido con la finalidad de gastar lo que se gane diariamente en las ventas, sin tener

reservas para potenciar sus áreas de trabajo con inversiones de mejoras, con la finalidad de generar rentabilidad. Algo importante que mencionó la dueña del negocio en una entrevista que se le realizó, fue que ella desea cubrir toda la deuda que mantiene el restaurante y dejárselo en cero a su hijo para que lo administre. Pero en estas últimas semanas ha considerado cerrar el negocio a finales de año por la falta de ingresos que ha tenido, de lo que se analiza que el negocio no está generando la rentabilidad pensada y cree que la solución más fácil de hacer es cerrando el establecimiento.

## **Procedimientos**

Una empresa funciona con planes; sin ellos es como andar sin rumbo fijo. Para esto existe la planificación, que le permite a la organización conocer con seguridad a donde se dirige mediante pasos bien estructurados y establecidos. Por esta razón existen los procedimientos que aseguran el buen funcionamiento de las áreas de un negocio, permitiendo que las actividades de la organización sean realizadas y presentadas de manera óptima.

Los procedimientos en una empresa son métodos que aprueban un mejor funcionamiento de las actividades relacionadas al negocio. Por lo que, es necesario crear planes cronológicos de cada función o acción necesaria para el desarrollo de la organización. Un procedimiento ayuda a establecer las actividades futuras con la finalidad de anticiparse a cualquier tipo de inconveniente que se pueda presentar. El objetivo principal de la existencia de procedimientos en una compañía, es de describir detalladamente las pautas de las actividades o trabajos rutinarios que deben realizarse en la empresa, puesto que gracias al buen funcionamiento de los procedimientos, se puede llegar a adquirir mayor eficiencia en todos los departamentos del negocio.

## **No existe un protocolo claro**

Al mencionar protocolo se toma en cuenta las normas de etiqueta y la buena actitud que se debe manifestar por medio del equipo de trabajo dentro de un restaurante. Estos son factores claves para la buena atención al cliente dentro de este negocio. El objetivo principal de un restaurante, es crear un buen vínculo con los clientes que llegan al establecimiento y para esto es importante el papel de los meseros, ya que son quienes se presentan como el

comunicador directo entre negocio y cliente y los que deben conocer las normas de etiqueta y protocolos para realizar una excelente atención.

Pero no solo los meseros deben estar al tanto de realizar con eficiencia el protocolo, todos los colaboradores del restaurante tienen como obligación conocer también cada una de las normas, para ofrecer lo mejor del negocio con la finalidad de que el comensal se vaya satisfecho por el servicio brindado y regrese en una próxima ocasión. Los protocolos crean la oportunidad de adquirir un estilo propio, ser diferente a los demás negocios generando un impacto positivo al consumidor. De tal manera, es un instrumento muy favorable para el restaurante si tiene claro el manejo y lo aprovecha con un buen uso, ya que aporta al incremento de las ventas mediante la buena presentación del producto o servicio que se ofrece desde que ingresa hasta que se marcha el cliente.

Cabe destacar que la atención al cliente es excelente en el restaurante-parrilla, pero sus colaboradores no tienen un protocolo claro refiriéndose a la parte teórica del tema, es decir que los meseros y el resto del equipo de trabajo tienen experiencia por la práctica continua, más no porque se han preparado con directrices o cursos de manejo de este tema. Es por esto que, se considera de vital importancia que este negocio tenga un protocolo que ayude de forma más segura a la realización de las actividades, con el afán de presentarse correctamente frente a los consumidores que llegan al establecimiento, haciéndolo sentir a gusto y creando una relación a largo plazo con los clientes.

Las políticas también juegan un papel importante no solo para organizaciones de venta de productos, sino también para negocios que brindan servicios de alimentos y bebidas como los restaurantes, un ejemplo es el uniforme que como política es relevante para los meseros su presentación frente al cliente.

## **Infraestructura y decoración**

Un restaurante debe ofrecer una visión de su espacio agradable para el cliente, por fuera y por dentro. Es importante que el dueño de este tipo de negocio tenga la preocupación y la dedicación de seleccionar bien los elementos que se utilizan para la decoración de su local, ya que mostrar un establecimiento bien construido y decorado invita al cliente a sentirse bien y como en casa. Por otra parte, ir a un restaurante no solo consiste en probar la variedad de platos que se ofrece, también es dar a los clientes una experiencia atrayente gracias al buen

concepto que tenga el dueño sobre la decoración de su local.

Un factor que no ha ayudado al restaurante-parrilla es el mal concepto que se ha creado del restaurante, puesto que un concepto de negocio debe ir de la mano con el tipo de comida que se brinda y con el nombre al que se le quiere asignar al negocio; los clientes deben reconocer dónde se encuentran y captar la idea temática del restaurante por medio del concepto gracias a la visualización de su decoración.

El enfoque de la infraestructura es la buena distribución del espacio, la cocina debe ser bien espaciosa para que el chef y su asistente de cocina tengan la capacidad adecuada de espacio para la elaboración de los platillos y el buen funcionamiento de las demás actividades. El espacio distribuido de las mesas y sillas deben colocarse de tal manera que, los clientes al ingresar y al sentarse se sientan cómodos, no con un entorno reducido como sucede en el restaurante-parrilla, que a pesar de tener dos ambientes no posee la infraestructura adecuada para el tipo de mesas y sillas con el que cuenta el establecimiento.

Si se le da un espacio para la creación de un bar, este debe tener su propia área y ser explotado de la mejor manera posible, siendo lo opuesto a este negocio que no se le da el uso óptimo al bar porque es un lugar muy reducido e incómodo. Posteriormente en lo que se refiere a la infraestructura externa, es negativo el lugar en donde se ubica, ya que existe una restricción para el acceso a los clientes y no hay un parqueo en el establecimiento que brinde la seguridad a los consumidores. Además, que el negocio opera en un local alquilado, lo cual es un error muy grande para aquel empresario que desea ingresar a este tipo de industria de restaurantes, en donde se debe tener un espacio propio sin distorsionar la visibilidad de los clientes, como sucede con este negocio ubicado en la planta baja de un edificio. La decoración no es deficiente pero sí debe crear un mejor ambiente, en base a lo que se quiere ofrecer mediante un concepto claro que ayude al consumidor percibir lo que el restaurante le desea ofrecer.

## **Manual de operaciones**

Un restaurante tiene una lista larga de manuales de operaciones, que ayudan a facilitar y mejorar cada una de las actividades diarias que suceden a lo largo de la jornada de trabajo en este tipo de negocios. Es importante forjar un sistema de cada actividad, mediante diversos pasos, de tal manera que en cada área del negocio se tenga en claro cuáles son las

obligaciones de rutina que debe ejercer cada miembro del restaurante.

Por lo tanto, un manual de operaciones permite automatizar todas las actividades y funciones comenzando desde las recetas de cada platillo que ofrece el negocio, hasta la atención y servicio al cliente brindada por los meseros. Existen diferentes categorías con respecto a manual de operaciones, estos son:

- Menú o carta del restaurante y manejo de la cocina.
- Manejo y operación del área del comedor.
- Manejo y operación del área del bar.
- Administración del personal.
- Compras e inventario.
- Capacitación de empleados.
- Manejo higiénico de los alimentos.
- La seguridad.
- Marketing y promociones (comercialización).
- Financiero y comercial.
- Manejo de materiales.
- Mantenimiento de instalaciones.

### **3.3. Entrevistas a profundidad**

#### **Entrevista #1**

Entrevista efectuada al Ing. Andrés Santos, quien es uno de los propietarios de “Dolce Vitta Gourmet” heladería-cafetería ubicada al norte de Guayaquil, en donde se trataron temas acerca de su experiencia en el negocio, así como también estrategias implementadas por los dueños y algunas recomendaciones.

#### **Resultados**

Santos inició la entrevista mencionando la historia de “La Dolce Vitta”, el concepto del negocio se basa desde sus inicios en que los clientes se sienten a tomar una copa de helado en un ambiente tranquilo. Actualmente el negocio se ha expandido con nuevas ofertas en el menú ofreciendo cocteles, platos a la carta italianos, *after office* los días jueves y viernes con el complemento de un ambiente de armonización, un violinista y un caricaturista.

Santos considera que es muy importante la selección del personal, ya que “a veces llegan empleados que tienen algo de valores y así el negocio va a tener otros resultados” también recalcó que “hay que moverse de acuerdo al mercado, buscar oportunidades donde uno ve crisis. En base a la pregunta de cómo fue el financiamiento al iniciar el negocio mencionó que: “proyectamos un subsidio de al menos 8 meses y a partir del mes 24 empezamos a subir”.

En cuanto a recomendaciones para emprendimiento manifestó: “Hay que buscar oportunidades donde no las hay. Tener una buena visión y proyección. Si se emprende un negocio ya todo financiado va a trabajar para un banco no para uno mismo porque la situación actual es muy complicada. Ahora ser emprendedor es muy difícil”.



*Figura 9. Entrevista al Ing. Andrés Santos*

## **Entrevista #2**

La segunda entrevista se la realizó al economista Luis Albán, docente de la facultad de Especialidades Empresariales de la Universidad Católica de Guayaquil, en donde se trataron temas acerca de incentivos para los meseros, la importancia de un manual de operaciones en un restaurante, así como también lo fundamental que es poseer un software dentro del negocio en este caso un restaurante.

## **Resultados**

En la entrevista Albán expresó “debería de haber un programa de incentivos para los meseros de tal manera que ellos puedan tener un incentivo por capacitarse y ser mejores. Es

decir, tiene que haber un incentivo por parte del empleador para que ellos se puedan capacitar”.

Además, recalcó que “el manual de operaciones es importante porque evita el error a la hora de preparar el producto y presentarlo, este ayuda a optimizar el proceso de producción. Además, ayudaría a llevar un control de las actividades que se tengan que realizar en el restaurante como mantenimiento de equipos, limpieza de cocina, presentación e higiene del personal, vestimenta adecuada para el personal eso básicamente. Un manual de operaciones es importante porque es la guía del trabajo.

También expresó que “Es necesario que un restaurante tenga un software un sistema de facturación para que este puede llevar el control diario, semanal, mensual y trimestral de ingresos y demás. El software ya lo venden, lo instalan en el restaurante y lo aprenden a utilizar”.

## **Entrevista #3**

### **Entrevista con la propietaria del restaurante: Judith Toral**

#### **¿Conoce las ventajas que tiene su restaurante?**

El aseo, es acogedor, la atención del personal, el local es superior con los que están aquí es decir a este sector. Las personas ingresan al restaurante porque les gusta la parrilla, muchas veces por recomendaciones y cuando se van felicitan, dicen “que lindo el local”. La calidad de las carnes es de primera, es preferible pagar un poco más, pero con tal que el cliente se vaya satisfecho y regrese.

#### **¿Conoce las desventajas que tiene su restaurante?**

El sistema computarizado, no hay cómo llevar el control de los insumos, también el parqueo, puesto que hay clientes que quieren parquear y no pueden a veces dejan sus carros a la vuelta, otros dicen “mejor vayámonos a otro lado”.

#### **¿Conoce las amenazas que se presentan en su restaurante?**

Si, en estos últimos meses se ha sentido un bajón, la gente ya no viene a comer como antes y la crisis económica se ha sentido mucho.

### **¿Qué perfil suele tener el cliente que se acerca a su restaurante?**

El restaurante es más familiar donde viene la gente a cenar, a tomar su sangría, no es de tragos de juventud, aunque vienen jóvenes a comer pero que vayan a ponerse a cantar es muy raro eso lo hace aquí la gente mayor y vienen familias con niños pequeños.

### **¿Qué considera más importante: la experiencia o el conocimiento?**

Tienen que ser las dos cosas, aunque la persona debe tener más conocimiento porque la tiene que manejarse según como se atienda en el restaurante.

### **¿Cómo fideliza al cliente?**

Los miércoles se tiene una promoción de brindarles una jarra de sangría para que acompañen su parrillada.

### **¿Cuál es el propósito de los shows en vivo para el restaurante-parrilla?**

Que la gente se distraiga, alegrar el ambiente, alegrar a las personas. A la gente le gusta por eso hemos hecho 2 secciones porque hay gente que le gusta la tranquilidad de venir a comer, a conversar y en el otro ambiente para la gente que le guste cantar.

### **¿Tiene alguna visión o propuesta a futuro con su negocio?**

Si quisiera, pero todo depende de cómo vaya la situación económica, quisiera cambiar el mobiliario del otro salón.



*Figura 10.* Entrevista a Judith Toral propietaria del restaurante-parrilla



### **3.4. Sondeo de opinión**

Se decidió aplicar un sondeo a 40 personas y no una encuesta con su muestra estadística, con el fin de conocer las opiniones sin causar molestias a los numerosos grupos de familias y amigos que acuden al restaurante. Antes de hacer el sondeo se realizó un análisis de afluencia de clientes que acuden al restaurante con la ayuda de la propietaria del mismo, el cual dio como resultado que los días de mayor afluencia al restaurante son los viernes y sábado a partir de las 20h00.

El sondeo se efectuó al momento que los clientes pedían la cuenta en su mesa y se llevó a cabo los días 21, 22, 29 y 30 de julio del 2016 desde las 19h00, con un promedio de 10 sondeos por día. (Ver en apéndice).

## Resultados del sondeo de opinión

### 1. ¿Cómo califica la atención brindada por parte del personal del restaurante?

Tabla 15.

*Calificación de la atención brindada por parte del personal del restaurante*

OPCIONES	CANTIDAD	%
Excelente	31	77%
Muy Buena	9	23%
Buena	0	0%
Mala	0	0%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

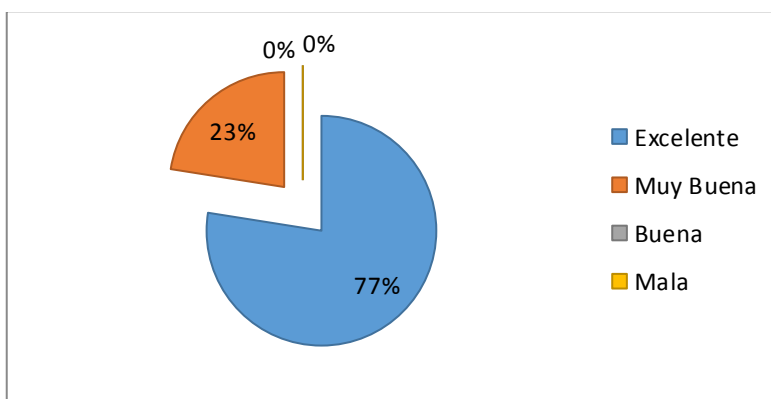


Figura 11. Calificación de la atención brindada por parte del personal del restaurante

### Interpretación:

De acuerdo a los resultados del sondeo la calificación emitida por los clientes sobre la atención que brinda el equipo de trabajo del restaurante ha sido un porcentaje casi absoluto llegando a abarcar el 77% superando las expectativas de ellos. Es importante rescatar que el 23% considera como muy buena la atención brindada por los colaboradores del restaurante. Esto quiere decir que el trabajo que realiza el personal es eficiente en el servicio que se ofrece.

## 2. ¿Cómo evalúa los precios de los platos del menú?

Tabla 16.  
*Precios de los platos del menú*

OPCIONES	CANTIDAD	%
Muy caro	0	0%
Caro	4	10%
Aceptable	31	77%
Barato	5	13%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

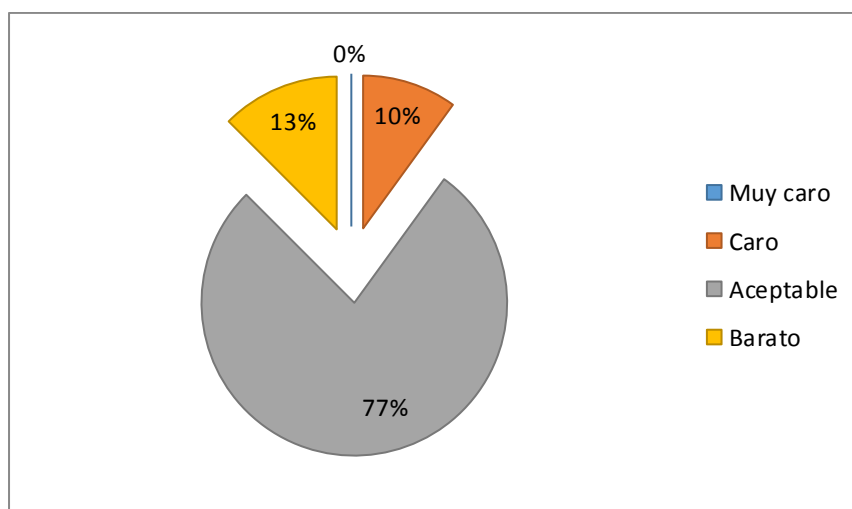


Figura 12. Precios de los platos del menú

### Interpretación:

Una parte importante del mercado representado por el 77% opina que el precio de los platos del menú es aceptable. Por otra parte existe un 13% que opina que los precios del pedido realizado son baratos y un pequeño porcentaje de diferencia equivalente al 10% considera que los precios del menú son caros. Cabe recalcar que el plato más solicitado de la carta es la parrillada. Además los clientes en general tienen aceptación de los precios del menú, ya que están dispuestos a pagar los pedidos que realizan al indicar que son aceptables económicamente.

### 3. ¿Con que frecuencia visita el restaurante?

Tabla 17.  
*Frecuencia de visita al restaurante*

OPCIONES	CANTIDAD	%
Es la primera vez	5	12%
Una vez al mes	7	17%
Varias veces al mes	17	43%
Alguna vez a lo largo del año	11	28%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

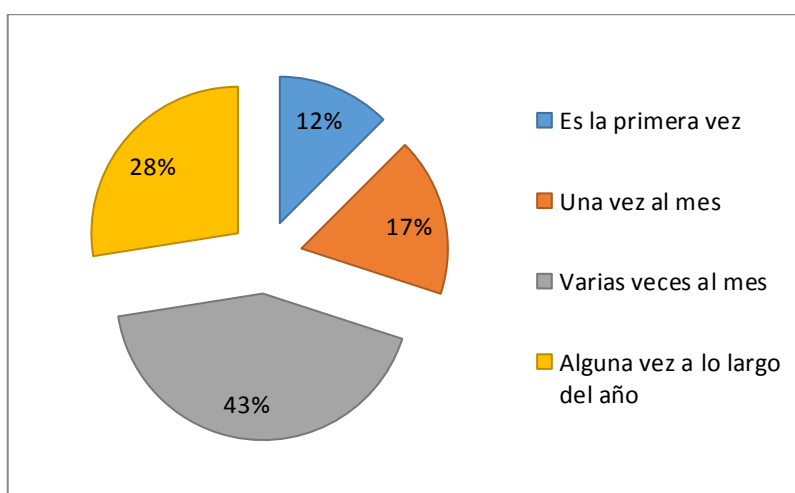


Figura 13. Frecuencia de visita al restaurante

#### Interpretación:

Menos de la mitad de los clientes sondeados, representado por el 43% van al restaurante varias veces al mes considerándose consumidores fijos. A pesar que es el porcentaje más alto que dio como resultado en el sondeo se debería fidelizar y obtener una mejor relación para que este índice aumente más del 50%. Por otra parte se considera como punto crítico que un 28% de los clientes que van alguna vez a lo largo del año, son la segunda cifra más alta y esto permite analizar que son clientes nuevos y que por alguna razón no acuden muy seguido al establecimiento.

Por consiguiente, los clientes que llegan al restaurante una vez al mes (17%) da lugar a que necesiten una atención más personalizada con la finalidad de que ese grupo de mercado sondeado pase a formar parte del porcentaje de los que acuden más seguido al sitio. Por lo que se encontró que un 12% del grupo sondeado acudió por primera vez al restaurante.

#### 4. Valore los siguientes atributos del pedido (1 deficiente – 4 excelente)

Tabla 18.

*Atributos del pedido*

	Deficiente	Bueno	Muy Bueno	Excelente	Total
<b>Presentación</b>		2	16	22	40
<b>Cantidad</b>		2	7	31	40
<b>Variedad</b>			20	20	40
<b>Sabor</b>			4	36	40

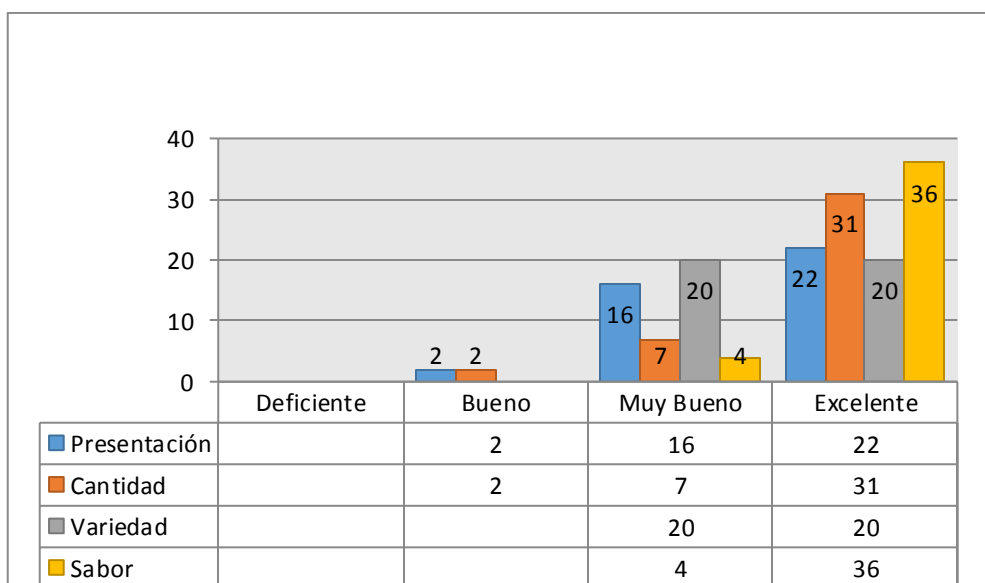


Figura 14. Atributos del pedido

#### Interpretación:

El cliente que acude al restaurante se siente satisfecho porque los platos son excelentes en cuanto al sabor y la cantidad que se ofrece. Cabe mencionar que durante la realización del sondeo los platos más solicitados fueron las parrilladas sencillas y dobles. Además dichos clientes fueron familias y grupos de amigos, el cual es el *target* del negocio.

Los atributos del pedido son calificados con una gran aceptación llegando a alcanzar un alto grado de satisfacción de los comensales, teniendo como observación que el tiempo de preparación y de servicio solicitado ha sido un valor agregado excelente de los pedidos en base a su calificación.

## 5. ¿Qué otros servicios le gustaría que se incluya dentro del menú?

Tabla 19.

*Otros servicios dentro del menú*

OPCIONES	CANTIDAD	%
Hamburguesa a la parrilla para niños	22	55%
Salsas adicionales	2	5%
Otras ofertas de menú	16	40%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

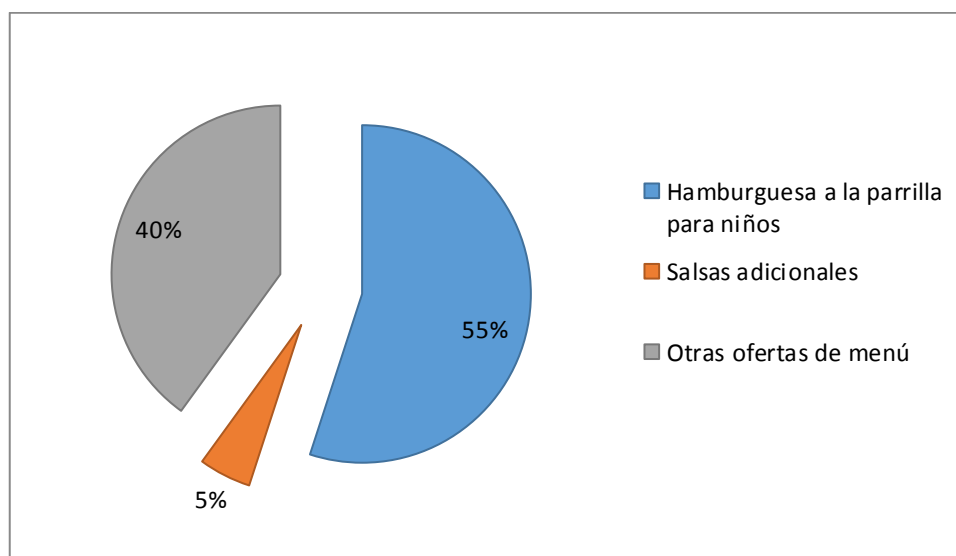


Figura 15. Otros servicios dentro del menú

### Interpretación:

El 55% de los sondeados le gustaría que la hamburguesa para niños sea la primera opción a incluir en el menú. Además de la gran acogida que representa las hamburguesas a la parrillada para niños, el 40% de las personas mencionan otras ofertas de menú como jugos naturales, diversas ensaladas y variedad de moros. También un 5% considera que se debe agregar otra variedad de salsas adicionales con las que cuenta actualmente el menú.

## CAPÍTULO IV

### Diseño Del Plan Estratégico

#### 4.1. Constitución del Negocio

El restaurante parrilla es considerado un negocio familiar, el cual consiste en la administración que se crea dentro de una empresa conformada por una familia o grupos de familias. Son ellos los que participan en la toma de decisiones trascendentales para el buen funcionamiento del negocio. El objetivo principal de la creación de una compañía entre familia es de dar comienzo a un emprendimiento, cuya finalidad es generar rentabilidad y mantenerse como un sustento económico a largo plazo en busca de adquirir independencia financiera.

Una desventaja que siempre se presenta son los conflictos entre los familiares partícipes del negocio, ocasionando disconformidades o desacuerdos en la toma de decisiones e inclusive se llega a relucir los problemas familiares mezclando la vida laboral con la personal, lo que perjudica el desempeño de la empresa. Por otra parte es necesario mencionar algunas ventajas que genera constituir un negocio familiar mencionadas a continuación:

- Compromiso para con el negocio.
- Compartimiento de la financiación entre los familiares involucrados.
- Elevado grado de superación.
- Dedicación y responsabilidad para el funcionamiento del negocio familiar.

## 4.2. Modelo Canvas propuesto al restaurante-parrilla

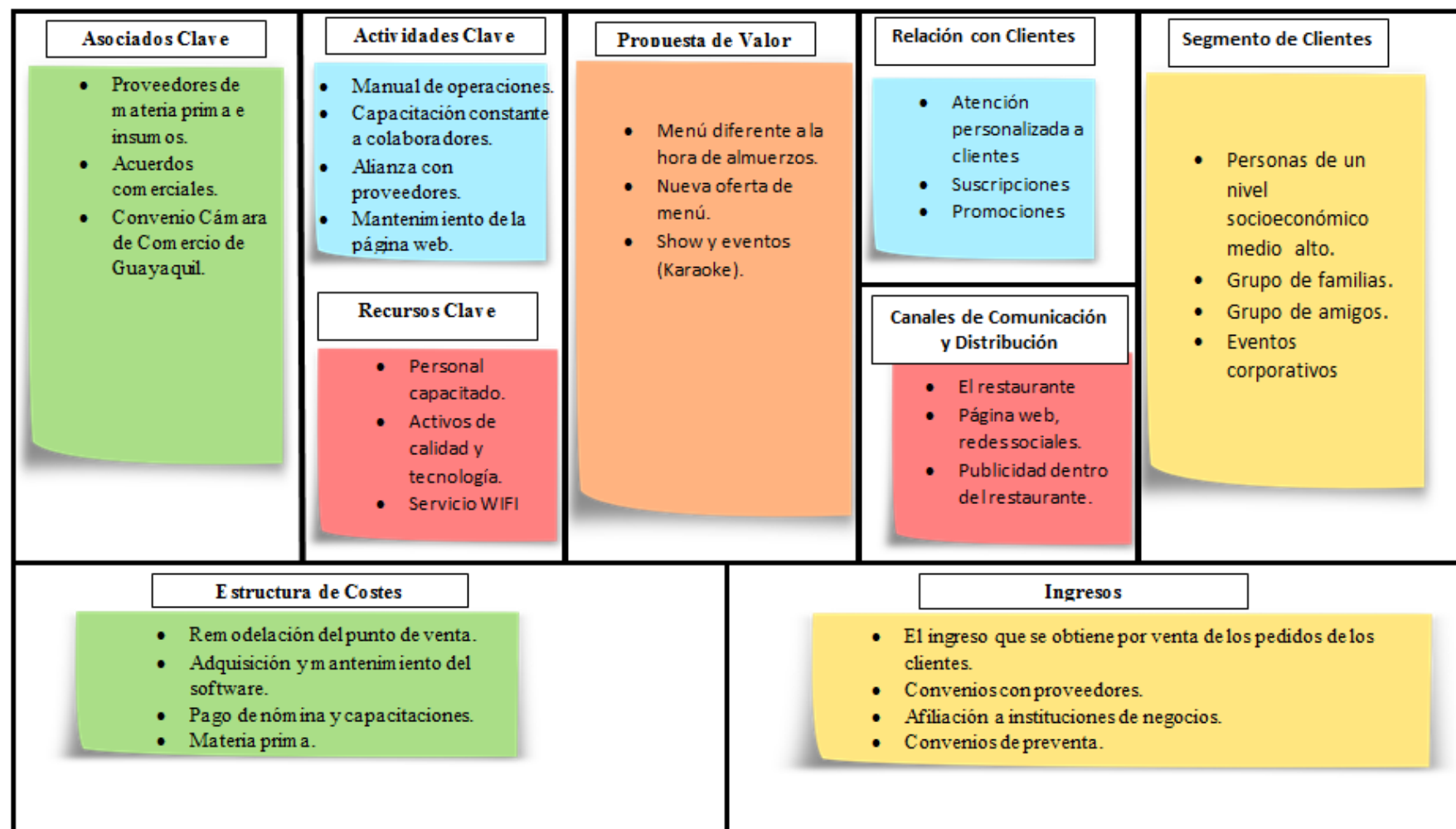


Figura 16. Propuesta de modelo de negocio Canvas al restaurante-parrilla



## **Bloque 1: Segmento de clientes**

El segmento al que se dirige el restaurante son las personas de un nivel socioeconómico medio alto. Este negocio ofrece sus servicios principalmente a grupo de familias, grupo de amigos y eventos corporativos con la finalidad de crear un ambiente confortable. Por medio de un sondeo se pudo constatar que la exigencia de los consumidores es cada vez más elevada, por lo que se pretende ingresar al segmento de niños y personas con una mentalidad basada en el bienestar y la salud, sin descuidar a los clientes potenciales con los que hoy en día cuenta el restaurante-parrilla.

## **Bloque 2: Propuesta de valor**

Además de caracterizarse por brindar un excelente servicio al cliente, el restaurante se debe preocupar por ofrecer nuevas ofertas en el menú, con la finalidad de adquirir nuevos clientes y continuar satisfaciendo los gustos y preferencias de los actuales. Para esto se ha pensado en innovar mediante una variada oferta de menú, implementando nuevas virtudes al cliente en base al servicio de comidas y bebidas. La propuesta de valor que se espera sea del agrado y aceptación del cliente, le da un adicional al servicio que en la actualidad están ofreciendo en base a su plato especial, la parrillada.

Dentro de las nuevas ofertas que se incluyen en el menú corresponde lo siguiente:

- Hamburguesa a la parrilla para niños.
- Variedad de postres.
- Jugos naturales o pulpa de frutas.
- Micheladas.

## **Bloque 3: Canales de distribución**

El principal canal de distribución es el restaurante, ya que es ahí donde se brinda el servicio de comidas y bebidas, aunque también se pretende incrementar el número de ventas ofreciendo al cliente el servicio a domicilio, facilitando la obtención del pedido puerta a puerta con los mismos atributos brindados en el establecimiento. Además se debe tomar en cuenta los canales de comunicación, como base para la elaboración y diseño de la propuesta de valor dirigido al segmento de clientes específicos. Los canales de comunicación tienen que ser bien estructurados y acogidos por el negocio, mismo que se mencionan a continuación:

- Página web.

- Redes sociales.
- Publicidad imponiendo la marca en el restaurante.
- Videos institucionales dentro del establecimiento.

Dentro de estos factores el restaurante solo cuenta con las redes sociales, como Facebook e Instagram pero a pesar de eso no están bien administradas.

#### **Bloque 4: Relación con clientes**

Dentro de este bloque se encuentra la base de la relación entre negocio y cliente y es por ello que se presenta la necesidad de crear estrategias, con la finalidad de adquirir un acercamiento más leal con los consumidores, debido a una atención personalizada y directa entre colaboradores del negocio con las personas que acuden al establecimiento. Como atención personalizada se refiere a brindar todos los beneficios, información y ventajas que pueda ofrecer el servicio, ya sea en alimentos o bebidas con la finalidad de hacer sentir al cliente a gusto e importante.

Las promociones no pueden faltar en un negocio de restaurante, es por ello que constantemente se debe implementar ofertas adicionales en beneficio de los clientes, generando de esta forma una mejor calidad de servicio. De tal manera, un punto considerado importante para desarrollar una mejor propuesta de relacionarse con el cliente, es la suscripción por medio de e – mails logrando un vínculo mayor.

#### **Bloque 5: Fuentes de ingresos**

La principal fuente de ingreso se da mediante la venta de los pedidos que realizan los clientes, tanto en las horas de almuerzo como en la noche por medio de las parrilladas y los platos a la carta. Para adquirir mayores ingresos, además de la base por venta de sus productos, se pretende contar con la ejecución de convenios con proveedores y convenios de preventa mencionado en el análisis de Ishikawa.

#### **Bloque 6: Recursos clave**

Se espera contar con un personal capacitado.

Se propone implementar un software de facturación, así como también se va a adquirir una máquina registradora moderna para ya no disponer del uso de la calculadora y así optimizar la entrega de las cuentas a los clientes. A partir del análisis FODA, los colaboradores informaron que el espacio

de la cocina no es el adecuado, por lo que se les hace difícil poder contar con los equipos industriales necesarios.

## **Bloque 7: Actividades clave**

La existencia de un manual de funciones básicas o manual de operaciones es de gran ayuda para llevar un control de actividades que se realizan dentro del restaurante, desde la receta para la elaboración de los platos hasta el servicio de atención al cliente. Por ello se propone una estructura de manual de procesos que se debe ejecutar en cada una de las áreas del restaurante. Por otro lado, se espera tener una página web y brindarle mantenimiento cada vez que se agregue un nuevo plato del menú o haya alguna promoción nueva, para que así los clientes potenciales y actuales puedan acceder a la información de su interés.

## **Bloque 8: Asociaciones clave**

Se plantea crear alianzas estrategias empresariales, con el fin de que los ejecutivos de estas acudan al restaurante por motivo de almuerzos, cenas o reuniones. En el caso de los proveedores se sugiere que se realice las compras en el mercado de transferencias.

## **Bloque 9: Estructura de costos**

Uno de los costos más importantes en los que se piensa incurrir es el de la adquisición del software de facturación y su respectivo mantenimiento. Otro de los costos es la nómina adicional de colaboradores, dado que se requiere la contratación de un capitán de meseros y un repartidor motorizado para los envíos a domicilio; cada uno con el sueldo de \$550 para el capitán de meseros y \$366 al repartidor. Además es importante la remodelación del punto de venta, es decir invertir en una caja registradora con su respectivo equipo de computación eliminando la ejecución de los pedidos y el control de ventas realizadas manualmente.

### **4.3. Objetivos y definición de estrategias**

#### **Objetivo 1**

“Definición de la filosofía organizacional”.

#### **Estrategia #1**

Desarrollo de la misión y visión para el restaurante-parrilla como política de empresa y mejora de imagen.

#### **A. Misión**

Ofrecer un excelente servicio al cliente en un ambiente familiar, brindando una experiencia agradable en sabor, atención y precio además de contar con una variedad de platos, preocupándose por brindar la especialidad de la casa (parrillada) satisfaciendo de esta forma las necesidades del cliente.

#### **B. Visión**

Invertir en mejoras para el negocio, con la finalidad de atraer y fidelizar a clientes actuales y nuevos, buscando de esta forma obtener estabilidad económica con una proyección rentable a largo plazo.

#### **C. Valores**

Fomentar el compañerismo antes durante y después de la jornada laboral, brindar una atención al cliente con amabilidad manteniendo como base el cuidado de la salud de los comensales, con la buena higiene de los alimentos y bebidas que se ofrece.

### **Objetivo 2**

“Establecer el diagrama estructural del restaurante-parrilla”.

### **Estrategia #1**

Diseño del organigrama propuesto y funciones de cada cargo para el restaurante-parrilla.

#### **A. Organigrama propuesto**

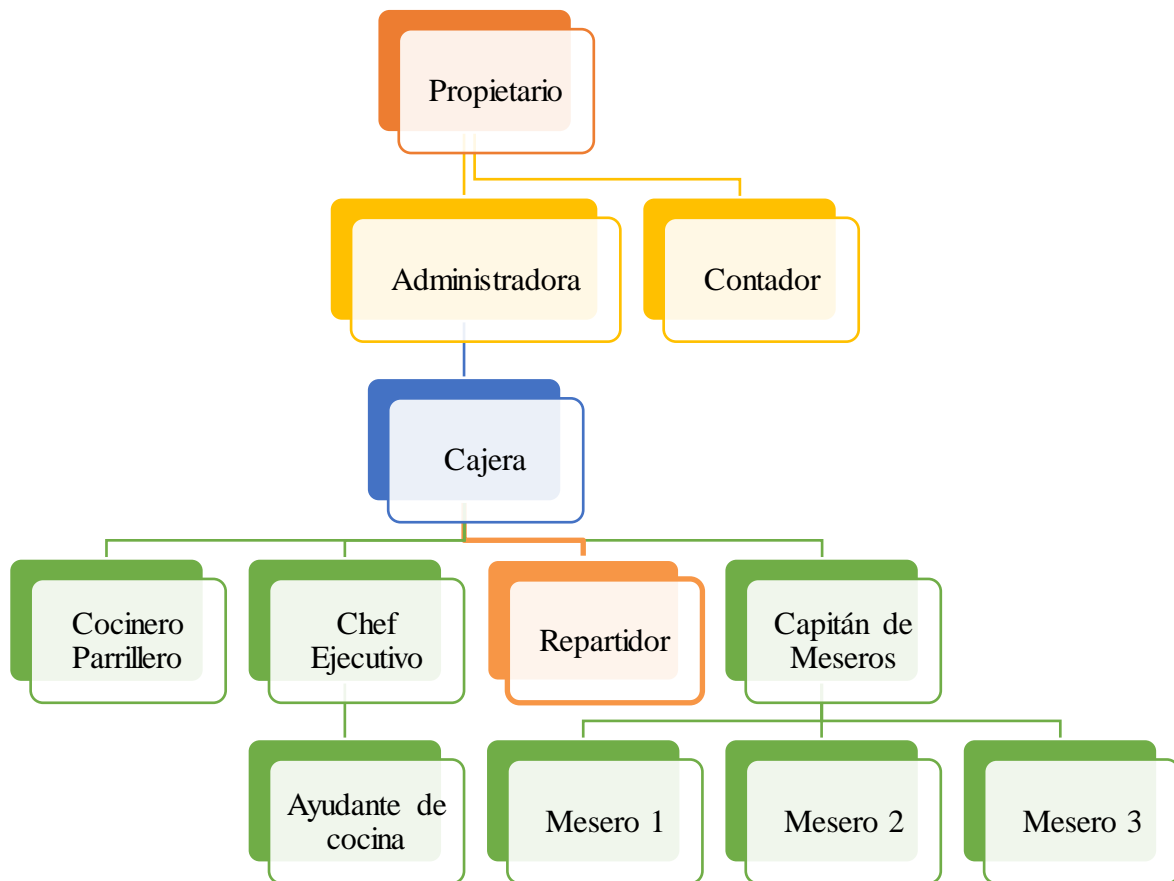


Figura 17. Organigrama propuesto para el restaurante-parrilla

## B. Manual descriptivo de funciones del personal del restaurante parrilla

Se detalla las funciones de cada puesto para que los colaboradores del restaurante tengan las funciones claras a realizar.

### a) Cargo: Propietaria

#### Funciones:

- Responsable de que el negocio funcione correctamente.
- Encargado de evaluar a su personal.
- Tomar decisiones para resolver cualquier problema que se presente en el restaurante.
- Mantener un equipo de trabajo motivado y comprometido con el negocio.

#### Requisitos generales:

Experiencia en área administrativa de cocina.

Disponibilidad a tiempo completo.

**b) Cargo:** Administradora

**Funciones:**

- Controlar todas las actividades del negocio.
- Tener contacto con los proveedores.
- Delegar y supervisar las diversas tareas del personal.
- Realizar los reportes diarios de compras.
- Supervisar los horarios del personal.

**Requisitos generales:**

Actitud positiva, buen trato de atención al cliente.

Educación Mínima: Administración en hotelería y turismo, de preferencia título de tercer nivel.

Experiencia: Mínimo 2 años de experiencia en posiciones similares.

Disponibilidad de tiempo completo, fines de semana y feriados.

**c) Cargo:** Cajera

**Funciones:**

- Receptar el dinero de todos los pedidos que realicen los clientes.
- Realizar informe de cierre, hacer pagos a proveedores.

**Requisitos generales:**

Actitud positiva, buen trato de atención al cliente.

Educación Mínima: Bachillerato / Educación media.

Experiencia: Mínimo 2 años de experiencia en posiciones similares.

Disponibilidad de tiempo completo, fines de semana y feriados.

**d) Cargo:** Chef Ejecutivo

**Funciones:**

- Responsable directo de llevar el inventario de cocina.
- Encargado de la elaboración del menú siguiendo los estándares de la receta.
- Recepción y revisión de materias primas.
- Encargado de hacer el inventario de la cocina.
- Encargado de dar de baja a los productos que se encuentren en mal estado.

**Requisitos generales:**

Educación Mínima: Técnico/ Profesional

Experiencia: De 1 a 3 años

Disponibilidad de tiempo completo, fines de semana y feriados.

**e) Cargo: Ayudante de Cocina:****Funciones:**

- Ayudar al jefe de cocina en forma directa.
- Lavar e higienizar los cubiertos, cristales y platería.
- Mantener el orden y la limpieza en su área de trabajo.
- Persona encargada de elaborar las salsas.
- Encargado de despachar las órdenes.

**Requisitos generales:**

Educación Mínima: Técnico / Profesional

Experiencia: 1 año en funciones similares

Disponibilidad de tiempo completo, fines de semana y feriados.

**f) Cargo: Cocinero Parrillero****Funciones:**

- Mantener el área de la parrilla limpia.
- Encargado de asar todos los tipos de carnes cuidando los cortes.
- Verificar y controlar la calidad de las carnes.

- Hacer el inventario de productos cárnicos con el administrador.

**Requisitos generales:**

Educación Mínima: Bachillerato / Educación media

Experiencia: 3 años en variedad de parrilla.

Disponibilidad de tiempo completo, fines de semana y feriados.

**g) Cargo:** Mesero

**Funciones:**

- Realizar el montaje de las mesas con sus respectivos implementos.
- Ofrecer y recomendar los menús y especialidades del restaurante.
- Encargado de tomar las órdenes de los clientes.
- Limpiar el área de servicio.
- Solicitar al cajero la cuenta y presentarla al cliente, para que realice el respectivo pago.

**Requisitos generales:**

Educación Mínima: Bachillerato / Educación Media

Experiencia: Mínimo 2 años de experiencia

Disponibilidad de tiempo completo, fines de semana y feriados.

**Repartidor:**

**Requisitos generales:**

Licencia tipo A.

Matrícula y demás documentos en regla.

Motocicleta Propia en excelente estado.

Disponibilidad de tiempo de martes a sábado en la noche.

Educación Mínima: Bachillerato / Educación Media



Experiencia: Mínimo 2 años en posiciones similares.

## **Objetivo 3**

“Imponer la marca como restaurante-parrilla, mejorando el volumen de ventas con atractivas promociones y un plan de marketing bien estructurado”.

## **Estrategia #1**

### **Estrategia de Promoción**

- La primera estrategia va a estar abierta al público en general y aplica los días martes, ya que es el día con el que menor clientela cuenta el restaurante, esta promoción consiste en que por la compra de una parrillada sencilla se recibe gratis 1 coctel y por la compra de una parrillada doble se recibe gratis 2 cocteles de bienvenida; cabe recalcar que esta promoción será válida para las 4 primeras mesas de la noche.
- La promoción de los “*Miércoles de Sangría*” que se define: por el consumo de una parrillada sencilla recibe gratis 1 jarra de sangría, seguirá vigente así mismo como la de “*sábado de piña colada*”, es preciso destacar que se contará con la ayuda de las redes sociales y la publicidad dentro del restaurante para las mismas.
- La tercera estrategia también está dirigida al público en general y se enfoca en los eventos deportivos, para esto se buscará implementar al menú el piqueo parrillero, hamburguesa a la parrilla, micheladas y jugos naturales con el fin de satisfacer las necesidades del cliente, pero sobre todo respetando el concepto del restaurante. La “*promo futbolera*” se define: por la compra de un piqueo parrillero, hamburguesas a la parrilla recibe como cortesía una jarra de jugo natural.

## **Estrategia #2**

### **Estrategia de Comunicación**

- Los objetivos de esta estrategia son: darle una notoriedad continua al restaurante, diferenciarse de la competencia y lograr fidelizar a los clientes.
- Se propone el desarrollo de un sitio web del restaurante, para que las personas pueden ver imágenes del propio local, conocer su dirección, su carta, promociones, incluso

dentro de la página se debe implementar un sistema de reservas, que a pesar que ya existe esto sólo se lo hace por llamadas.

- Se sugiere hacer publicidad del restaurante en las redes sociales publicando fotos de los shows en vivo, promociones, ofertas, nuevos horarios y demás pero sin descuidar la parte del contenido propio del establecimiento y aumentar las interacciones en la página del Facebook.
- Además se pretende implementar dentro de la página web un video corporativo, en uno de los ambientes del restaurante, con el fin de imponer marca mientras los clientes esperan su pedido.

## **Objetivo 4**

“Implementar tecnología y herramientas a fines, con el propósito de mejorar el servicio al cliente mediante la disminución del tiempo y reducción de costos”.

### **Estrategia #1**

#### **Equipo computarizado**

Una de las primeras inversiones que se debe realizar es la adquisición de un equipo de cómputo, ya sea una laptop o computadora que cuente con las mejores características en innovación y tecnología, mediante el cual se puedan realizar las tareas principales que el restaurante está acostumbrado a realizar manualmente.

### **Estrategia #2**

#### **Caja registradora**

Como segunda estrategia está contar con una caja registradora que permita el buen uso, control y manejo del dinero con la certeza que los ingresos obtenidos por las ventas diarias en el restaurante-parrilla se encuentren bien resguardados.

### **Estrategia #3**

#### **Software de facturación**

Por último, se encuentra la contratación de un software de facturación dirigido a este tipo de negocio de servicio de alimentos y bebidas. Es importante destacar que para realizar una buena selección del sistema, se debe estar bien informado de los diversos tipos de

modelos que existen en el mercado.

## **Objetivo 5**

“Contar con un equipo de trabajo capacitado y preparado con conocimientos elementales en base a las áreas que constituye el restaurante, además de tener experiencia adecuada al cargo que vaya a desempeñar”.

### **Estrategia #1**

#### **Contratación de personal**

##### **Chef de cocina:**

##### **Requisitos generales:**

Educación Mínima: Técnico/ Profesional

Experiencia: De 1 a 3 años

Disponibilidad de tiempo completo, fines de semana y feriados.

##### **Capitán de Mesero:**

##### **Funciones:**

- Encargado de planificar y supervisar el servicio.
- Elaborar el menú.
- Liderar y capacitar el equipo.
- Recibir, acomodar y ayudar al cliente.

##### **Requisitos generales**

Conocimiento sobre normas de etiqueta y protocolo en la mesa y en el salón.

Educación Mínima: Técnico/ Profesional

Experiencia: Mínimo 2 años en posiciones similares.

Disponibilidad de tiempo completo, fines de semana, feriados.

##### **Dj:**

##### **Funciones:**

- Encargado del servicio de shows en vivo, musicalización, atracción visual mediante videos musicales, animación.
- Responsable de actualizar mensualmente los videos musicales, en base a los diferentes tipos de género.

**Requisitos generales:**

Conocimiento de géneros musicales.

Disponibilidad de tiempo los días jueves en la noche.

**Repartidor:**

**Requisitos generales:**

Licencia tipo A.

Matrícula y demás documentos en regla.

Motocicleta propia en excelente estado.

Disponibilidad de tiempo de martes a sábado en la noche.

Educación Mínima: Bachillerato / Educación Media

Experiencia: Mínimo 2 años en posiciones similares.

**Guardia Privado**

**Funciones:**

- Custodiar la seguridad del restaurante.
- Monitorear ingresos y salidas del restaurante.
- Reportar los sucesos o anomalías que haya en el desempeño de su servicio.

**Requisitos generales:**

Educación Mínima: Bachillerato / Educación Media

Experiencia: Mínimo 2 años en posiciones similares.

Disponibilidad de tiempo completo, fines de semana, feriados.

## **Estrategia #2**

### **Capacitaciones**

En la industria de la restauración, es elemental que los profesionales involucrados en las diferentes áreas de servicio y atención al cliente estén en constante aprendizaje, no solo por iniciativa de los colaboradores del restaurante, sino también por el empuje y apoyo que debe brindar los propietarios mediante capacitaciones, cursos o seminarios. Es por esto que se realizó un recorrido por diferentes organismos públicos y privados encargados de ofrecer cursos de capacitación. Estos fueron:

- SECAP (Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional): lastimosamente se informó que este organismo dejó de realizar capacitaciones desde el mes de Julio y no supieron ofrecer mayor información.
- Ministerio de Turismo: Ubicado en el edificio del Litoral, se realizó la visita para adquirir información relacionada a las capacitaciones, ante lo que se pudo constatar que los cursos son todos gratuitos y avalados por el Ministerio de Turismo.
- IDEPRO (Instituto de Desarrollo Profesional): Ubicado en el edificio de la Cámara de Comercio de Guayaquil, la información recibida fue que los seminarios brindados por este organismo son para perfiles administrativos.
- ARCSA (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria): Realizan capacitaciones con la finalidad de adquirir conocimientos y prácticas de buen manejo de alimentos e higiene totalmente gratuitos.

## **Estrategia #3**

### **Incentivos**

- Reconocimiento al empleado del mes; dar una insignia incluida en su uniforme que lo diferencie al resto de colaboradores para que el cliente lo pueda identificar. Además de implementar un muro dónde se presente su foto, nombre, cualidades y motivos. El premio a recibir va hacer un monto del 5% referente al sueldo básico adicional a su salario.
- Día de integración, es necesario que el equipo de trabajo sea nombrado como tal por llevar una excelente relación no solo entre ellos, sino también adquirir una mayor confianza con los propietarios del negocio. Todo esto se puede dar con organizaciones de talleres, charlas, reuniones fuera del trabajo, con el objetivo de

fraternizar y conocerse más entre todos.

- Fechas especiales; detalles por el día del padre, día de la madre, día del amor y la amistad, día de la mujer, las cenas navideñas con el juego del amigo secreto o reconocimiento por cumpleaños de los colaboradores.

## Objetivo 6

“Sistematizar cada una de las actividades diarias realizadas en el restaurante-parrilla, para darle un mejor funcionamiento a cada área de trabajo, ahorrando tiempo brindando seguridad mediante la planificación de las actividades a realizar”.

## Estrategia #1

### Manual de operaciones

#### Manual de Procesos

El restaurante debe contar al menos con un manual de procesos, es por esto que se decidió implementar no solo uno sino dos manuales básicos en las áreas, que por el momento pueden mejorar la ejecución de las actividades diarias optimizando el tiempo por medio de su automatización.

#### Manual de operaciones: Compra de materia prima

- Solicitud de la materia prima:** el chef debe realizar un inventario en base a la materia prima que se encuentren con escasez en el restaurante.
- Aprueba la solicitud el administrador:** el administrador se encarga de la revisión del listado que realiza el chef sobre los insumos solicitados y evalúa si este requerimiento está dentro de las necesidades del restaurante.
- Elaboración de la orden de compra:** la propietaria ejecuta la orden de compra.
- Requerimiento de cotización de proveedores en base a la materia prima:** la administradora entra en comunicación con los proveedores, para la solicitud y cotización de materia prima.
- Oferta de proveedores:** se realiza el envío de la cotización de la materia prima realizada por los proveedores.

- f) **Análisis de las ofertas de proveedores:** la administradora en conjunto con la propietaria examina la oferta que mejor convenga.
- g) **Oferta:** se elige la mejor oferta basado en precio y calidad.
- h) **Ejecución del pedido.**
- i) **Proveedor realiza la factura.**
- j) **Despacho del pedido.**
- k) **Recepción y verificación del pedido:** por medio de la factura emitida por el proveedor se verifica las cantidades de la materia prima solicitada, esté completa como se acordó en físico y el estado en que se encuentren los insumos.
- l) **Realización del pago del pedido al proveedor.**
- m) **Almacenamiento de la materia prima recibida.**
- n) **Culminación de la compra.**

#### **Manual de operaciones: Atención al cliente**

- a) **Recepción:** El capitán de meseros debe ubicarse a la entrada del restaurante para recibir a los clientes.
- b) **Saludo:** el mesero encargado de atender la mesa debe saludar a los clientes ya ubicados antes de hacer el pedido.
- c) **Ubicación del cliente:** el mesero lleva al cliente a la mesa.
- d) **Menú:** el mesero entrega la carta de los platos al cliente.
- e) **Observación del menú y la orden:** el cliente analiza el contenido de la carta, para realizar el pedido del plato que más le apetece.
- f) **Registro del pedido:** el mesero registra el pedido para comunicarlo a la cocina.
- g) **Preparación del pedido:** el chef y el asistente de cocina reciben el pedido del plato del cliente, para prepararlo y dárselo al mesero.
- h) **Servicio del pedido:** el mesero entrega el pedido al cliente en la mesa.
- i) **Solicitud de la cuenta:** el cliente luego de haber ingerido el plato solicitado, solicita la cuenta.
- j) **Entrega de la comanda a la administradora:** entrega de la cuenta a la administradora, realizada por el mesero.

- k) **Emisión de la factura:** la administradora elabora la factura.
- l) **Se cancela y receipta la factura:** el cliente realiza el pago y recibe la factura realizada por la administradora.
- m) **Despedida:** el mesero y capitán de meseros despide cordialmente a los clientes atendidos.

### **Manual de Políticas**

- El cliente siempre tiene la razón.
- Hacer sentir al cliente como en casa, brindándole la mejor atención y comodidad.
- Comunicación clara con el cliente, informando cada cambio que se haya establecido dentro del restaurante y aclarando cualquier duda, para esto deben todos los colaboradores estar al tanto de cada función que le corresponde en el negocio.
- Servicio personalizado con la finalidad de crear fidelización del cliente actual y percibir clientes nuevos.
- Aumento del porcentaje en ventas al 7% cada año y disminución de los costos de ventas al 25% cada año.
- Aumento de sueldo a los colaboradores del restaurante-parrilla al 3% cada año.

### **Objetivo 7**

“Realizar un recambio de equipos de primera línea ponderando la calidad, para brindar el servicio al cliente adecuado”.

### **Estrategia #1**

#### **Equipos industriales**

- Los equipos industriales necesarios para mantener un proceso óptimo y eficaz son los siguientes:
  - Estufa de cocina industrial.
  - Congelador.
  - Balanza.
  - Lavadero.



- Juguera.

Se consideran estos equipos esenciales, para que el restaurante pueda agilizar las actividades respectivas de manera eficiente, con la prioridad de presentar los pedidos con la calidad llenando las expectativas de los clientes.

#### 4.4. Plan de inversión

Para la realización del plan de inversión se requerirá una inversión estimada de \$3.908,39 en base a la contratación de colaboradores que servirá como apoyo al equipo de trabajo actual. Además de contar con capacitaciones que llevará un estimado de \$400.

Otras de las propuestas será la implementación de equipos de computación con una estimación de \$2.205,00 considerándose la estrategia primordial como mejora de la gestión operativa. Para complementar el plan de inversión se pretenderá realizar un recambio de equipos por el cual se deberá contar con un aproximado de \$8000.

Tabla 20.  
*Plan de inversión*

<b>PLAN DE INVERSIÓN PARA EL RESTAURANTE- PARRILLA</b>			
<b>Cant.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Costo Unit.</b>	<b>Costo Total</b>
<b>Recursos Humanos</b>			
1	Contratación de Chef ejecutivo	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
1	Contratación de Capitán de mesero	\$ 550.00	\$ 550.00
1	Contratación de Repartidor	\$ 366.00	\$ 366.00
1	Contrato de Guardia privado	\$ 1,642.39	\$ 1,642.39
1	Contrato de DJ	\$ 200.00	\$ 200.00
1	Capacitación Administrativo	\$ 100.00	\$ 100.00
2	Capacitación Manejo de higiene de alimentos	\$ -	\$ -
3	Capacitación Atención y servicio de calidad	\$ 100.00	\$ 300.00
<b>Equipo de Cómputo</b>			
1	Computadora	\$ 650.00	\$ 650.00
1	Caja registradora	\$ 65.00	\$ 65.00
1	Impresora factura	\$ 350.00	\$ 350.00

**PLAN DE INVERSIÓN PARA EL RESTAURANTE-  
PARRILLA**

<b>Cant.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Costo Unit.</b>	<b>Costo Total</b>
1	Impresora cocina	\$ 265.00	\$ 265.00
1	Software de facturación	\$ 275.00	\$ 275.00
1	Otros	\$ 600.00	\$ 600.00
Recambio de equipos			
1	Congelador		\$ 2000.00
1	Estufa de cocina industrial		\$ 2000.00
1	Lavadero de platos		\$ 2000.00
1	Balanza		\$ 1000.00
2	Jugueras		\$ 1000.00
<b>Total Préstamo</b>			<b>\$ 20.000.00</b>

## CAPÍTULO V: Estudio Financiero

### 5.1. Costeo del menú en almuerzos

A continuación se presenta las tablas que han servido para determinar los costos de operación y producción de los platos de menú de almuerzo en el restaurante-parrilla.

Tabla 21.

*Datos para el costeo de menú de almuerzos*

Costeo del menú	<b>113.72</b>
Índice	<b>3</b>
Platos vendidos	<b>0.81</b>
Costo total del plato	<b>2.44</b>
Precio de venta	<b>2.75</b>
Ingreso por mes	<b>876.8</b>

Tabla 22.

*Costeo del plato del menú en almuerzos*

RESTAURANTE				
NOMBRE DEL PLATO	CREMA DE ZAPALLO		#platos	140
INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	Costo	costo unitario
Papa	10	lb	0.3	3
Zapallo	3	kg	0.4	1.2
Cebolla perla	1 1/2	lb	1	1.5
Zanahoria	3	lb	0.4	1.2
Leche	2.50	lt	0.75	1.88
Queso	1	unidad	3.4	3.4
Apio	1		0.5	0.5
Ajo	1		0.5	0.5
Sal	0.9	gramos	0.05	0.05
<b>Total</b>				<b>13.22</b>

Tabla 23.  
*Costeo del plato del menú de almuerzo*

RESTAURANTE				
DEFINICIONES DEL PLATO				
NOMBRE DEL PLATO	Arroz con Puré y Carne Frita		# de platos	140
INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	Cant*unidad	costo unitario
Arroz	25	Libras	0.4	10
Sal		Gramos	1	0.05
Aceite	1			1
Papa	15	Libras	0.3	4.5
Leche	2	Litros	1.5	3
Mantequilla		Gramos		2
Sal	0.25	Gramos	0.2	0.05
Carne	20	Libras	3.3	66
Ajo	1			1
Sal	0.25		0.2	0.05
Comino				0.75
<b>Total</b>				<b>88.4</b>

Tabla 24.  
*Costeo de la bebida del menú en almuerzos*

RESTAURANTE				
DEFINICIONES DEL PLATO				
	Jugo de naranja		1 porción	
INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	Cant*unidad	costo unitario
Naranjas	100	unidades	0.05	5
Azúcar	2	kilos	1.8	3.6
Agua	1	botellón	3.5	3.5
<b>Total</b>				<b>12.1</b>

## 5.2. Cuadro de costo

En el presente cuadro de costo se detalla todos los ingresos obtenidos del mes de julio del presente año por medio de las ventas en alimentos y bebidas basados en los platos a la carta y en las parrilladas considerándose como su producto estrella.

Tabla 25.  
Total de ventas mensual

VENTAS	MENSUAL
ALIMENTOS	\$ 6,931.25
BEBIDAS	\$ 2,778.85
TOTAL	\$ 9,710.10

Tabla 26.  
Detalle de ventas en alimentos julio 2016

VENTAS			
JULIO 30 DEL 2016			
ALIMENTOS			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VENTAS	
PLATO	VENDIDOS	P.UNITARIO	P.TOTAL
		\$	\$
ARROZ CON MENESTRA	13.00	3.50	45.50
BIFE DE CHORIZO	3.00	14.50	43.50
CAFÉ	3.00	1.50	4.50
COPA DE HELADO	4.00	3.50	14.00
CORVINA APANADA	1.00	12.50	12.50
CORVINA EN SALSA DE MARISCOS	2.00	15.00	30.00
COSTILLAR	5.00	15.00	75.00
COSTILLAR	1.00	15.00	15.00
DURAZNO CON CREMA	2.00	4.50	9.00
ENSALADA	19.00	3.50	66.50
ENSALADA CALIENTE	1.00	3.50	3.50
ENSALADA RUSA	1.00	4.50	4.50
FILET MIÑON	5.00	15.00	75.00
JARRA LIMONADA	1.00	6.00	6.00
LOMO A LA ESPAÑOLA	2.00	14.50	29.00
LOMO A LA PIMIENTA	5.00	14.50	72.50
LOMO FINO	23.50	15.00	352.50
LOMO FINO	6.50	15.77	102.50
MENESTRA	71.00	2.51	178.50
MENESTRA	4.00	2.50	10.00
MENESTRA Y CARNE	18.00	7.00	126.00
MENESTRA Y CHULETA	22.00	7.25	159.50
MENESTRA Y POLLO	36.00	7.00	252.00
MILANESA DE RES	5.00	12.50	62.50
MILANESA NAPOLITANA	2.00	15.00	30.00
PAPA AL HORNO	31.00	2.50	77.50
PARRILLADA DOBLE	46.00	36.00	1,656.00

<b>VENTAS</b>				
<b>JULIO 30 DEL 2016</b>				
<b>ALIMENTOS</b>				
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VENTAS</b>		
<b>PLATO</b>	<b>VENDIDOS</b>	<b>P.UNITARIO</b>	<b>P.TOTAL</b>	
			<b>\$</b>	<b>\$</b>
PARRILLADA SENCILLA	129.00	20.02		2,582.00
PECHO DE PALOMA	1.00	35.00		35.00
PICAÑA	7.00	15.00		105.00
POLLO	1.00	11.00		11.00
POLLO A LA ESPAÑOLA	1.00	13.50		13.50
POLLO A LA PARRILLA	11.00	10.00		110.00
POLLO CON CHAMPIÑONES	6.00	12.50		75.00
PORCION CHINCHULIN	12.00	5.50		66.00
PORCION CHORIZO	17.00	5.50		93.50
PORCION CHULETA	7.50	13.80		103.50
PORCION DE ARROZ	5.00	2.00		10.00
PORCION DE CHULETA	1.00	5.50		5.50
PORCION DE PAPA FRITA	22.00	2.50		55.00
PORCION DE PATACON	14.00	2.50		35.00
PORCION MORCILLA	4.00	5.50		22.00
PORCION RIÑON	2.00	5.50		11.00
PORCION UBRE	6.00	5.50		33.00
TE	29.00	1.75		50.75
TE PEQUEÑO	1.00	1.50		1.50
<b>TOTAL ALIMENTOS</b>				<b>6,931.25</b>

Tabla 27.

*Total de ventas de bebidas julio 2016*

<b>VENTAS</b>				
<b>JULIO 30 DEL 2016</b>				
<b>BEBIDAS</b>				
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VENTAS</b>		
<b>ITEMS</b>	<b>VENDIDOS</b>	<b>P.UNITARIO</b>	<b>\$</b>	<b>P.TOTAL \$</b>
AGUA	120.00	1.00		120.00
AGUA MINERAL	8.00	3.00		24.00
BOTELLA VINO	3.00	26.00		78.00
CERVEZA	190.00	2.25		427.50
COLA	185.00	1.59		294.60
COLA	5.00	1.60		8.00
COLA GRANDE	5.00	3.00		15.00
COLA LIGHT	47.00	1.75		82.25

<b>VENTAS</b>			
<b>JULIO 30 DEL 2016</b>			
<b>BEBIDAS</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VENTAS</b>	
<b>ITEMS</b>	<b>VENDIDOS</b>	<b>P.UNITARIO \$</b>	<b>P.TOTAL \$</b>
COLA MEDIO LITRO	1.00	2.00	2.00
COPA DE VINO	2.00	3.50	7.00
COPA SANGRIA	4.00	3.50	14.00
DESCORCHE WHISKY	5.00	36.00	180.00
JARRA AGUA	3.00	2.00	6.00
JARRA SANGRIA	85.00	15.61	1,326.50
MARGARITA	7.00	7.00	49.00
PIÑA COLADA	5.00	7.00	35.00
WHISKY J. ROJO	1.00	110.00	110.00
<b>TOTAL BEBIDAS</b>			<b>2,778.85</b>

Tabla 28.  
Total de costo de venta julio 2016

<b>COSTO DE VENTA</b>	<b>Mensual</b>
ALIMENTOS	\$ 2,494.81
BEBIDAS	\$ 1,103.09
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3,597.90</b>

Tabla 29.  
Total de costos de ventas julio 2016

<b>COSTO DE VENTAS</b>				
<b>JULIO 30 DEL 2016</b>				
<b>ALIMENTOS</b>				
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTOS</b>		
<b>PLATO</b>	<b>VENDIDOS</b>	<b>UNITARIO\$</b>	<b>TOTAL\$</b>	
ARROZ CON MENESTRA	13.00	0.73	9.49	
BIFE DE CHORIZO	3.00	5.54	16.62	
CAFÉ	3.00	0.28	0.84	
COPA DE HELADO	4.00	1.48	5.92	
CORVINA APANADA	1.00	5.57	5.57	
CORVINA EN SALSA DE MARISCOS	2.00	6.58	13.16	
COSTILLAR	6.00	5.51	33.06	

---

**COSTO DE VENTAS**

---

**JULIO 30 DEL 2016**

---

**ALIMENTOS**

---

DESCRIPCIÓN PLATO	CANTIDAD VENDIDOS	COSTOS	
		UNITARIO\$	TOTAL\$
DURAZNO CON CREMA	2.00	1.42	2.84
ENSALADA	19.00	1.34	25.46
ENSALADA CALIENTE	1.00	0.64	0.64
ENSALADA RUSA	1.00	0.86	0.86
FILET MIÑON	5.00	5.40	27.00
JARRA LIMONADA	1.00	1.60	1.60
LOMO A LA ESPAÑOLA	2.00	4.86	9.72
LOMO A LA PIMIENTA	5.00	5.14	25.70
LOMO FINO PARRILLA	30.00	5.69	170.70
MENESTRA PORC	75.00	0.45	33.75
MENESTRA Y CARNE	18.00	2.52	45.36
MENESTRA Y CHULETA	22.00	1.65	36.30
MENESTRA Y POLLO	36.00	2.09	75.24
MILANESA DE RES	5.00	2.29	11.45
MILANESA NAPOLITANA	2.00	3.23	6.46
PAPA AL HORNO	31.00	0.48	14.88
PARRILLADA DOBLE	46.00	14.99	689.54
PARRILLADA SENCILLA	129.00	7.63	984.27
PECHO DE PALOMA	1.00	15.81	15.81
PICAÑA	7.00	5.17	36.19
POLLO A LA ESPAÑOLA	1.00	2.38	2.38
POLLO A LA PARRILLA	12.00	2.67	32.04
POLLO CON CHAMPIÑONES	6.00	4.32	25.92
PORCION CHINCHULIN	12.00	1.90	22.80
PORCION CHORIZO	17.00	1.65	28.05
PORCION CHULETA	8.00	4.28	34.24
PORCION DE ARROZ	5.00	0.15	0.75
PORCION DE PAPA FRITA	22.00	0.74	16.28
PORCION DE PATACON	14.00	0.64	8.96
PORCION MORCILLA	4.00	1.60	6.40
PORCION RIÑON	2.00	1.15	2.30
PORCION UBRE	6.00	1.36	8.16
TE	30.00	0.27	8.10
<b>TOTAL ALIMENTOS</b>			<b>2,494.81</b>



Tabla 30.

*Total de costo de ventas bebidas julio 2016*

<b>COSTO DE VENTAS</b>				
<b>JULIO 30 DEL 2016</b>				
<b>BEBIDAS</b>				
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTOS</b>		
<b>PLATO</b>	<b>VENDIDOS</b>	<b>UNITARIO\$</b>	<b>TOTAL\$</b>	
AGUA	120.00	0.30	36.00	
AGUA MINERAL	8.00	1.01	8.08	
Botella VINO	3.00	8.00	24.00	
CERVEZA	190.00	0.98	186.20	
COLA	190.00	0.35	66.50	
COLA GRANDE	5.00	1.25	6.25	
COLA LIGHT	47.00	0.40	18.80	
COLA MEDIO LITRO	1.00	0.68	0.68	
COPA DE VINO	2.00	1.14	2.28	
COPA SANGRIA	4.00	1.07	4.28	
DESCORCHE WHISKY	5.00	5.50	27.50	
JARRA AGUA	3.00	0.61	1.82	
JARRA SANGRIA	85.00	7.50	637.50	
MARGARITA	7.00	2.80	19.60	
PIÑA COLADA	5.00	2.85	14.25	
WHISKY J. ROJO	1.00	49.35	49.35	
<b>TOTAL</b>			<b>\$</b>	<b>1,103.09</b>
<b>BEBIDAS</b>				

Tabla 31.  
Cuadro de Costos julio 2016

<b>CUADRO DE COSTOS</b>	
<b>JULIO 30 DEL 2016</b>	
INVENTARIO INICIAL	\$ 2,347.90
COMPRAS	\$ 3,496.50
INVENTARIO FINAL	\$ (1,850.00)
<b>+ CONSUMO</b>	<b>\$ 3,994.40</b>
<b>- CRÉDITOS AL COSTOS</b>	
COMIDA PERSONAL	\$ (346.50)
BAJAS	\$ (50.00)
<b>= TOTAL CRÉDITOS AL COSTO</b>	<b>\$ (396.50)</b>
<b>= COSTO DE VENTA</b>	<b>\$ 3,597.90</b>
<b>GASTOS INDIRECTOS</b>	
NOMINA	\$ 3,650.00
GASTOS ADMINISTRATIVOS BASICOS	\$ 350.00
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ 4,000.00</b>
<b>CONSUMO + GASTOS BRUTO</b>	<b>\$ 7,994.40</b>
<b>VENTA DEL MES</b>	<b>\$ 9,710.10</b>
<b>UTILIDAD</b>	<b>\$ 1,715.70</b>
<b>% COSTO</b>	<b>82.33%</b>
<b>% COSTO UTILIDAD</b>	<b>17.67%</b>

Por medio de este cuadro de costos se pudo constatar que existe una utilidad de \$1,715.70 el cual se obtuvo de las ventas del mes de julio del presente año sobre los gastos y compras en base a las recetas de los platos vendidos. Cabe mencionar que este cuadro de costos es una de las propuestas para el restaurante-parrilla como guía para el control de todos los ingresos además de poder contar con pautas para el cálculo del inventario inicial y el inventario final siendo estas cuentas necesarias para conocer el consumo total.

### 5.3. Proyecciones de Roles de pago a 5 años

A continuación se presenta las proyecciones mediante tablas detallando los roles de pago de los colaboradores del restaurante-parrilla además de las provisiones de los beneficios sociales.

Tabla 32.  
*Datos para la Proyección del Rol de pagos*

ROL DE PAGOS	
SUELDO BÁSICO 2015	\$ 354.00
SUELDO BÁSICO 2016	\$ 366.00
INCREMENTO EN \$	\$ 12.00
INCREMENTO EN SUELDO BÁSICO %	3%
INCREMENTO EN SUELDO COLABORADORES %	3%

Tabla 33.  
*Rol de pagos año 2016*

ROL DE PAGOS AÑO 2016				
LISTADO DEL PERSONAL	SUELDO	INGRESO ANUAL	APORTE INDIVIDUAL	TOTAL INGRESOS
ADMINISTRADORA	\$1,000.00	\$ 12,000.00	\$ 1,134.00	\$ 10,866.00
CHEF EJECUTIVO	\$1,200.00	\$ 14,400.00	\$ 1,360.80	\$ 13,039.20
COCINERO	\$ 600.00	\$ 7,200.00	\$ 680.40	\$ 6,519.60
PARRILLERO	\$ 700.00	\$ 8,400.00	\$ 793.80	\$ 7,606.20
CAPITÁN DE SALONERO	\$ 550.00	\$ 6,600.00	\$ 623.70	\$ 5,976.30
SALONEROS 2	\$ 450.00	\$ 5,400.00	\$ 510.30	\$ 4,889.70
SALONEROS 3	\$ 450.00	\$ 5,400.00	\$ 510.30	\$ 4,889.70
SALONEROS 4	\$ 450.00	\$ 5,400.00	\$ 510.30	\$ 4,889.70
REPARTIDOR	\$ 366.00	\$ 4,392.00	\$ 415.04	\$ 3,976.96
<b>TOTAL</b>		\$ 69,192.00	\$ 6,538.64	\$ 62,653.36

Tabla 34.  
*Rol de pagos año 2017*

<b>ROL DE PAGOS AÑO 2017</b>				
<b>LISTADO DEL PERSONAL</b>	<b>SUELDO</b>	<b>INGRESO ANUAL</b>	<b>APORTE INDIVIDUAL</b>	<b>TOTAL INGRESOS</b>
ADMINISTRADORA	\$1,030.00	\$ 12,360.00	\$ 1,168.02	\$ 11,191.98
CHEF EJECUTIVO	\$1,236.00	\$ 14,832.00	\$ 1,401.62	\$ 13,430.38
COCINERO	\$ 618.00	\$ 7,416.00	\$ 700.81	\$ 6,715.19
PARRILLERO	\$ 721.00	\$ 8,652.00	\$ 817.61	\$ 7,834.39
CAPITÁN DE SALONERO	\$ 566.50	\$ 6,798.00	\$ 642.41	\$ 6,155.59
SALONEROS 2	\$ 463.50	\$ 5,562.00	\$ 525.61	\$ 5,036.39
SALONEROS 3	\$ 463.50	\$ 5,562.00	\$ 525.61	\$ 5,036.39
SALONEROS 4	\$ 463.50	\$ 5,562.00	\$ 525.61	\$ 5,036.39
REPARTIDOR	\$ 376.98	\$ 4,523.76	\$ 427.50	\$ 4,096.26
<b>TOTAL</b>		\$ 71,267.76	\$ 6,734.80	\$ 64,532.96

Tabla 35.  
*Rol de pagos año 2018*

<b>ROL DE PAGOS AÑO 2018</b>				
<b>LISTADO DEL PERSONAL</b>	<b>SUELDO</b>	<b>INGRESO ANUAL</b>	<b>APORTE INDIVIDUAL</b>	<b>TOTAL INGRESOS</b>
ADMINISTRADORA	\$ 1,060.90	\$ 12,730.80	\$ 1,203.06	\$ 11,527.74
CHEF EJECUTIVO	\$ 1,273.08	\$ 15,276.96	\$ 1,443.67	\$ 13,833.29
COCINERO	\$ 636.54	\$ 7,638.48	\$ 721.84	\$ 6,916.64
PARRILLERO	\$ 742.63	\$ 8,911.56	\$ 842.14	\$ 8,069.42
CAPITÁN DE SALONERO	\$ 583.50	\$ 7,001.94	\$ 661.68	\$ 6,340.26
SALONEROS 2	\$ 477.41	\$ 5,728.86	\$ 541.38	\$ 5,187.48
SALONEROS 3	\$ 477.41	\$ 5,728.86	\$ 541.38	\$ 5,187.48
SALONEROS 4	\$ 477.41	\$ 5,728.86	\$ 541.38	\$ 5,187.48
REPARTIDOR	\$ 388.29	\$ 4,659.47	\$ 440.32	\$ 4,219.15
<b>TOTAL</b>		\$ 73,405.79	\$ 6,936.85	\$ 66,468.95

Tabla 36.  
*Rol de pagos año 2019*

<b>ROL DE PAGOS AÑO 2019</b>				
<b>LISTADO DEL PERSONAL</b>	<b>SUELDO</b>	<b>INGRESO ANUAL</b>	<b>APORTE INDIVIDUAL</b>	<b>TOTAL INGRESOS</b>
ADMINISTRADORA	\$1,092.73	\$ 13,112.72	\$ 1,239.15	\$ 11,873.57
CHEF EJECUTIVO	\$ 1,311.27	\$ 15,735.27	\$ 1,486.98	\$ 14,248.29
COCINERO	\$ 655.64	\$ 7,867.63	\$ 743.49	\$ 7,124.14
PARRILLERO	\$ 764.91	\$ 9,178.91	\$ 867.41	\$ 8,311.50
CAPITÁN DE SALONERO	\$ 601.00	\$ 7,212.00	\$ 681.53	\$ 6,530.46
SALONEROS 2	\$ 491.73	\$ 5,900.73	\$ 557.62	\$ 5,343.11
SALONEROS 3	\$ 491.73	\$ 5,900.73	\$ 557.62	\$ 5,343.11
SALONEROS 4	\$ 491.73	\$ 5,900.73	\$ 557.62	\$ 5,343.11
REPARTIDOR	\$ 399.94	\$ 4,799.26	\$ 453.53	\$ 4,345.73
<b>TOTAL</b>		\$ 75,607.97	\$ 7,144.95	\$ 68,463.01

Tabla 37.  
*Rol de pagos año 2020*

<b>ROL DE PAGOS AÑO 2020</b>				
<b>LISTADO DEL PERSONAL</b>	<b>SUELDO</b>	<b>INGRESO ANUAL</b>	<b>APORTE INDIVIDUAL</b>	<b>TOTAL INGRESOS</b>
ADMINISTRADORA	\$ 1,125.51	\$ 13,506.11	\$ 1,276.33	\$ 12,229.78
CHEF EJECUTIVO	\$ 1,350.61	\$ 16,207.33	\$ 1,531.59	\$ 14,675.73
COCINERO	\$ 675.31	\$ 8,103.66	\$ 765.80	\$ 7,337.87
PARRILLERO	\$ 787.86	\$ 9,454.27	\$ 893.43	\$ 8,560.85
CAPITÁN DE SALONERO	\$ 619.03	\$ 7,428.36	\$ 701.98	\$ 6,726.38
SALONEROS 2	\$ 506.48	\$ 6,077.75	\$ 574.35	\$ 5,503.40
SALONEROS 3	\$ 506.48	\$ 6,077.75	\$ 574.35	\$ 5,503.40
SALONEROS 4	\$ 506.48	\$ 6,077.75	\$ 574.35	\$ 5,503.40
REPARTIDOR	\$ 411.94	\$ 4,943.23	\$ 467.14	\$ 4,476.10
<b>TOTAL</b>		\$ 77,876.21	\$ 7,359.30	\$ 70,516.90

Tabla 38.

*Rol de provisiones de beneficios sociales año 2016*

<b>ROL DE PROVISIONES DE BENEFICIOS SOCIALES AÑO 2016</b>							
	<b>DÉCIMO TERCERO</b>	<b>DÉCIMO CUARTO</b>	<b>FONDO DE RESERVA</b>	<b>VACACIONES</b>	<b>BENEFICIO SOCIALES</b>	<b>APORTE PATRONAL</b>	<b>TOTAL PROVISIONES</b>
<b>SUELDO BÁSICO</b>	\$ 366.00						
<b>LISTADO DEL PERSONAL</b>							
<b>ADMINISTRADORA</b>	\$ 1,000.00	\$ 366.00	\$ 1,000.00	\$ 500.00	\$ 2,866.00	\$ 1,458.00	\$ 7,190.00
<b>CHEF EJECUTIVO</b>	\$ 1,200.00	\$ 366.00	\$ 1,200.00	\$ 600.00	\$ 3,366.00	\$ 1,749.60	\$ 8,481.60
<b>COCINERO</b>	\$ 600.00	\$ 366.00	\$ 600.00	\$ 300.00	\$ 1,866.00	\$ 874.80	\$ 4,606.80
<b>PARRILLERO</b>	\$ 700.00	\$ 366.00	\$ 700.00	\$ 350.00	\$ 2,116.00	\$ 1,020.60	\$ 5,252.60
<b>CAPITÁN DE SALONERO</b>	\$ 550.00	\$ 366.00	\$ 550.00	\$ 275.00	\$ 1,741.00	\$ 801.90	\$ 4,283.90
<b>SALONEROS 2</b>	\$ 450.00	\$ 366.00	\$ 450.00	\$ 225.00	\$ 1,491.00	\$ 656.10	\$ 3,638.10
<b>SALONEROS 3</b>	\$ 450.00	\$ 366.00	\$ 450.00	\$ 225.00	\$ 1,491.00	\$ 656.10	\$ 3,638.10
<b>SALONEROS 4</b>	\$ 450.00	\$ 366.00	\$ 450.00	\$ 225.00	\$ 1,491.00	\$ 656.10	\$ 3,638.10
<b>REPARTIDOR</b>	\$ 366.00	\$ 366.00	\$ 366.00	\$ 183.00	\$ 1,281.00	\$ 533.63	\$ 3,095.63
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 5,766.00</b>	<b>\$ 3,294.00</b>	<b>\$ 5,766.00</b>	<b>\$ 2,883.00</b>	<b>\$ 17,709.00</b>	<b>\$ 8,406.83</b>	<b>\$ 43,824.83</b>

Tabla 39.

*Rol de provisiones de beneficios sociales año 2017*

<b>ROL DE PROVISIONES DE BENEFICIOS SOCIALES AÑO 2017</b>							
	<b>DÉCIMO TERCERO</b>	<b>DÉCIMO CUARTO</b>	<b>FONDO DE RESERVA</b>	<b>VACACIONES</b>	<b>BENEFICIOS SOCIALES</b>	<b>APORTE PATRONAL</b>	<b>TOTAL PROVISIONES</b>
<b>SUELDO BÁSICO</b>	\$ 376.98						
<b>LISTADO DEL PERSONAL</b>							
<b>ADMINISTRADORA</b>	\$ 1,030.00	\$ 376.98	\$ 1,030.00	\$ 515.00	\$ 2,951.98	\$ 1,501.74	\$ 7,405.70
<b>CHEF EJECUTIVO</b>	\$ 1,236.00	\$ 376.98	\$ 1,236.00	\$ 618.00	\$ 3,466.98	\$ 1,802.09	\$ 8,736.05
<b>COCINERO</b>	\$ 618.00	\$ 376.98	\$ 618.00	\$ 309.00	\$ 1,921.98	\$ 901.04	\$ 4,745.00
<b>PARRILLERO</b>	\$ 721.00	\$ 376.98	\$ 721.00	\$ 360.50	\$ 2,179.48	\$ 1,051.22	\$ 5,410.18
<b>CAPITÁN DE SALONERO</b>	\$ 566.50	\$ 376.98	\$ 566.50	\$ 283.25	\$ 1,793.23	\$ 825.96	\$ 4,412.42
<b>SALONEROS 2</b>	\$ 463.50	\$ 376.98	\$ 463.50	\$ 231.75	\$ 1,535.73	\$ 675.78	\$ 3,747.24
<b>SALONEROS 3</b>	\$ 463.50	\$ 376.98	\$ 463.50	\$ 231.75	\$ 1,535.73	\$ 675.78	\$ 3,747.24
<b>SALONEROS 4</b>	\$ 463.50	\$ 376.98	\$ 463.50	\$ 231.75	\$ 1,535.73	\$ 675.78	\$ 3,747.24
<b>REPARTIDOR</b>	\$ 376.98	\$ 376.98	\$ 376.98	\$ 188.49	\$ 1,319.43	\$ 549.64	\$ 3,188.50
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 5,938.98</b>	<b>\$3,392.82</b>	<b>\$ 5,938.98</b>	<b>\$ 2,969.49</b>	<b>\$ 18,240.27</b>	<b>\$ 8,659.03</b>	<b>\$ 45,139.57</b>

Tabla 40.

*Rol de provisiones de beneficios sociales año 2018*

<b>ROL DE PROVISIONES DE BENEFICIOS SOCIALES AÑO 2018</b>							
	<b>DÉCIMO TERCERO</b>	<b>DÉCIMO CUARTO</b>	<b>FONDO DE RESERVA</b>	<b>VACACIONES</b>	<b>BENEFICIOS SOCIALES</b>	<b>APORTE PATRONAL</b>	<b>TOTAL PROVISIONES</b>
<b>SUELDO BÁSICO</b>	\$ 388.29						
<b>LISTADO DEL PERSONAL</b>							
<b>ADMINISTRADORA</b>	\$ 1,060.90	\$ 388.29	\$ 1,060.90	\$ 530.45	\$ 3,040.54	\$ 1,546.79	\$ 7,627.87
<b>CHEF EJECUTIVO</b>	\$ 1,273.08	\$ 388.29	\$ 1,273.08	\$ 636.54	\$ 3,570.99	\$ 1,856.15	\$ 8,998.13
<b>COCINERO</b>	\$ 636.54	\$ 388.29	\$ 636.54	\$ 318.27	\$ 1,979.64	\$ 928.08	\$ 4,887.35
<b>PARRILLERO</b>	\$ 742.63	\$ 388.29	\$ 742.63	\$ 371.32	\$ 2,244.86	\$ 1,082.75	\$ 5,572.48
<b>CAPITÁN DE SALONERO</b>	\$ 583.50	\$ 388.29	\$ 583.50	\$ 291.75	\$ 1,847.03	\$ 850.74	\$ 4,544.79
<b>SALONEROS 2</b>	\$ 477.41	\$ 388.29	\$ 477.41	\$ 238.70	\$ 1,581.80	\$ 696.06	\$ 3,859.66
<b>SALONEROS 3</b>	\$ 477.41	\$ 388.29	\$ 477.41	\$ 238.70	\$ 1,581.80	\$ 696.06	\$ 3,859.66
<b>SALONEROS 4</b>	\$ 477.41	\$ 388.29	\$ 477.41	\$ 238.70	\$ 1,581.80	\$ 696.06	\$ 3,859.66
<b>REPARTIDOR</b>	\$ 388.29	\$ 388.29	\$ 388.29	\$ 194.14	\$ 1,359.01	\$ 566.13	\$ 3,284.15
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 6,117.15</b>	<b>\$3,494.60</b>	<b>\$ 6,117.15</b>	<b>\$ 3,058.57</b>	<b>\$ 18,787.48</b>	<b>\$ 8,918.80</b>	<b>\$ 46,493.76</b>



Tabla 41.

*Rol de provisiones de beneficios sociales año 2019*

<b>ROL DE PROVISIONES DE BENEFICIOS SOCIALES AÑO 2019</b>							
	<b>DÉCIMO TERCERO</b>	<b>DÉCIMO CUARTO</b>	<b>FONDO DE RESERVA</b>	<b>VACACIONES</b>	<b>BENEFICIOS SOCIALES</b>	<b>APORTE PATRONAL</b>	<b>TOTAL PROVISIONES</b>
<b>SUELDO BÁSICO</b>	\$ 399.94						
<b>LISTADO DEL PERSONAL</b>							
<b>ADMINISTRADORA</b>	\$ 1,092.73	\$ 399.94	\$ 1,092.73	\$ 546.36	\$ 3,131.76	\$ 1,593.20	\$ 7,856.71
<b>CHEF EJECUTIVO</b>	\$ 1,311.27	\$ 399.94	\$ 1,311.27	\$ 655.64	\$ 3,678.12	\$ 1,911.84	\$ 9,268.07
<b>COCINERO</b>	\$ 655.64	\$ 399.94	\$ 655.64	\$ 327.82	\$ 2,039.03	\$ 955.92	\$ 5,033.97
<b>PARRILLERO</b>	\$ 764.91	\$ 399.94	\$ 764.91	\$ 382.45	\$ 2,312.21	\$ 1,115.24	\$ 5,739.66
<b>CAPITÁN DE SALONERO</b>	\$ 601.00	\$ 399.94	\$ 601.00	\$ 300.50	\$ 1,902.44	\$ 876.26	\$ 4,681.13
<b>SALONEROS 2</b>	\$ 491.73	\$ 399.94	\$ 491.73	\$ 245.86	\$ 1,629.26	\$ 716.94	\$ 3,975.45
<b>SALONEROS 3</b>	\$ 491.73	\$ 399.94	\$ 491.73	\$ 245.86	\$ 1,629.26	\$ 716.94	\$ 3,975.45
<b>SALONEROS 4</b>	\$ 491.73	\$ 399.94	\$ 491.73	\$ 245.86	\$ 1,629.26	\$ 716.94	\$ 3,975.45
<b>REPARTIDOR</b>	\$ 399.94	\$ 399.94	\$ 399.94	\$ 199.97	\$ 1,399.78	\$ 583.11	\$ 3,382.68
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 6,300.66</b>	<b>\$ 3,599.44</b>	<b>\$ 6,300.66</b>	<b>\$ 3,150.33</b>	<b>\$19,351.10</b>	<b>\$ 9,186.37</b>	<b>\$ 47,888.57</b>

Tabla 42.

*Rol de provisiones de beneficios sociales año 2020*

<b>ROL DE PROVISIONES DE BENEFICIOS SOCIALES AÑO 2020</b>							
	<b>DÉCIMO TERCERO</b>	<b>DÉCIMO CUARTO</b>	<b>FONDO DE RESERVA</b>	<b>VACACIONES</b>	<b>BENEFICIOS SOCIALES</b>	<b>APORTE PATRONAL</b>	<b>TOTAL PROVISIONES</b>
<b>SUELDO BÁSICO</b>	\$ 411.94						
<b>LISTADO DEL PERSONAL</b>							
<b>ADMINISTRADORA</b>	\$ 1,125.51	\$ 411.94	\$ 1,125.51	\$ 562.75	\$ 3,225.71	\$ 1,640.99	\$ 8,092.41
<b>CHEF EJECUTIVO</b>	\$ 1,350.61	\$ 411.94	\$ 1,350.61	\$ 675.31	\$ 3,788.46	\$ 1,969.19	\$ 9,546.12
<b>COCINERO</b>	\$ 675.31	\$ 411.94	\$ 675.31	\$ 337.65	\$ 2,100.20	\$ 984.60	\$ 5,184.99
<b>PARRILLERO</b>	\$ 787.86	\$ 411.94	\$ 787.86	\$ 393.93	\$ 2,381.58	\$ 1,148.69	\$ 5,911.85
<b>CAPITÁN DE SALONERO</b>	\$ 619.03	\$ 411.94	\$ 619.03	\$ 309.51	\$ 1,959.51	\$ 902.55	\$ 4,821.57
<b>SALONEROS 2</b>	\$ 506.48	\$ 411.94	\$ 506.48	\$ 253.24	\$ 1,678.13	\$ 738.45	\$ 4,094.71
<b>SALONEROS 3</b>	\$ 506.48	\$ 411.94	\$ 506.48	\$ 253.24	\$ 1,678.13	\$ 738.45	\$ 4,094.71
<b>SALONEROS 4</b>	\$ 506.48	\$ 411.94	\$ 506.48	\$ 253.24	\$ 1,678.13	\$ 738.45	\$ 4,094.71
<b>REPARTIDOR</b>	\$ 411.94	\$ 411.94	\$ 411.94	\$ 205.97	\$ 1,441.78	\$ 600.60	\$ 3,484.16
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 6,489.68</b>	<b>\$ 3,707.43</b>	<b>\$ 6,489.68</b>	<b>\$ 3,244.84</b>	<b>\$ 19,931.64</b>	<b>\$ 9,461.96</b>	<b>\$ 49,325.23</b>

## 5.4. Proyección de Flujo de Caja

Tabla 43.

*Proyección Flujo de Caja 2016-2020*

<b>FLUJO DE CAJA</b>						
<b>DE 2016 A 2020</b>						
	<b>0</b>	<b>2,016</b>	<b>2,017</b>	<b>2,018</b>	<b>2,019</b>	<b>2,020</b>
			7%	7%	7%	7%
<b>SALDO INICIAL</b>		\$ 10,000.00	\$ (1,459.20)	\$ (6,525.38)	\$ (3,612.67)	\$ 21,323.26
<b>INGRESO</b>		\$ 240,390.90	\$ 257,218.26	\$ 275,223.54	\$ 294,489.19	\$ 315,103.43
<b>PRÉSTAMO</b>	\$ 20,000.00					
(Financiamiento)						
<b>INGRESOS</b>	\$ 20,000.00	\$ 240,390.90	\$ 257,218.26	\$ 275,223.54	\$ 294,489.19	\$ 315,103.43
<b>GASTOS</b>						
<b>Inversión Inicial</b>	\$ (10,000.00)					
<b>Costos</b>		\$ 60,097.73	\$ 64,304.57	\$ 68,805.89	\$ 73,622.30	\$ 78,775.86
<b>Personal</b>		\$ 69,192.00	\$ 71,267.76	\$ 73,405.79	\$ 75,607.97	\$ 77,876.21
<b>Compra de Cocinas</b>		\$ 8,000.00				
<b>Compra de Computadoras</b>		\$ 2,000.00				
<b>Ap. Patronal</b>		\$ 8,406.83	\$ 8,659.03	\$ 8,918.80	\$ 9,186.37	\$ 9,461.96
<b>Benef. Sociales</b>		\$ 17,709.00	\$ 18,240.27	\$ 18,787.48	\$ 19,351.10	\$ 19,931.64
<b>Impuestos</b>		\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00
<b>Guardianía</b>		\$ 19,708.68	\$ 19,708.68	\$ 19,708.68	\$ 19,708.68	\$ 19,708.68
<b>Capacitación</b>		\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00
<b>Serv. Prestado</b>		\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00
<b>Interés</b>		\$ -	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ -	
<b>Préstamo</b>		\$ -	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00		
<b>Transporte</b>		\$ 1,201.95	\$ 1,201.95	\$ 1,201.95	\$ 1,201.95	\$ 1,201.95
<b>Publicidad</b>		\$ 2,403.91	\$ 2,572.18	\$ 2,752.24	\$ 2,944.89	\$ 3,151.03
<b>Alquiler Local</b>		\$ 19,200.00	\$ 20,400.00	\$ 22,800.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00

<b>FLUJO DE CAJA</b>						
DE 2016 A 2020						
	<b>0</b>	<b>2,016</b>	<b>2,017</b>	<b>2,018</b>	<b>2,019</b>	<b>2,020</b>
			7%	7%	7%	7%
<b>Gastos Generales</b>		\$ 40,330.00	\$ 40,330.00	\$ 40,330.00	\$ 40,330.00	\$ 40,330.00
<b>Neto Disponible</b>	\$ (10,000.00)	\$ 251,850.10	\$ 262,284.45	\$ 272,310.83	\$ 269,553.26	\$ 278,037.33
<b>Flujo de caja</b>	\$ 10,000.00	\$ (11,459.20)	\$ (5,066.18)	\$ 2,912.71	\$ 24,935.93	\$ 37,066.11
<b>Flujo de caja acumulado</b>		\$ (1,459.20)	\$ (6,525.38)	\$ (3,612.67)	\$ 21,323.26	\$ 58,389.37
<b>SALDO FINAL</b>	\$ (10,000.00)	\$ (11,459.20)	\$ (5,066.18)	\$ 2,912.71	\$ 24,935.93	\$ 37,066.11
<b>Tasa de Descuento</b>	8%					
<b>VAN</b>	\$44,805.00					
<b>TIR</b>	27.10%					

Dentro del flujo neto, los ingresos presentados en cada periodo, se obtuvieron de las ventas del restaurante-parrilla en base a los platos a la carta y las parrilladas por medio del cual se realizó una estimación por los doce meses del año. Es por este motivo que los ingresos se convirtieron en anuales tomando como base el ingreso mensual (julio) del presente año.

Como se puede apreciar en la tabla del flujo de caja cada año se presentó un incremento; estos ingresos se dieron mediante el análisis tomado de las ventas en los meses de mayor afluencia: febrero, mayo, noviembre y diciembre con los demás meses de menor actividad expresados en la siguiente tabla:

Tabla 44.

*Ventas altas (meses)*

<b>VENTAS ALTAS</b>			
<b>FEBRERO</b>	<b>MAYO</b>	<b>NOVIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>
\$ 28,000.00	\$35,000.00	\$ 45,000.00	\$ 45,000.00
<b>INGRESO</b>			<b>\$153,000.00</b>

Tabla 45.

*Total ingreso anual en ventas (meses)*

<b>INGRESOS 8 MESES</b>	\$ 87,390.90
<b>INGRESOS 4 MESES (ventas altas)</b>	\$ 153,000.00
<b>TOTAL ING.ANUAL</b>	\$ 240,390.90

## 5.5. Proyección de Estados de Resultados

Tabla 46.  
Proyección Estado de Resultados 2016-2020

PROYECCIÓN						
ESTADO DE RESULTADO						
DE 2016 A 2020						
	0	2,016	2,017	2,018	2,019	2,020
			7%	7%	7%	7%
<b>INGRESO</b>	<b>240,390.90</b>	<b>240,390.90</b>	<b>257,218.26</b>	<b>275,223.54</b>	<b>294,489.19</b>	<b>315,103.43</b>
<b>COSTOS</b>	<b>60,097.73</b>	<b>60,097.73</b>	<b>64,304.57</b>	<b>68,805.89</b>	<b>73,622.30</b>	<b>78,775.86</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>180,293.18</b>	<b>180,293.18</b>	<b>192,913.70</b>	<b>206,417.66</b>	<b>220,866.89</b>	<b>236,327.57</b>
<b>GASTOS</b>						
<b>Personal</b>	\$ 69,192.00	\$ 69,192.00	\$ 71,267.76	\$ 73,405.79	\$ 75,607.97	\$ 77,876.21
<b>Ap. Patronal</b>	\$ 8,406.83	\$ 8,406.83	\$ 8,659.03	\$ 8,918.80	\$ 9,186.37	\$ 9,461.96
<b>Benef. Sociales</b>	\$ 17,709.00	\$ 17,709.00	\$ 18,240.27	\$ 18,787.48	\$ 19,351.10	\$ 19,931.64
<b>Impuestos</b>	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00
<b>Guardianía</b>	\$ 19,708.68	\$ 19,708.68	\$ 19,708.68	\$ 19,708.68	\$ 19,708.68	\$ 19,708.68
<b>Capacitación</b>	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00
<b>Serv. Prestado</b>	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00
<b>Interés</b>			\$ 2,000.00	\$ 2,000.00		
<b>Depreciación</b>		\$ 2,266.60	\$ 2,266.60	\$ 2,266.60	\$ 1,599.94	\$ 1,599.94
<b>Transporte</b>	\$ 1,201.95	\$ 1,201.95	\$ 1,201.95	\$ 1,201.95	\$ 1,201.95	\$ 1,201.95
<b>Publicidad</b>	\$ 2,403.91	\$ 2,403.91	\$ 2,572.18	\$ 2,752.24	\$ 2,944.89	\$ 3,151.03
<b>Alquiler Local</b>	\$ 19,200.00	\$ 19,200.00	\$ 20,400.00	\$ 22,800.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00
<b>Gastos Generales</b>	\$ 53,160.00	\$ 40,330.00	\$ 40,330.00	\$ 40,330.00	\$ 40,330.00	\$ 40,330.00
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$194,582.37</b>	<b>\$ 184,018.97</b>	<b>\$ 190,246.48</b>	<b>\$ 195,771.54</b>	<b>\$ 197,530.90</b>	<b>\$ 200,861.41</b>
<b>UTILIDAD A.I.</b>	<b>(14,289.20)</b>	<b>(3,725.80)</b>	<b>\$ 2,667.22</b>	<b>\$ 10,646.11</b>	<b>\$ 23,335.99</b>	<b>\$ 35,466.17</b>

## 5.6. Proyección de Balance General

Tabla 47.  
Proyección Balance General 2016-2020

	PROYECCIÓN				
	BALANCE GENERAL				
	2,016	2,017	2,018	2,019	2,020
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>					
EFFECTIVO Y EQUIVALENCIA DE EFFECTIVO	\$ 8,540.80	\$ 3,474.62	\$ 6,387.33	\$ 31,323.26	\$ 68,389.37
CUENTAS POR COBRAR	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 9,340.80</b>	<b>\$ 4,274.62</b>	<b>\$ 7,187.33</b>	<b>\$ 32,123.26</b>	<b>\$ 69,189.37</b>
<b>ACTIVOS FIJOS</b>					
MENAJE	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00
EQUIPO DE COCINA	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00
EQUIPO DE COMPUTO	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>\$ 18,000.00</b>	<b>\$ 18,000.00</b>	<b>\$ 18,000.00</b>	<b>\$ 18,000.00</b>	<b>\$ 18,000.00</b>
DEPRECIACION ACT.FIJO EQUIPOS	\$ 1,600.00	\$ 3,200.00	\$ 4,800.00	\$ 6,400.00	\$ 8,000.00
DEPRECIACION ACT.FIJO COMP.	\$ 666.60	\$ 1,333.20	\$ 1,999.80	\$ 1,999.80	\$ 1,999.80
<b>TOTAL DEPRECIACION</b>	<b>\$ 2,266.60</b>	<b>\$ 4,533.20</b>	<b>\$ 6,799.80</b>	<b>\$ 8,399.80</b>	<b>\$ 9,999.80</b>
<b>ACTIVO FIJO NETO</b>	<b>\$ 15,733.40</b>	<b>\$ 13,466.80</b>	<b>\$ 11,200.20</b>	<b>\$ 9,600.20</b>	<b>\$ 8,000.20</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 24,274.20</b>	<b>\$ 16,941.42</b>	<b>\$ 17,587.53</b>	<b>\$ 40,923.46</b>	<b>\$ 76,389.57</b>
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>					
CUENTAS POR PAGAR CORTO PLAZO	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00			
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 10,000.00</b>	<b>\$ 10,000.00</b>			
CUENTAS POR PAGAR LARGO PLAZO	\$ 10,000.00				
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 20,000.00</b>	<b>\$ 10,000.00</b>			
<b>PATRIMONIO</b>					
CAPITAL	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00
RESULTADO ACUMULADOS		\$ (3,725.80)	\$ (1,058.58)	\$ 9,587.53	\$ 32,923.52
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ (3,725.80)	\$ 2,667.22	\$ 10,646.11	\$ 23,335.99	\$ 35,466.17
<b>TOAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 4,274.20</b>	<b>\$ 6,941.42</b>	<b>\$ 17,587.53</b>	<b>\$ 40,923.52</b>	<b>\$ 76,389.69</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 24,274.20</b>	<b>\$ 16,941.42</b>	<b>\$ 17,587.53</b>	<b>\$ 40,923.52</b>	<b>\$ 76,389.69</b>

## CONCLUSIONES

En vista de los resultados obtenidos se concluye que:

La constitución de un negocio familiar como el de restaurantes son en muchas ocasiones mal administradas como ocurre en este caso que los miembros del mismo carecen de responsabilidad y liderazgo trayendo como consecuencia conflictos entre el mismo personal.

Además, se realizó el grupo focal con los colaboradores del restaurante para conocer la situación actual del negocio mediante el FODA y por ende se identificaron como principales debilidades la carencia de un software de facturación con su respectivo equipo de cómputo que por consiguiente debería implementarse de manera urgente, falta de manual de políticas para el equipo de trabajo, entre otras.

Se aplicó un sondeo a los clientes del restaurante mediante el cual se conoció que la atención brindada por parte del personal es excelente al mismo tiempo se identificaron factores positivos como los atributos de los pedidos del menú, precios aceptables. Asimismo, se concluyó que el restaurante no cuenta con estrategias para fidelizar a los clientes ya que existe una buena parte que acude al negocio con poca frecuencia.

Por medio del uso de herramientas financieras como la TIR y el VAN, se pudo verificar que el proyecto es viable ya que la Tasa Interna de Retorno arrojó un 27.10% expresando así que al implementar la propuesta de mejora contribuirá a que el restaurante pueda tener un retorno de inversión con la ayuda de los ingresos generados por las ventas si se aplica la política de su incremento en un 7% proyectado a 5 años. Por otra parte, el Valor Actual Neto reflejado en el Flujo de Caja fue de \$44.805,00 lo cual significa que es el valor con el que cuenta el negocio para poder seguir operando en los siguientes años proyectados.

## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda implementar el modelo Canvas en cualquier tipo de empresa ya que el uso de este permite tener un modelo de negocio bien definido y por lo tanto si se lo desarrolla de forma correcta con sus 9 bloques permitirá mejorar la relación con los clientes, así como también con los proveedores, tener un manejo eficiente basado en estructura de costos e ingresos y proponer una propuesta de valor que se diferencie a sus competidores con la finalidad de resolver algunas falencias.

Por consecuencia de la gerencia administrativa deficiente se propone la implementación del diseño del plan estratégico desarrollado a lo largo de este proyecto en el cual se presentaron objetivos y estrategias basados en manual de operaciones, estrategias de comunicación y promoción, por otro lado, una correcta estructura organizacional.

Para finalizar se recomienda que el restaurante cuente con procesos contables porque es necesario en cualquier tipo de negocio para conocer cómo se encuentra financieramente y si su estado actual es favorable o no para seguir operando.



## REFERENCIAS

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2012). *Tu modelo de negocio*. España: Grupo Planeta (GBS).
- 50minutos.es. (2016). *El diagrama de Ishikawa: Descubra las causas raíces de sus problemas y aplique soluciones eficaces*. México: 50minutos.es.
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business . *Strategic Managment Journal*.
- Bertoldi, S., Fiorito, M. E., & Álvarez, M. (2006). Grupo Focal y Desarrollo Focal: aportes para una articulación teórico-metodológico. *Ciencia, Docencia y Tecnología*, 115.
- Besseyre, C. (1996). *Planeación y gestión estratégica*. Bogotá: RAM Editores.
- Burger King Corporation. (2013). SWOT Analysis. *SWOT Burger King Worldwide Inc*.
- Burger King Corporation. (2016). *Burger King Worldwide Inc*. Obtenido de <http://www.bk.com/about-bk>
- Chang, M. C., Lin, Y. C., & Lin, C. F. (2012). Comparing Cournot Duopoly and Monopoly with asymmetric differentiated goods. *Hitotsubashi Journal of Economics*, 177-200.
- Chávez, G. (2002). *Manual para el Diseño de Normas de Competencia Laboral*. México: Panorama.
- Cournot, A. (1938). *Investigaciones acerca de los principios matemáticos de la teoría de las riquezas*. Francia: Facsimile Publisher.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.

Economides, N. (1985). A Note on Equilibrium in Price-Quality Competition. *Greek Economic Review*, 1-8.

George, G. (2011). The business model in practice and its implications for entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 83-111.

Interagua. (2016). *Interagua*. Obtenido de <https://www.interagua.com.ec/requisitos-tramites>

Ishikawa, K. (1986). *¿Qué es el control total de la calidad?: La modalidad japonesa*. Bogotá: Norma.

Johnson, B., & Christensen, L. (2008). *Educational Research: Quantitative, Qualitative, and Mixed Approaches*. Estados Unidos, Inglaterra, Singapur, India : Sage Publications.

Koontz, & Weihrich. (1994). *Administración. Una Perspectiva Global y Empresarial*. Madrid: McGrawHill.

Koontz, H. (1991). *Administración, una perspectiva global*. Madrid: McGrawHill.

Kotler, P. (1990). *Principios del Marketing*. Madrid: Prentice Hall.

Lane, H., & Dupré, D. (1997). *Hospitality World!: An Introduction*. Van Nostrand Reinhold.

Linder, J., & Cantrell, S. (2000). Changing Business Models: Surveying the Landscape. *Institute for Strategic Change*, 2-15.

López, O. (2014). *Creando una empresa de éxito*. Barcelona: Oriol López Villena.

Magretta, J. (2002). ¿Por qué es importante el Modelo de Negocio? *INCAE*, 12-20.

Markides, C. (2000). *En la estrategia está el éxito. Guía para formular estrategias revolucionarias*. Bogotá: Editorial Norma.

Martínez, D., & Milla, A. (2005). *La elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral*. España: Díaz de Santos .

Mintzberg, H. (1993). *El Proceso Estratégico*. México: Prentice Hall.

Morfin, M. (2006). *Administración de Comedor y Bar*. México: Trillas.

Municipalidad de Guayaquil. (2016). *Municipio de Guayaquil*. Obtenido de <http://www.guayaquil.gov.ec/content/requisitos-para-obtener-la-tasa-de-habilitaci%C3%B3n>

Osterwalder , A., Pigneur , Y., & Tucci, C. (2005). CLARIFYING BUSINESS MODELS: ORIGINS, PRESENT, AND FUTURE OF THE CONCEPT. *Communications of the Association for Information Systems*, 1.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. España: Deusto S.A. Ediciones.

Pérez, J., & Gardey, A. (2009). *Definición*. Obtenido de <http://definicion.de/negocio/>

Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. Deusto.

Qualitur Ecuador. (2008). *Qualitur*. Obtenido de [www.qualiturecuador.com/contenidos/areas/areas.html](http://www.qualiturecuador.com/contenidos/areas/areas.html)

Randall, K. (2009). *Leadership*. Obtenido de <http://www.fastcompany.com/1357239/neuromarketing-hope-and-hype-5-brands-conducting-brain-research>

Ricart, J. (2009). Modelo de negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review*, 4-14.

Rodríguez, C. (1993). *El nuevo escenario: La cultura de calidad y productividad en las empresas*. México: Superiores de Occidente (ITESO).

Servicio ecuatoriano de Normalización. (2014). *Dirección Técnica de Normalización*. Obtenido de <http://www.normalizacion.gob.ec/programas-y-servicios/direccion-tecnica-de-reglamentacion/direccion-tecnica-de-reglamentacion/gestion-tecnica-de-normalizacion/faqs/>

Silva, E. (2010). *Escuela online de Marketing Gastronómico*. Obtenido de <http://marketinggastronomico.com/como-aplicar-neuromarketing-en-marketing-para-restaurantes/>

Steiner, G. (1998). *Planeación Estratégica, lo que todo director debe saber, una guía paso a paso*. Obtenido de [http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Especialidad/Modulo5\\_PDF/ESTEM05T02I01.pdf](http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Especialidad/Modulo5_PDF/ESTEM05T02I01.pdf)

Strategyzer. (2016). *The Business Model CANVAS*. Obtenido de [www.businessmodelgeneration.com/canvas/bmc](http://www.businessmodelgeneration.com/canvas/bmc)

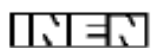
Torruco, M., & Ramírez, M. (1987). *Servicios Turísticos*. México.

Treacy, M., & Wiersema, F. (1993). Customer Intimacy and Other Value Disciplines. *Harvard Business Review*, 84-93.

Zeithaml, V., & Jo Bitner, M. (1996). *Services Marketing*. The McGraw-Hill Companies.

# APÉNDICE

## APÉNDICE A



### INSTITUTO ECUATORIANO DE NORMALIZACIÓN

Quito - Ecuador

---

NORMA TÉCNICA ECUATORIANA

NTE INEN 2 436:2008

---

#### TURISMO. ADMINISTRADOR DE RESTAURANTE. REQUISITOS DE COMPETENCIA LABORAL.

**Primera Edición**

TOURISM. RESTAURANT MANAGER. SPECIFICATIONS OF LABOUR COMPETENCE.

First Edition

---

DESCRIPTORES: Turismo, competencia laboral, alimentos y bebidas, administrador de restaurante, requisitos  
SV 06.04-402  
CDU: 338.48-057  
CIU: 0000  
ICS: 03.200.00; 03.080.30

Norma Técnica Ecuatoriana Voluntaria	TURISMO. ADMINISTRADOR DE RESTAURANTE. REQUISITOS DE COMPETENCIA LABORAL.	NTE INEN 2 436:2008 2008-12
--	---	-----------------------------------

### 1. OBJETO

1.1 Esta norma establece los requisitos mínimos de competencia laboral y los resultados esperados que debe cumplir el administrador de restaurante.

### 2. ALCANCE

2.1 Esta norma se aplica a hombres y mujeres que laboran como administrador de restaurante en empresas de alimentos y bebidas, restauración, hospitalidad y otras similares.

### 3. DEFINICIONES

3.1 Para los efectos de esta norma, se adoptan las siguientes definiciones:

3.1.1 *Actitud*. Disposición de ánimo manifestada exteriormente.

3.1.2 *Ciclo*. Período de tiempo en donde el consumidor tiene un comportamiento predefinido.

3.1.3 *Cliente especial*. Todo cliente que puede necesitar de un trato diferenciado: cliente importante, cliente con necesidades especiales, cliente con discapacidad.

3.1.4 *Competencia*. Capacidad de desarrollar y aplicar conocimientos, habilidades y actitudes en el desempeño laboral y en la solución de problemas para cumplir con los requisitos establecidos.

3.1.5 *Conocimiento*. Noción, idea, información, es el saber.

3.1.6 *Enología*. Ciencia que trata de la producción, conservación y consumo de vinos.

3.1.7 *Espirituosos*. Denominación que se aplica a los aguardientes.

3.1.8 *Estacionalidad*. Temporada definida de demanda de mercado para consumo de bienes o servicios. Ciclos variables de demanda.

3.1.9 *Existencia (stock)*. Existencia de productos en almacenamiento bajo los parámetros y las políticas mínimas y máximas de provisión requeridas, de acuerdo a los consumos realizados en un período determinado de tiempo.

3.1.10 *Habilidad*. Destreza de una persona para realizar una tarea, es el saber hacer.

3.1.11 *Hospitalidad*. Industria que incluye todos los negocios relacionados a servicios hospitalarios: hoteles, hosterías, hostales, hospitales, clínicas, entre otros.

3.1.12 *Ocupación*. Actividad diferenciada caracterizada por un conjunto articulado de funciones, tareas y operaciones, que constituyen las obligaciones atribuidas al trabajador, destinadas a la obtención de productos o prestación de servicios.

3.1.13 *Restauración*. Actividades relacionadas con la producción y servicio de alimentos y bebidas.

3.1.14 *Resultados esperados*. Conjunto mínimo de actividades que componen una ocupación laboral.

3.1.15 *Seguridad alimentaria*. Normas de seguridad y manipulación de alimentos que incluye estándares y procesos en compras, recepción, almacenamiento, producción, despacho, servicio, y manipulación de desechos y desperdicios.

(Continúa)

DESCRIPTORES: Turismo, competencia laboral, alimentos y bebidas, administrador de restaurante, requisitos.

#### 4. DISPOSICIONES GENERALES

**4.1 Descripción de la ocupación.** El administrador de restaurante se ocupa, principalmente, de administrar el servicio de un restaurante o de un área de alimentos y bebidas, incluyendo la planificación y la administración de personal, compra, almacenaje y venta de productos y servicios, control contable financiero; apoyar a la dirección y asegurar la satisfacción del cliente.

#### 5. REQUISITOS

##### 5.1 Resultados esperados

**5.1.1 El administrador de restaurante debe:**

**5.1.1.1 Planificar el trabajo:**

- a) Desarrollar estrategias competitivas;
- b) establecer prioridades en la asignación de recursos;
- c) prever problemas;
- d) crear soluciones alternativas;
- e) definir políticas de venta;
- f) analizar resultados y rentabilidad;
- g) elaborar planes, presupuestos y sistemas de control;
- h) definir distribución de elementos en un ambiente;
- i) apoyar la planificación y organización desarrollada por la dirección;
- j) anticiparse a cambios del mercado;
- k) definir tendencias y modas en la gastronomía;
- l) análisis y juzgamiento con base en datos;
- m) prever demanda futura basada en ciclos o estacionalidades.

**5.1.1.2 Participar en la composición del menú:**

- a) Realizar investigación de mercado, tipos de clientes, producto y proveedor;
- b) elaborar ficha técnica de los platos;
- c) establecer directrices de planificación y producción del menú;
- d) establecer costo y precio de venta final.

**5.1.1.3 Coordinar el servicio:**

- a) Efectuar compras de alimentos y bebidas;
- b) controlar existencias (stock);
- c) efectuar control financiero y contable de costos y personal;
- d) operar sistema gerencial computarizado;
- e) elaborar reporte gerencial para la toma de decisión sobre el negocio;
- f) asegurar el cumplimiento de la legislación y reglamentación;
- g) establecer procesos y estándares en manuales de trabajo y aplicación de procesos.

**5.1.1.4 Atender o supervisar la atención al cliente:**

- a) Revisar los datos de la reserva;
- b) acoger y recibir al cliente;
- c) Investigar preferencias y necesidades;
- d) supervisar la seguridad y la recepción de clientes especiales;
- e) esclarecer duda sobre el gasto efectuado;
- f) explicar y acordar la forma de pago;
- g) despedir al cliente e incentivar su retorno.

**5.1.1.5 Cuidar de la seguridad alimentaria:**

- a) Asegurar la aplicación de los procedimientos de higiene y seguridad en la manipulación de alimentos, en la limpieza de utensilios usados y en la higiene y limpieza personal del equipo y del espacio físico.

**5.1.1.6 Promover ventas:**

- a) Promocionar campañas publicitarias;
- b) contratar atracciones artísticas;
- c) realizar festivales gastronómicos y almuerzos conmemorativos;
- d) autorizar descuentos;
- e) negociar contratos y acuerdos comerciales.

**5.1.1.7 Velar por la seguridad empresarial y patrimonial:**

- a) Definir y hacer cumplir el plan de seguridad del establecimiento y del cliente;
- b) contratar servicios de seguridad.

**5.1.1.8 Apoyar al cliente:**

- a) Brindar información sobre el establecimiento y los servicios que ofrece;
- b) aclarar dudas sobre reserva, precio, productos y servicios;
- c) recibir visitas y clientes especiales;
- d) solucionar problemas.

**5.1.1.9 Asegurar la satisfacción del cliente:**

- a) Solucionar problemas;
- b) supervisar el servicio de atención al cliente;
- c) investigar satisfacción del cliente sobre productos y servicios;
- d) verificar el cumplimiento con estándares de calidad de productos y servicios;
- e) brindar servicio personalizado;
- f) cuidar de la privacidad y seguridad del cliente;
- g) efectuar la evaluación final junto al cliente;
- h) atender quejas y verificar eficacia de las acciones tomadas.

**5.1.1.10 Apoyar al equipo:**

- a) Ayudar al equipo en la atención al cliente;
- b) supervisar y orientar el arreglo del salón, mesas y utensilios;
- c) reemplazar al capitán de meseros.

**5.1.1.11 Liderar al equipo:**

- a) Definir directrices para reclutamiento, selección y promoción de personal;
- b) establecer política de remuneración y beneficios;
- c) promover la capacitación;
- d) administrar al equipo;
- e) Incentivar la cooperación;
- f) desarrollar acciones motivadoras.

**5.2 Competencia**

5.2.1 El administrador de restaurante, para alcanzar los resultados esperados debe ser competente con base en los siguientes conocimientos, habilidades y actitudes.

**5.2.1.1 Conocimientos:**

- a) Procesos básicos de liderazgo y gestión de personal;
- b) técnicas de manejo de crisis;
- c) métodos básicos de control contable y gestión financiera;
- d) Indicadores económicos para toma de decisiones
- e) herramientas de control gerencial, financiero y contable;
- f) sistemas básicos de administración de la producción y de administración de las existencias (stock);

(Continúa)



- g) Ingredientes de platos en venta;
- h) NTE INEN 2 456;
- i) principios de almacenamiento y conservación de alimentos y bebidas;
- j) Ingredientes de platos y bebidas nacionales;
- k) términos técnicos relativos al servicio de alimentos y bebidas;
- l) diversos servicios de un restaurante;
- m) normas de etiqueta en la mesa y en el salón;
- n) procedimientos en casos de emergencia;
- o) enología, espírituosos, bebidas alcohólicas y su servicio;
- p) herramientas de gestión especializadas para el manejo de alimentos y bebidas;
- q) leyes y regulaciones especiales que aplican al sector de alimentos y bebidas.

#### 5.2.1.2 Habilidades:

- a) Comunicación verbal clara, articulada y expresiva con empleo de gramática y vocabulario adecuados;
- b) planificación de corto, mediano y largo plazo;
- c) toma de decisiones en situaciones críticas con clientes;
- d) raciocinio lógico y verbal;
- e) raciocinio numérico aplicado a negocios;
- f) análisis del comportamiento humano e interpretación del lenguaje corporal, en particular, gestual;
- g) actuar de forma independiente para acelerar decisiones;
- h) relacionarse públicamente con clientes potenciales y reales;
- i) capacidad para solucionar conflictos internos;
- j) capacidad para evaluar ideas.

#### 5.2.1.3 Actitudes:

- a) *Detallista.* Metódico, ordenado, preciso, le gusta tener cada cosa en su sitio.
- b) *Confiable.* Establece relaciones fácilmente, sabe cómo actuar y qué decir, hace que otros se sientan cómodos.
- c) *Atento.* Cordial con el cliente, considerado hacia los otros, ayuda a aquellos que lo necesitan, tolerante, comprometido.
- d) *Equilibrado emocionalmente.* No transparenta emociones, reservado en sus sentimientos, controla explosiones temperamentales.
- e) *Controlador.* Asume el control, se responsabiliza, dirige, organiza, supervisa a otros.

(Continúa)

## APÉNDICE B: FOTOS GRUPO FOCAL





## APÉNDICE C



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Guayaquil, junio 30 de 2016

**Sra. Jacqueline Ortiz Galarza**

**Administradora**

Resto-Parrilla “El Corsario”

De nuestras consideraciones:

Está cordialmente invitada al grupo focal el cual tratará sobre el “Análisis FODA del negocio” (Resto-Parrilla “El Corsario”). La sesión se llevará a cabo el día Lunes 4 de julio de 19:00 a 21:00 pm en las instalaciones de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas (aula 800) ubicada en la Av. Carlos Julio Arosemena km 1.5.

El propósito de esta sesión grupal será conocer la situación actual de la organización. Todas sus opiniones y datos contribuirán de manera muy importante para la realización de nuestro proyecto de tesis.

Le agradecemos desde ya su asistencia.

Cordialmente,

Michelle Cabrera Beltrán

Denisse Román Floril

## **APÉNDICE D**

### **TEMAS A TRATAR DEL GRUPO FOCAL: FODA**

#### **SERVICIOS**

Parrilla

Almuerzo

Eventos

#### **DETALLES ADMINISTRATIVOS**

Selección del personal

Entrenamiento del personal

Proceso Contable

Proceso Administrativo

Permisos de Funcionamiento

Tecnología

Manual de Procedimientos

Sueldos y Beneficios

Marketing del Negocio

Competidores

#### **FÍSICO**

Infraestructura

Acceso al restaurante

## APÉNDICE E

### SONDEO DE OPINIÓN

Reciba un cordial saludo, la presente tiene como objeto recopilar información para conocer la satisfacción del servicio que presta el restaurante, razón por la cual solicitamos su importante colaboración respondiendo las siguientes preguntas.

Maque con una **X** su respuesta.

**1. ¿Cómo califica la atención brindada por parte del personal del restaurante?**

Excelente  Buena   
Muy buena  Mala

**2. ¿Cómo evalúa los precios de los platillos del menú?**

Muy caro  Aceptable   
Caro  Barato

**3. ¿Con qué frecuencia viene al restaurante?**

Es la primera vez  Una vez al mes   
Varias veces al mes  Alguna vez a lo largo del año

**4. Valore los siguientes atributos del pedido. (1 deficiente, 2 bueno, 3 muy bueno, 4 excelente)**

Atributos	1	2	3	4
Presentación				
Cantidad				
Variedad				
Sabor				

**5. ¿Qué otro servicio le gustaría que se incluya dentro del menú? (Puede elegir más de uno)**

Otra oferta de menú   
Salsas adicionales   
Hamburguesa a la parrilla para niños

**APÉNDICE F: FOTOS DEL SONDEO REALIZADO EN EL RESTAURANTE**



## APÉNDICE G: COTIZACIONES COMPAÑÍA DE SEGURIDAD



C-0064-2016

Guayaquil, 10 de Agosto del 2016

Señorita  
Denisse Román  
Presente.-

De mi consideración:

La Compañía de Seguridad y Vigilancia Privada LAAR CIA. LTDA., que inició sus negocios en el país hace 37 años con su matriz en Quito, y debidamente autorizada por la Superintendencia de Compañías, los Ministerios de Defensa, Del Interior, y de Trabajo, tiene el agrado de dirigir un cordial saludo, y a la vez nos es grato poner a sus órdenes los servicios especializados en las siguientes líneas:

- Vigilancia general uniformada y armada.
- Custodia al Transporte de Mercaderías.
- Asesoramiento de seguridad.
- Investigación privada.
- Cursos de seguridad para ejecutivos.
- Cursos de seguridad familiar.
- Seguridad Administrativa.
- Seguridad Bancaria
- Seguridad Industrial.
- Seguridad Petrolera.
- Seguridad VIP.
- Consultoría de seguridad.
- Auditoría y análisis de seguridad empresarial.
- Verificación de Antecedentes.
- Verificación de Domicilios.
- Canes adiestrados



## PROPUESTA ECONOMICA

Ítem	Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
1	Servicio de seguridad de Lunes a Domingo 6 horas Lunes 11 horas Martes 11 horas Miércoles 11 horas Jueves 14 horas Viernes 8 horas Sábado 5 horas Domingo	1	\$ 1,642.39	\$ 1,642.39

### Notas Especiales:

- El precio cotizado no incluye IVA.
- El precio antes fijado será incrementado en caso de que por Ley, Decreto o Reglamento del Gobierno Nacional o Resolución de autoridad competente se produjera aumentos de sueldo y/ o salarios.
- Disponibilidad para el servicio: 15 días laborables a partir de la aceptación de la presente oferta.
- Validez de la oferta 30 días





Atentamente,

Tnte. de Policía (sp)  
Marcelo Salgado G.  
GERENTE REGIONAL  
023933760 ext. 412  
[msalgado@grupolaar.com](mailto:msalgado@grupolaar.com)

## APÉNDICE 8: COTIZACIÓN DE SOFTWARE

### Propuesta Económica.

A continuación, se detalla el costo de lo requerido por el cliente.

	Producto	Cant.	Precio	Total
	Licencia FastRest Básica. Licencia anual \$275.	1	\$275	\$275
	Computador HP todo en uno de 19.5 pulgadas, 4GB RAM, 1TB de disco duro (Caja)	1	\$650	\$650
	Cajón de dinero.	1	\$65	\$65
	Impresora Epson Tmu220 USB o Start Micronics (Facturas caja)	1	\$350	\$350
	BEMATECH LR2000E Impresora térmica (Cocina)	1	\$265	\$265
	Instalación, Configuración, Capacitación. (Único pago)	1	\$100	\$100
<b>SUBTOTAL</b>				<b>\$1705.00</b>
<b>IVA 14%</b>				<b>\$238.70</b>
<b>TOTAL</b>				<b>\$1943.70</b>



## **DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN**

Yo, **Cabrera Beltrán, Michelle Carolina**, con C.C: # **0927039750** autora del trabajo de titulación: **Diseño de un plan estratégico para un restaurante utilizando el modelo Canvas** previo a la obtención del título de **Ingeniera Comercial** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **13 de septiembre de 2016.**

---

**Cabrera Beltrán, Michelle Carolina**

**0927039750**



## **DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN**

Yo, **Román Floril, Denisse Estefanía**, con C.C: # **0927308247** autora del trabajo de titulación: **Diseño de un plan estratégico para un restaurante utilizando el modelo Canvas** previo a la obtención del título de **Ingeniera Comercial** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **13 de septiembre de 2016.**

---

**Román Floril, Denisse Estefanía**

**0927308247**



## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Diseño de un plan estratégico para un restaurante utilizando el modelo Canvas		
<b>AUTOR(ES)</b>	Michelle Carolina, Cabrera Beltrán Denisse Estefanía, Román Floril		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Ing. León, Quintana Wilches, Mgs. / Ing. Edgar Roberto, López Moncayo, Mgs.		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	<b>Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas</b>		
<b>CARRERA:</b>	<b>Administración de Empresas</b>		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	<b>Ingeniera Comercial</b>		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	<b>13 de septiembre de 2016</b>	<b>No. PÁGINAS:</b>	<b>DE 164</b>
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	<b>Proyecto de investigación Aplicado</b>		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Restaurante, Canvas, plan estratégico. Grupo focal, FODA, propuesta de mejora.		

#### RESUMEN/ABSTRACT (150 palabras):

El presente proyecto tiene como propósito mejorar la gestión de un restaurante mediante el uso del modelo Canvas. Se diseñó un plan estratégico tomando como consideración un restaurante parrilla en la ciudad de Guayaquil.

Para la ejecución de este proyecto se han aplicado metodologías como a) la cualitativa donde se establecieron dos herramientas como el grupo focal desarrollando el FODA con los colaboradores del restaurante y las entrevistas a profundidad las cuales fueron generadas a la propietaria del restaurante y a expertos en el tema; además b) la cuantitativa mediante un sondeo de opinión dirigido a los clientes del restaurante.

Se pudo lograr una completa visión del restaurante donde se delinearon las bases para la creación de objetivos y estrategias como parte del diseño del plan estratégico. Para finalizar se determinó en base a los Estados Financieros una proyección a cinco años indicando que la propuesta de mejora es viable.

<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> 0992392136 – 0988238974	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:miche-3092@hotmail.com">miche-3092@hotmail.com</a> <a href="mailto:nisse_rf@hotmail.com">nisse_rf@hotmail.com</a>
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	<b>Nombre:</b> Freddy Ronalde Camacho Villagómez	
	<b>Teléfono:</b> +593-4-987209949	
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:freddy.camacho.villagomez@gmail.com">freddy.camacho.villagomez@gmail.com</a>	

#### SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>	
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>	