PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LGC RESTAURANTE UBICADO EN LA CIUDAD DE QUITO

MICHAEL ROBERTO VINTIMILLA RODRÍGUEZ.

DIRECTOR: MGTR. CHRISTIAN FAJARDO SEMPÉRTEGUI

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES

QUITO, JUNIO 2019

DIRECTOR:

Mgtr. Christian Fajardo Sempértegui

INFORMANTES:

MSc. Diego Serrano Machado

Mgtr. Fernando Sola Yépez

DEDICATORIA

A mi familia, por su amor incondicional, por inculcarme desde muy pequeño a ser grato con la vida, por reflejarme día a día el significado del amor, la unión y la fuerza.

Son el motor de vida, el pilar fundamental con el que cuento para llegar a grandes alturas.

Michael

AGRADECIMIENTO

A Dios, por permitirme vivir junto a los seres que más amo, por guiarme en mi camino y permitirme culminar una de las mejores etapas de mi vida.

A mis padres, Marco Vintimilla y Gloria Rodríguez, por confiar en mí, enseñarme con su ejemplo a ser una persona luchadora y no decaer jamás, junto a su amor me han demostrado que los sueños pueden volverse realidad.

A mis hermanos, Anthonny, Anthonella, Deyvid y Paula, por apoyarnos en los buenos y malos momentos, son mi fuente de inspiración y motor para llegar a cumplir todas mis metas.

A mi María Luisa Vintimilla, por ser mi gran ejemplo para seguir, infinitas gracias por ser mi segunda madre, por brindarme sus bellas palabras de aliento en todo momento.

A mis amigos, por tantos momentos únicos e inigualables compartidos durante nuestra etapa universitaria, su sinceridad en momentos decisivos, y por brindarme siempre su apoyo incondicional.

A Christian Fajardo, por su excelente labor como maestro, quien ha sabido impartir sus conocimientos y experiencias de una manera excepcional, por ser una guía en la elaboración de esta investigación. Muchas gracias por trabajar conmigo.

Michael

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN **1**

1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL **2**

1.1 Análisis de la Industria 2

1.1.1 Los Restaurantes 2

1.1.2 Tipos de Restaurantes 2

1.1.3 Restaurantes en el Ecuador 3

1.1.4 Restaurantes en la ciudad de Quito 4

1.1.5 Categorización del Sector Alimenticio y Bebidas en la ciudad de Quito 6

1.2 Generalidades 8

1.2.1 Nombre Comercial 8

1.2.2 Logo Corporativo. 8

1.2.3 RUC 9

1.2.4 Constitución 9

1.3 Análisis Interno 11

1.3.1 Historia de la Empresa 11

1.3.2 Cadena de Valor 12

1.3.3 Recursos de la Empresa 14

1.4 Análisis Competitivo 17

1.4.1 Poder de negociación de los compradores 17

1.4.2 Poder de negociación con los proveedores 17

1.4.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes 20

1.4.3.1 Barreras de Entrada 20

1.4.4 Amenaza de Productos sustitutos 27

1.4.5 Rivalidad entre Competidores 28

1.5 Matriz de Factores Internos 32

1.6 Análisis Externo 32

1.6.1 Factores Políticos 32

1.6.2 Factores Económicos 35

1.6.3 Factores Culturales 37

1.6.4 Factores Tecnológicos 38
1.7 Matriz de Factores Externos. 40

2 ANÁLISIS TEÓRICO 41
2.1 Planificación Estratégica 41
2.1.1 Definición de Planificación Estratégica 41
2.1.2 Importancia de Planificación Estratégica 42
2.1.3 Ventajas y Desventajas de Planificación Estratégica 42
2.2 Estrategias 44
2.2.1 Definición de Estrategia 44
2.2.2 Tipos de Estrategia. 45
2.3 Modelo de la planificación Estratégica 46
2.3.1 Misión 46
2.3.2 Visión 46
2.3.3 Valores Estratégicos 47
2.3.4 Análisis Interno y Externo 47
2.3.5 Determinación de objetivos 48
2.3.6 Formulación de la Estrategia 48

3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LGC RESTAURANTE. 53
3.1 Investigación de Mercado 53
3.1.1 Definición del problema y objetivos de la encuesta. 55
3.1.2 Desarrollo del plan de investigación 56
3.1.3 Diseño de Encuestas 56
3.1.4 Segmentación del mercado 57
3.1.5 Cálculo de la muestra 58
3.1.6 Tabulación de la encuesta y presentación gráfica de la encuesta 59
3.1.7 Interpretación y análisis de los resultados de la encuesta 70
3.2 Valores Empresariales 72
3.2.1 Misión 72
3.2.2 Visión 73
3.2.3 Valores Estratégicos 73
3.3 Estructura Organizacional 74
3.3.1 Descripción de puestos y Funciones 77

3.4 Políticas Organizacionales 86
3.4.1 Políticas para el Personal 87
3.4.1.1 Políticas de servicio. 87
3.4.1.2 Políticas de Higiene y Presentación del Personal. 88
3.4.1.3 Seguridad Alimenticia. 90
3.4.1.4 Políticas de Caja. 90
3.4.1.5 Políticas de Horarios y Remuneración. 91
3.4.2 Políticas para Proveedores 94
3.4.3 Políticas para Clientes 95
3.4. Planeación 95
3.4.4 Objetivos 95
3.4.4.1 Objetivos a Largo Plazo. 95
3.4.4.2 Objetivos a Corto Plazo. 96
3.4.5 FODA 98
3.4.6 Planificación Estratégica 99
3.4.7 Planificación Operativa. POA 103
3.4.8 Planificación de Contingencia 112
3.5 Control 114
3.5.1 Monitoreo Administrativo Empresarial 114
3.5.2 Monitoreo Administrativo de Empleados 115
3.5.3 Monitoreo Administrativo de Clientes 116
3.5.4 Monitoreo Administrativo de Proveedores 117

4 EVALUACIÓN DE RESULTADOS PREVIO A LA INTEGRACIÓN A LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 118
4.1 Activos 118
4.1.1 Activos Fijos 118
4.1.2 Activos Intangibles 118
4.2 Costos y Gastos 119
4.2.1 Costos Directos e Indirectos 119
4.2.2 Gastos Administrativos 120
4.2.3 Gastos de Venta 121
4.3 Estado de Situación Proyectado año 2019 (Primer año) 121
4.4 Estado de Resultados Integral año 2019 (Primer año) 122

4.5 Presupuesto 123
4.5.1 Ingresos 123
4.5.2 Egresos 124
4.6 Estados Financieros 125
4.6.1 Estado de Situación Financiera Proyectado 125
4.6.2 Estado de Resultados Integral Proyectado 126
4.6.3 Flujo de Efectivo 128
4.7 Métodos de Evaluación que toman en cuenta el valor del dinero en el tiempo 129
4.7.1 Valor Actual Neto 129
4.7.2 Tasa Interna de Retorno TIR 129
4.7.3 Tasa de Descuento 130
4.7.4 Periodo de recuperación de Inversión 130
4.7.5 Relación Beneficio Costo 131
4.8 Métodos de Evaluación que no toman en cuenta el valor del dinero en el tiempo 131
4.9 Punto de Equilibrio 133
4.10 Análisis de Sensibilidad 134
4.10.1 Análisis de escenario real 134
4.10.2 Análisis de escenario optimista 135
4.10.3 Análisis de escenario pesimista 137

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 138
5.1 Conclusiones 138
5.2 Recomendaciones 140

REFERENCIAS 142

ANEXOS 146
Anexo 1: Encuesta 147
Anexo 2: Maquinaria y equipo 150
Anexo 3: Equipo de oficina 151
Anexo 4: Equipo de Computo 152
Anexo 5: Muebles y enseres 153

Anexo 6: Presupuesto de Producción 154
Anexo 7: Mano de obra 157
Anexo 8: Menaje 159
Anexo 9: Cotización de software 160
Anexo 10: Adecuaciones de infraestructura 161
Anexo 11: Útiles de aseo 162
Anexo 12: Uniformes 163
Anexo 13: Depreciaciones 164
Anexo 14: Servicios Básicos 165
Anexo 15: Gastos de constitución 166
Anexo 16: Suministros de oficina 167

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Actividades Primarias. 14
Tabla 2: Actividades Segundarias. 14
Tabla 3: Recursos LGC Restaurantes. 16
Tabla 4: Matriz de calificación de Proveedores. 20
Tabla 5: Matriz de Perfil Competitivo. 31
Tabla 6: Matriz de Factores Internos (EFI). 32
Tabla 7: Matriz EFE. 40
Tabla 8: Cálculo de la Muestra. 59
Tabla 9: ¿Cuál es su género? 59
Tabla 10: ¿Cuál es su rango de edad? 60
Tabla 11: En la semana ¿Con qué frecuencia realiza consumos en un restaurante? 61
Tabla 12: ¿Con quién suele ir al restaurante? 62
Tabla 13: ¿Cuál es la característica que llama su atención al momento de elegir un restaurante? 63
Tabla 14: Por persona ¿Cuánto gasta en un restaurante? 64
Tabla 15: ¿A través de qué medios conoció a La Gran Churrasquería Restaurantes? ... 65
Tabla 16: ¿Qué tipo de consumo realiza con frecuencia en La Gran Churrasquería Restaurantes? 66
Tabla 17: ¿Cómo se siente con el servicio recibido por La Gran Churrasquería Restaurantes? 67
Tabla 18: ¿Habiendo utilizado los servicios que presta La Gran Churrasquería Restaurantes cree que sus precios son? 68
Tabla 19: ¿Qué mejoras haría usted a La Gran Churrasquería Restaurantes? 69
Tabla 20: Descripción de puesto Gerente General 78
Tabla 21: Descripción de puesto Gerente de Compras y Ventas. 79
Tabla 22: Descripción de puesto Gerente Financiero. 80
Tabla 23: Descripción de puesto Gerente de Logística. 81
Tabla 24: Descripción de puesto Jefe de Cocina 82
Tabla 25: Descripción de puesto Ayudante de Cocina. 83
Tabla 26: Descripción de puesto Jefe de Meseros. 84

Tabla 27: Descripción de puesto Mesero. 85
Tabla 28: Descripción de puesto Posillero. 86
Tabla 29: Horario Personal Operativo. 91
Tabla 30: Horario Personal Administrativo. 92
Tabla 31: FODA 98
Tabla 32: Planificación Estratégica 99
Tabla 33: Planificación de Contingencia 112
Tabla 34: Monitoreo Administrativo Empresarial 114
Tabla 35: Monitoreo Administrativo de Empleados 115
Tabla 36: Monitoreo Administrativo de Clientes 116
Tabla 37: Monitoreo Administrativo de Proveedores 117
Tabla 38: Activos Fijos 118
Tabla 39: Activos Intangibles 119
Tabla 40: Inversión Inicial 119
Tabla 41: Costos Directos e Indirectos 120
Tabla 42: Gastos Administrativos 120
Tabla 43: Gastos de Venta 121
Tabla 44: Estado de Situación Financiera año #1 122
Tabla 45: Estado de Resultado Integral año #1 123
Tabla 46: Presupuestos de Ingresos 124
Tabla 47: Presupuestos de Egresos 124
Tabla 48: Estado de Situación Financiera Proyectado 126
Tabla 49: Estado de Resultado Integral Proyectado 127
Tabla 50: Flujo de Efectivo 128
Tabla 51: Valor Actual Neto 129
Tabla 52: TIR 129
Tabla 53: Tasa de Descuento 130
Tabla 54: Periodo de recuperación de inversión 130
Tabla 55: Relación Beneficio Costo 131
Tabla 56: Índices Financieros 132
Tabla 57: Punto de Equilibrio 134
Tabla 58: Análisis de escenario real 135
Tabla 59: Análisis de escenario optimista 136
Tabla 60: Análisis de escenario pesimista 137

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estructura de establecimientos relacionados con Alimentos y Bebidas. 3
Figura 2: Escala Provincial de establecimientos económicos de alimentos y bebidas. 4
Figura 3: Porcentajes de Actividades Económicas Turísticas en el DMQ. 5
Figura 4: Número de establecimientos turísticos y restaurantes en Quito. 5
Figura 5: Categorización de Establecimientos de Alimentos y Bebidas a nivel Nacional. 6
Figura 6: Logo LGC Restaurantes. 8
Figura 7: RUC LGC Restaurantes. 9
Figura 8: Software para restaurantes y cafeterías. 39
Figura 9: Modelo de la planificación estratégica. 46
Figura 10: Proceso de Investigación de Mercados. 54
Figura 11: Población de Quito. 58
Figura 12: Formula de Muestra Finita 58
Figura 13: ¿Cuál es su género? 59
Figura 14: ¿Cuál es su rango de edad? 60
Figura 15: En la semana ¿Con qué frecuencia realiza consumos en un restaurante? 61
Figura 16: ¿Con quién suele ir al restaurante? 62
Figura 17: ¿Cuál es la característica que llama su atención al momento de elegir un restaurante? 63
Figura 18: Por persona ¿Cuánto gasta en un restaurante? 64
Figura 19: ¿A través de qué medios conoció a La Gran Churrasquería Restaurantes? .. 65
Figura 20: ¿Qué tipo de consumo realiza con frecuencia en La Gran Churrasquería Restaurantes? 66
Figura 21: ¿Cómo se siente con el servicio recibido por La Gran Churrasquería Restaurantes? 67
Figura 22: ¿Habiendo utilizado los servicios que presta La Gran Churrasquería Restaurantes cree que sus precios son? 68
Figura 23: ¿Qué mejoras haría usted a La Gran Churrasquería Restaurantes? 69
Figura 24: Valores Organizaciones LGC Restaurantes. 73
Figura 25: Estructura Organizacional LGC Restaurantes. 76

RESUMEN EJECUTIVO

Se presenta una propuesta de implementación de un plan estratégico para LGC Restaurante ubicado en la cuidad de Quito. El primer paso es el desarrollo de un resumen claro de la situación actual del negocio, se inicia exponiendo conceptos claves de la industria alimenticia para familiarizarse con las misma, continuando con un análisis interno, externo y competitivo del restaurante. El segundo paso es la recopilación de conceptos teóricos necesarios para la realización de un plan estratégico, siendo estos las guías claves para el desarrollo de la presente investigación. Contando con las pautas teóricas se procede con el tercer paso, redactar su planificación estratégica, esta comenzará con la realización de una investigación de mercados para definir con claridad la propuesta de valor que se busca ofertar, se continua definiendo sus valores estratégicos, su estructura organizacional, sus políticas organizacionales, la determinación de objetivos, la redacción de un plan estratégico, operativo y de contingencia, finalizando con una propuesta de monitoreo con alcance a todas las actividades por desarrollar. Como cuarto paso es la elaboración de un análisis financiero que muestra la viabilidad del proyecto, el mismo que contiene, estados proyectados a cinco años, métodos de evaluación como el valor actual neto, tasa interna de retorno, periodo de recuperación de la inversión, punto de equilibrio y un análisis de sensibilidad. Finalmente se proponen recomendaciones y conclusiones.

INTRODUCCIÓN

Muchos de los negocios del sector alimenticio de nivel medio se ven obligados a cerrar sus puertas debido a la alta competitividad, al exceso de oferta, la mala gestión en su logística interna, malas relaciones con proveedores y el no llevar unas actividades de una manera organizada.

Los negocios que han logrado mantenerse en mercado, ha sido bajo la realización de altos ajustes en sus costos y gastos, perjudicando de gran manera la calidad y el servicio del producto final.

Partiendo de esta problemática, se refleja la importancia y necesidad para los restaurantes de buscar alternativas que les brinde la oportunidad de ser más competitivos, a través de un proceso de planificación para crear alianzas estratégicas e implementar un control de sus actividades para mejorar sus procesos administrativos y de producción.

La presente investigación tiene como objetivo entregar una propuesta estratégica a LGC Restaurantes, un negocio familiar que lleva 20 años en el mercado y, sin embargo, nunca se ha realizado un diagnóstico que evalué sus fortalezas, debilidades y tampoco se ha determinado sus oportunidades, amenazas y su nivel de competitividad, información fundamental para la toma de buenas decisiones y un futuro desarrollo de un modelo de planificación estratégica.

1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1 Análisis de la Industria

1.1.1 Los Restaurantes

Son establecimiento donde se ofertan servicios de alimentación y bebidas para su consumo y se cobra por el servicio prestado. El término se deriva del latín restaurare, que significa recuperar o restaurar (Morfin, 2007).

1.1.2 Tipos de Restaurantes

- **Restaurante de Comida Rápida. (Fast Food – Familiar)**

  Son restaurantes que por lo general pertenecen a cadenas o trabajan bajo un sistema de franquicia, oferta un servicio de calidad acompañado de precios accesibles y moderados (EMCEBAR, 2019).

- **Restaurante de Servicio Completo. (Gourmet)**

  Este tipo de restaurantes son considerados los más caros del mercado, sus precios van acorde a la calidad de su servicio, su ambiente y decoración son minuciosamente seleccionados (Morfin, 2007).

- **Restaurante de Especialidades.**

  Ofertan un estilo limitado de comida, en su carta muestran diferentes presentaciones de su especialidad como puede ser los mariscos, carnes, aves entre otros. Dentro de esta clasificación se encuentran también los restaurantes que ofertan gastronomía de algún país como: Italia, España, China, etcétera (EMCEBAR, 2019).

- **Restaurantes Buffet.**

  Se puede elegir entre gran variedad de platillos, su precio es una cantidad fija por persona. Lo importante para estabilidad de este tipo de restaurantes es el precio y la cantidad de comida que se sirve (EMCEBAR, 2019).

1.1.3 Restaurantes en el Ecuador

Para el año 2017 según el Banco Central de Ecuador, la industria de Alojamiento y Servicios de Comida representa el 1,74% del Producto Interno Bruto, mientras que la actividad de Alimentos y Bebidas representa un 79% a la industria (Banco Central del Ecuador, 2019).

Según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas publicado en el año 2012, por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), el sector de restaurantes se enmarca en el código I5610, Actividades de Restaurantes y de Servicio Móvil de Comidas, específicamente dentro del código 15610.01, restaurantes, cevicherías, picanterías, cafeterías, etcétera, incluido comida para llevar.

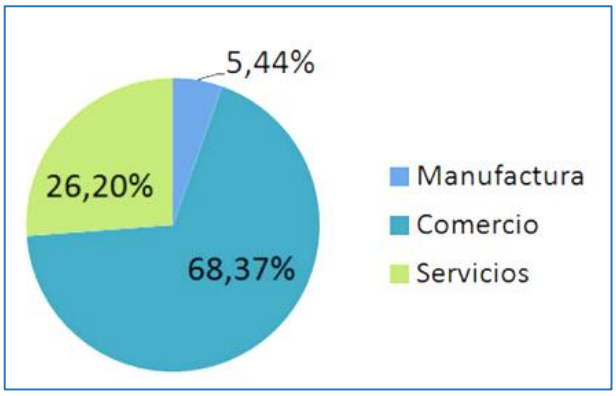


Figura 1: Estructura de establecimientos relacionados con Alimentos y Bebidas.
Fuente: (Infoeconomía)

De todos los establecimientos que han declarado su actividad económica en el Ecuador, las actividades relacionadas con alimentos y bebidas tienen una representación del 36,9% de los cuales un 5,4% se relacionan con la elaboración de productos alimenticios (manufactura), el 26,2% realiza actividades relacionadas a servicios de alimentos y

bebidas (Servicios), y su mayor porcentaje de centra en el comercio al por mayor y menor (Comercio).

En cuanto a las plazas de trabajo que generan los establecimientos de comida y bebidas ocupan un total de 448.540 empleos, lo que representa al 21,8% del total nacional. Con respecto a su género dentro de servicios de alimentos y bebidas el 38,4% son hombres y un 61,6% son mujeres (Infoeconomía, 2012).

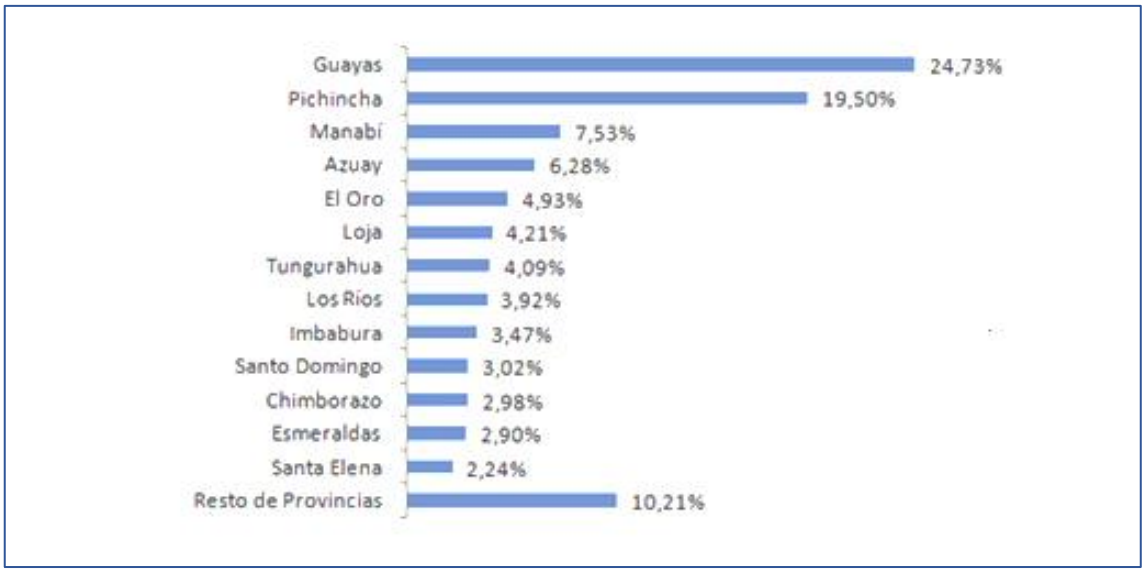


Figura 2: Escala Provincial de establecimientos económicos de alimentos y bebidas.

Fuente: (Infoeconomía)

El mayor número de los establecimientos dedicados a esta actividad económica se centra en Guayas con un 24,7% seguida de Pichincha con 19,5% y Manabí con un 7,5% (Infoeconomía, 2012).

1.1.4 Restaurantes en la ciudad de Quito

El Distrito Metropolitano de Quito aporta con un 23,42% del Producto Interno Bruto (PIB), de los cuales el 2,4% pertenece a la industria de Alojamiento y Comida. Dentro de sus actividades económicas, su actividad con mayor participación es Alimentos y Bebidas con un 64% del total de los establecimientos turísticos, sin embargo, en relación con el año 2017-2018 se ha reflejado una tendencia decreciente del 21% (Quito Turismo, 2019).

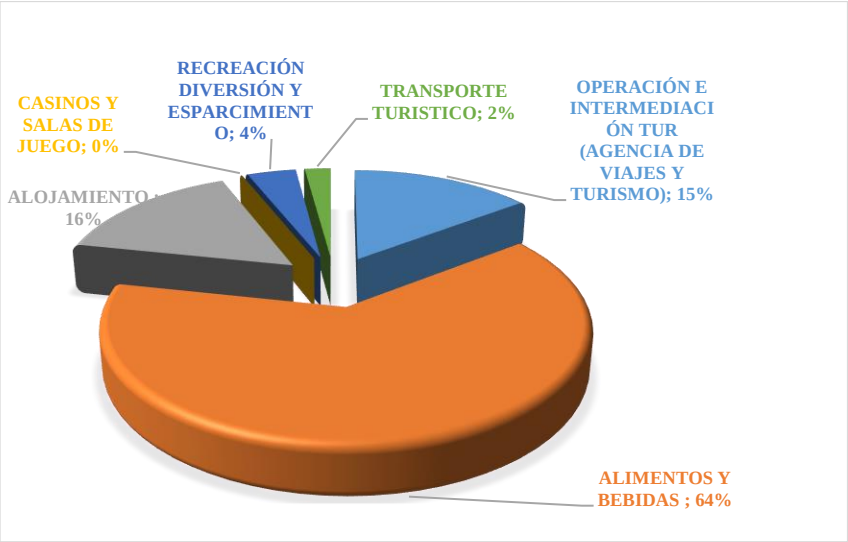


Figura 3: Porcentajes de Actividades Económicas Turísticas en el DMQ.

Fuente: (Quito Turismo, 2019)

Los restaurantes representan un 40% de los establecimientos turísticos en la ciudad de Quito, entre ellos alojamiento, recreación, transporte y operación e intermediación. Y el 68% de su actividad económica (Bar, cafeterías, fuentes de soda y restaurante) (Quito Turismo, 2019).

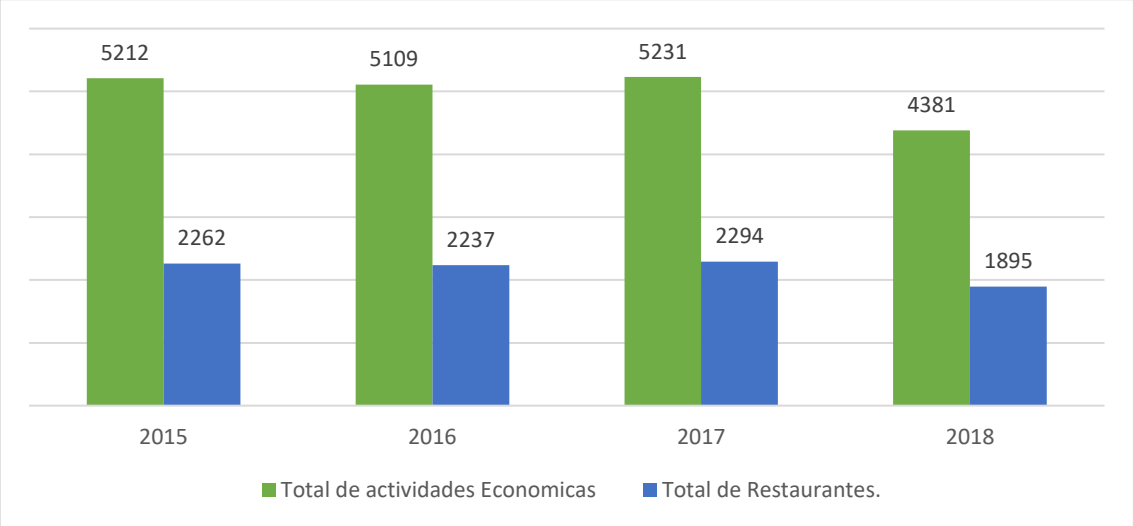


Figura 4: Número de establecimientos turísticos y restaurantes en Quito.

Fuente: (Quito Turismo, 2019)

De acuerdo con el registro del Sistema de Catastro de Quito Turismo para el año 2018 se registra un total de 1.895 restaurantes en la ciudad de Quito, lo que significa que se redujo en comparación al año anterior un total de 399 restaurantes.

1.1.5 Categorización del Sector Alimenticio y Bebidas en la ciudad de Quito

La categorización, está a cargo del Ministerio de Turismo bajo el Reglamento Turístico de Alimentos y Bebidas resolución 172 realizada el 24 de noviembre de 1989, tiene como objetivo que los establecimientos desarrollen mejoras tanto en la calidad del servicio, infraestructura que sus espacios sean adecuados, buenas prácticas de manufactura bajo normas de manipulación de alimentos para entregar un servicio y producto de calidad. (MINTUR, 2017).

Los establecimientos de acuerdo con su categoría podrán clasificarse a través de tenedores para restaurantes, tasas para cafeterías y copas para bares y discotecas. (MINTUR, 2017).

Para que los establecimientos reconozcan su categoría el reglamento plantea requisitos obligatorios en cada una de las categorías y su determinación estará basada también en requisitos con puntajes.

De acuerdo con el Catastro Turístico consolidado Nacional 2015, en el Ecuador existían 17.325 establecimientos de alimentos y bebidas los cuales se encuentran categorizados de la siguiente manera: 63 son de lujo (cinco tenedores), 1.424 son de primera categoría (cuatro tenedores), 3.939 son de segunda categoría (tres tenedores), 8.153 son de tercera categoría (dos tenedores) y 3.746 son de cuarta categoría (un tenedor).

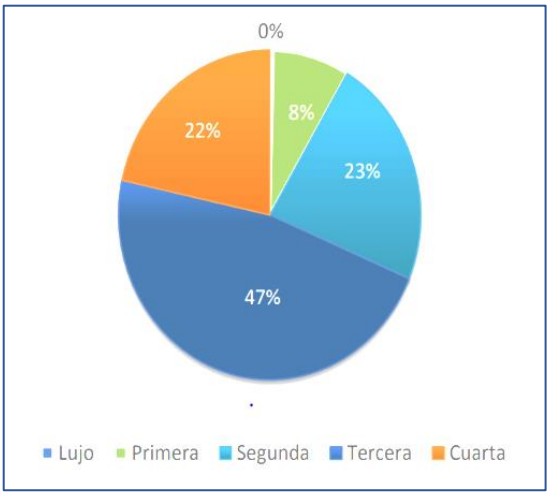


Figura 5: Categorización de Establecimientos de Alimentos y Bebidas a nivel Nacional.

Fuente: (MINTUR, 2017).

Para la realización de esta investigación se detallará a profundidad cuales son las características de la categorización de la que forma parte LGC Restaurantes.

Un restaurante de cuarta clase se debe cumplir con las siguientes condiciones:

Instalaciones

- Sus instalaciones deben tener una superficie adecuada, estar en buenas condiciones acompañadas de un buen ambiente bajo el concepto del establecimiento.

- Comedor independiente de cocina.

- Servicios higiénicos independientes para damas y caballeros ubicados dentro del establecimiento.

- La cocina debe contar con paredes, pisos y techos revestidos de material impermeable de rápida y fácil limpieza en buen estado de conservación e higiene.

- Un control periódico de sus instalaciones contra plagas.

Servicio

- Se oferta menús sencillos de no más de tres tiempos:

    1) Sopas.
    2) Guisado – Especialidades.
    3) Postre o fruta.

- Lograr la distinción en el mercado conservando adecuadamente las recetas y métodos de preparación

- Cuidar la presentación, limpieza de los platillos.

Personal.

- Todo el personal debe mantenerse correctamente uniformado.
- El mesero debe contar con una capacitación mínima sobre atención al cliente.
- El cocinero debe contar con una capacitación en manipulación de alimentos (Morfin, 2007).

1.2 Generalidades

1.2.1 Nombre Comercial

"LA GRAN CHURRASQUERÍA"

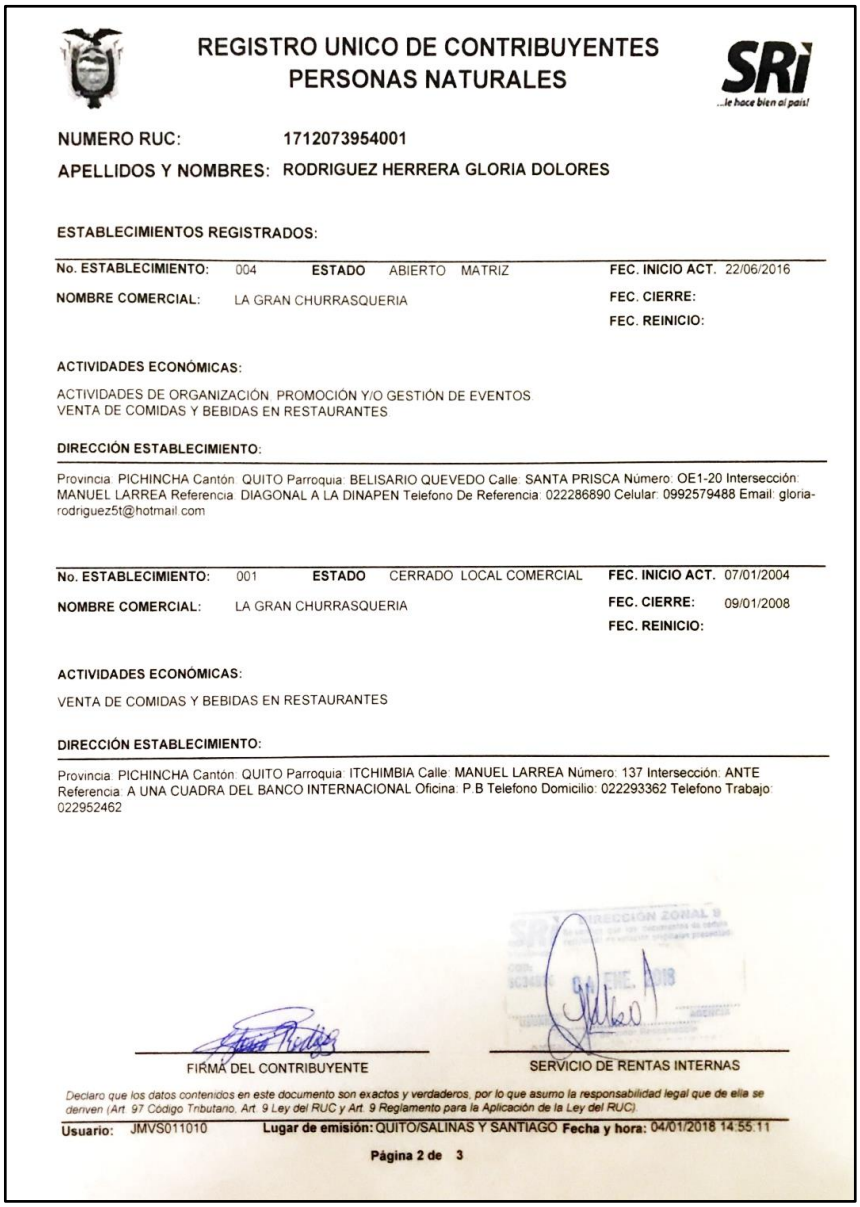
El plato principal del restaurante es el Churrasco, de allí se debe su nombre comercial. Al definir de esta manera al negocio sus propietarios buscan crear un mensaje subliminal hacia sus clientes para incentivar la compra de este.

1.2.2 Logo Corporativo.



Figura 6: Logo LGC Restaurantes.

1.2.3 RUC



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES

SRi ...le hace bien al país!

NUMERO RUC: 1712073954001

APELLIDOS Y NOMBRES: RODRIGUEZ HERRERA GLORIA DOLORES

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 004 ESTADO ABIERTO MATRIZ FEC. INICIO ACT. 22/06/2016
NOMBRE COMERCIAL: LA GRAN CHURRASQUERIA FEC. CIERRE:
FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:
ACTIVIDADES DE ORGANIZACIÓN, PROMOCIÓN Y/O GESTIÓN DE EVENTOS
VENTA DE COMIDAS Y BEBIDAS EN RESTAURANTES

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: BELISARIO QUEVEDO Calle: SANTA PRISCA Número: OE1-20 Intersección: MANUEL LARREA Referencia: DIAGONAL A LA DINAPEN Telefono De Referencia: 022286890 Celular: 0992579488 Email: gloria-rodriguez5t@hotmail.com

No. ESTABLECIMIENTO: 001 ESTADO CERRADO LOCAL COMERCIAL FEC. INICIO ACT. 07/01/2004
NOMBRE COMERCIAL: LA GRAN CHURRASQUERIA FEC. CIERRE: 09/01/2008
FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:
VENTA DE COMIDAS Y BEBIDAS EN RESTAURANTES

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: ITCHIMBIA Calle: MANUEL LARREA Número: 137 Intersección: ANTE Referencia: A UNA CUADRA DEL BANCO INTERNACIONAL Oficina: P.B Telefono Domicilio: 022293362 Telefono Trabajo: 022952462

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: JMVS011010 Lugar de emisión: QUITO/SALINAS Y SANTIAGO Fecha y hora: 04/01/2018 14:55:11

Página 2 de 3

Figura 7: RUC LGC Restaurantes.

1.2.4 Constitución

El representante actual de LGC Restaurantes es una persona natural, por lo que en la presente investigación se propone a dar una mejora a ello, para motivos de estandarización, expansión y control es mucho mejor llevar mas formalidad en su constitución a cargo de una persona jurídica, por lo que se procede a realizar una investigación a las opciones de constitución de acuerdo con la Ley de Compañías en el Ecuador.

De acuerdo la Ley de Compañías, Registro Oficial 312 del 05 de noviembre de1999, hay cinco especies de compañías de comercio, todas ellas constituidas por personas jurídicas.

1. La compañía en nombre colectivo;
2. La compañía en comandita simple y dividida por acciones;
3. La compañía de responsabilidad limitada;
4. La compañía anónima; y,
5. La compañía de economía mixta.

LGC Restaurantes ha decidido conformase como una Compañía de Responsabilidad Limitada.

En la sección V de la Ley de Compañías, se estipula que para la constitución de una compañía de responsabilidad limitada se debe presentar una solicitud de aprobación al Superintendente de Compañías junto a tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía la misma que debe ser elaborado por un abogado pidiendo la aprobación del contrato constitutivo. Su existencia de la compañía empieza con la fecha de inscripción del contrato social en el registro mercantil. Se realiza el comercio bajo una razón social o denominación objetiva y peculiar, se añadirá en todo caso las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura, el mismo que estará sujeto a la aprobación de la Secretaria General de la oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías o por la Intendencia de compañías de Quito (Superintendencia de Compañias, 1999).

Se contrae entre dos o más personas con un máximo de quince, quienes responden por las obligaciones sociales únicamente hasta el monto de sus aportaciones individuales, las mismas que pueden ser aportadas en numerario (dinero) el cual debe ser depositado en una cuenta especial de Integración de Capital, o en especies (bienes) constatando bajo escritura pública la descripción del bien, su valor, la transferencia de dominio a la compañía y las participaciones que corresponden por las especies aportadas, también se puede aportar de una manera conjunta es decir en dinero y bienes.

El capital mínimo que se puede aportar es de cuatrocientos dólares americanos, y debe estar suscrito y pagado por lo menos el 50% de cada participación al momento de su

constitución y su saldo debe estar cubierto en un periodo de doce meses (Superintendencia de Compañias, 1999).

1.3 Análisis Interno

1.3.1 Historia de la Empresa

LGC Restaurantes nació en el año 2005, gracias al emprendimiento de Rosa Sarmiento actual dueña del primer restaurante que abrió sus puertas en el centro de la ciudad de Quito, entre las calles Manuel Larrea y Asunción.

El primer objetivo que se planteó Rosa Sarmiento fundadora de LGC Restaurantes, es el trabajar para sobrevivir ya que su situación económica no era muy cómoda en ese entonces, teniendo en cuenta que apenas había llegado a la ciudad y madre soltera con cuatro niños a su cuidado. Gracias al apoyo de su hermano logro rentar su primer local sin saber que este sería el comienzo de grandes oportunidades para ella.

Al inicio no fue fácil, duró mucho tiempo hasta que las personas del sector conozcan del nuevo restaurante, pero gracias a su increíble amor y ganas de salir adelante cada platillo que preparaba ganaba la fidelidad de los clientes.

El negocio fue creciendo y con ello ganando reconocimiento de la marca dentro del sector, muchos vecinos y personas oficinistas tienen ya un lugar fijo para alimentarse, lo mejor de esto, es que no era necesario realizar campañas de marketing o usar tecnologías modernas como son las redes sociales, ya que los mismos clientes se encargaban de promocionar a LGC Restaurantes contando su grata experiencia al recibir el servicio y así es como se fue ganando cada día nueva clientela.

De sus cuatro hijos, solo dos optaron por seguir los pasos emprendedores de su madre, pero solo uno de estos decidió abrir un local con el mismo nombre comercial, el consideraba que ya no era solo un nombre, se había convertido en una marca.

El primer hijo quería aprovechar del reconocimiento de la marca, por lo que decidió abrir una nueva sucursal de LGC Restaurantes en un sector vecino lo que favorecería en gran medida su volumen de ventas.

El nuevo restaurante que abriría sus puertas está ubicado en el sector de Santa Prisca en el centro de la ciudad. Este sector es reconocido por su alta actividad económica, ya que a sus alrededores se puede encontrar gran cantidad de entidades públicas, financieras, agencias regulatorias estatales, a más de cientos de oficinas privadas.

Pasaron los años, y el objetivo del negocio ya no era solo poder sustentar las cuentas familiares, el modo de trabajar ya se había vuelto un estilo de vida y con ello las ganas de mejorar e innovar la manera de prestar el servicio, que dé como resultado un cliente con mayor grado de satisfacción respecto al servicio recibido.

Saben que un cliente bien atendido es su mayor activo, en especial para este tipo de negocios que presta servicios alimenticios, los clientes son las principales vías de realizar marketing, por lo que el principal objetivo es tener un cliente a gusto.

Regulación y estandarización por medio de una planificación estratégica, es el próximo paso que este negocio familiar necesita escalar.

Teniendo su objetivo principal en claro, el cual es tener un cliente siempre satisfecho, se ha planificado implementar un proceso regulatorio de gestión interna que tendrá como resultado mejorar la prestación del servicio en cuanto a su calidad, tiempo y la optimización de recursos.

1.3.2 Cadena de Valor

La cadena de valor tiene como objetivo acrecentar el valor hacia el consumidor final por medio de una buena coordinación de actividades que dará como resultado que la organización funcione como un sistema reflejando una fuerte ventaja competitiva frente a sus competidores.

> El significado de llevar una ventaja competitiva es llevar acabo las actividades de forma más eficiente que sus competidores (coste inferior), o realizar las actividades de una forma peculiar que cree mayor valor para el comprador y permita obtener un sobreprecio (diferenciación) (Porter, 1991, pág. 72).

Las actividades de la cadena de valor según M. Porter se dividen en dos grupos, Actividades primarias y Actividades de apoyo. También se cuenta con actividades estratégicas las cuales velan por el cumpliendo de misión y objetivos de la organización.

Mediante una investigación exploratoria, se determinó la escaza coordinación que lleva LGC Restaurantes respecto a sus actividades, lo que no le ha permitido adquirir mayor ventaja competitiva frente a sus competidores.

LGC Restaurantes únicamente divide sus actividades, por su lugar de trabajo, si la realización de ellas se lleva en la cocina o en el salón. Dejando clara evidencia la falta de definición y coordinación de las actividades que se deben desarrollar dentro de la cadena de valor del restaurante.

LGC Restaurantes, debe poner iniciativa en la definición de su cadena de valor, asignando, ordenando, reagrupando e incluso eliminando actividades, buscando nuevas formas de llevarlas a cabo, reduciendo el tiempo que lleva realizarlas y poniendo en descubrimiento nuevas fuentes de diferenciación que permitirá tener una visión más profunda para la obtención de su ventaja competitiva (Porter, 1991).

A continuación, se detalla una propuesta de las actividades primarias y secundarias que formarían parte de la cadena de valor, que debe llevar LGC Restaurantes si desea lograr una ventaja competitiva dentro del mercado.

Actividades Primarias

Del cumplimiento de las actividades primarias depende el éxito que pueda tener LGC Restaurantes, son todas aquellas que se incurre para la elaboración, prestación de servicio, comercialización y verificación de satisfacción del cliente.

Tabla 1: Actividades Primarias.

LOGÍSTICA DE ENTRADAS	OPERACIONES / COCINA	PRESTACIÓN DE SERVICIOS	COMERCIALIZACIÓN Y MARKETING	POST VENTA
Compra de MP	Preparación de platos	Recepción de pedidos.	Desarrollo de estrategias de ventas.	Fidelización de clientes
Manipulación de MP	Montaje de platos	Nivel de servicio	Política de precios y descuentos	Innovación
Conservación de MP	Limpieza de cocina	Organización de instalaciones	Imagen y publicidad.	Recolección de data.
Control de inventario	Control de calidad.	Mantenimiento. de instalaciones	Control Interno y Externo	

Actividades de Apoyo.

Son actividades que apoyan o sustentan a las actividades primarias, para LGC Restaurantes son aquellas que proporcionan el abastecimiento de insumos comprados, recursos humanos, tecnología y varios soportes que ayudan a la prestación del servicio.

Tabla 2: Actividades Segundarias.

Infraestructura	Recursos Humanos	Tecnología	Aprovisionamiento
Planificación.	Reclutamiento y contratación	Nuevas Tendencias.	Políticas de compras.
Gestión Financiera	Gestión de Nomina.	Sistemas Informáticos	Relacionamiento con proveedores.
Gestión Tributaria.	Satisfacción Laboral.	Renovación y mantenimiento de enseres.	Rotación de inventario.

1.3.3 Recursos de la Empresa

Un análisis de los recursos que tiene LGC Restaurantes ayudará a identificar todo el potencial que tiene con el fin de obtener ventaja competitiva sobre sus competidores. Dicho análisis se basa en detallar y calificar todo el potencial interno que da soporte y apoyo para la elaboración de un producto de calidad, un excelente servicio, y costos

competitivos. El buen manejo de los recursos es crucial para lograr obtener un reconocimiento de la marca dentro del mercado por ello se debe llegar a una buena combinación de ellos para obtener una diferenciación en el mercado y con ello ser más atractivos hacia el cliente. Para obtener esa diferenciación no se debe conformar con brindar un servicio de calidad ya que solo se estaría cubriendo las demandas del consumidor.

LGC Restaurantes debe brindar un servicio mejorado a sus clientes, con la ayuda de un análisis de mercado que determine las características que los clientes buscan en el servicio y así llegar a formular nuevas estrategias para el mejoramiento del servicio, se podrá implantar mejoras una vez se haya conocido de manera profunda el potencial de los recursos ya que como se mencionó juegan un papel clave para la realización de cualquier estrategia.

Los recursos de la empresa se pueden clasificar de la siguiente manera:

- ***Recursos tangibles:*** son todos los activos que posea la organización, se pueden clasificar en físicos y financieros y organizacionales (Centro Europeo de Posgrado, s.f.).

- ***Recursos intangibles:*** hace referencia a la imagen que ha ganado LGC Restaurantes a lo largo del tiempo acompañado con el potencial de la mano de obra e intelecto de sus colaboradores (Centro Europeo de Posgrado, s.f.).

- ***Capacidades organizativas:*** son las habilidades y competencias fundamentales para la transformación de la materia prima en producto final, ya que se habla de las capacidades que se tiene en el desarrollo del producto, la innovación en sus procesos acompañado del servicio que se presta al cliente (Centro Europeo de Posgrado, s.f.).

A continuación, se identifican los recursos y capacidades que tiene LGC Restaurante obtenidos gracias a la entrevista desarrollada con la Sra. Gloria Rodríguez propietaria del establecimiento.

Tabla 3: Recursos LGC Restaurantes.

<table>
<tr><th colspan="2">Recursos Tangibles.</th><th colspan="2">Recursos Intangibles.</th><th>Capacidades Organizativas</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Financieros:</td><td rowspan="2">Caja disponible.

Activo disponible.

Capacidad de endeudamiento.</td><td rowspan="2">Humano:</td><td rowspan="2">Experiencia culinaria.</td><td>Servicio de buen nivel.</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Habilidades técnicas en el proceso de transformación de materia prima a producto terminado.</td></tr>
<tr><td>Físicos:</td><td>Equipos e instalaciones.</td><td rowspan="2">Reputación:</td><td rowspan="2">Conocimiento de la marca

Calidad y confianza ante los clientes.

Buenas relaciones con proveedores.</td><td rowspan="2"></td></tr>
<tr><td>Organizacionales:</td><td>No posee.</td><td>Buena gestión en la combinación de recursos para la obtención del producto y servicio final.</td></tr>
</table>

Con el desarrollo del análisis de recursos se puede identificar las mejoras que debe implementar LGC Restaurantes ante sus recursos para la obtención de una mayor ventaja competitiva. Se debe reforzar en los siguientes ítems.

- Procesos de Planificación Estratégica.
- Sistemas de Control y Evaluación
- Definición de funciones.
- Programas de Mercadotecnia y Publicidad.
- Manual de Capacitaciones y Recompensa Laboral.

Los recursos mencionados anteriormente representan una debilidad para LGC Restaurantes por lo que se debe llevar una pronta implementación de estos con el objetivo que dichos recursos se conviertan en creadores de valor.

1.4 Análisis Competitivo

1.4.1 Poder de negociación de los compradores

Se tiene poco conocimiento de las características y opiniones de los actuales clientes de LGC Restaurantes, por ello que en la presente investigación se procederá a realizar una encuesta dentro de las instalaciones del restaurante que tendrá como objetivo medir el grado de satisfacción y brindar comentarios y sugerencias frente al servicio que se vende.

Sin embargo, se ha podido identificar que los clientes de LGC Restaurantes son sensibles a los precios del mercado, y es por ello que exigen una reducción de estos o la mejora del producto final, lo que dejaría como resultado una disminución en la ganancia que se puede generar.

Una desventaja que también se enfrenta con el consumidor es que éste tiene la capacidad de producir sus alimentos por sí mismo por lo que aumenta su capacidad de decisión.

Sin embargo, LGC Restaurantes cuenta con un número elevado de clientes diariamente obteniendo fuerte poder de negociación favoreciéndole también el contar con un cliente significativo que realice compras en grandes cantidades.

Los productos que se ofertan en la industria alimenticia no se encuentran estandarizados, un punto a favor de la empresa porque puede ofertar productos que contengan una diferenciación y atraigan al consumidor.

1.4.2 Poder de negociación con los proveedores

Se debe tener en cuenta, que los proveedores son fundamentales para una óptima operación, ya que se puede prevenir alteraciones en el coste de materia prima o la ruptura de la homogeneidad del plato.

Cuando un proveedor logra obtener un beneficio superior en comparación a lo establecido significa que este tiene influencia en el mercado, lo logra una imposición de precios

elevados y limitando la calidad del producto que oferta además de lograr traspasar sus costos a los participantes de la industria (Porter, 2008).

Afortunadamente, para LGC Restaurantes no se realiza actividades económicas con proveedores con influencia en el mercado, ya que todos ellos dependen de la industria con la que enlazan sus actividades. La industria necesita de ellos, pero ellos también de la industria para poder sobrevivir en el mercado. Ya que se habla de un mercado con grandes cantidades de productos sustitutos.

Tampoco se trabaja con proveedores que provoquen fluctuaciones en los costos si se realiza un cambio de proveedor, aunque el tema es variable, ya que cuando esté trabajando en un proyecto de mejora, entre los cambios está la implementación de un nuevo software que ayude a la administración estratégica y operativa, este tipo de proveedor tendría un grado de influencia ya que el cambio de software que incluye un nuevo equipamiento si sería costoso, es por ello que se debe manejar de la mejor manera la negociación para impedir futuros inconvenientes.

Se debe decir que LGC Restaurantes, lleva una escasa gestión en cuanto al tema de proveedores, ya que nunca se ha realizado un estudio de sus proveedores ni tampoco la realización de una matriz que califique factores de importancia que ayuden a una buena elección de proveedor.

Sin embargo, gracias a una entrevista con Marco Vintimilla propietario de LGC Restaurantes, dio a conocer que a pesar de no elaborar una matriz que ayude a esta elección, él se basa en tres indicadores para calificar a sus 12 proveedores, la calidad, el mejor precio y logística.

Los proveedores de LGC Restaurantes, no cuentan con una calificación previa a la venta del insumo o prestación de servicio, ya que gran parte de su abastecimiento es diario a cargo de su propietario en diferentes mercados de la ciudad.

La mayoría de las compras que realiza su propietario, son compras según frecuencia ya qué las realiza de acuerdo con su rotación en el inventario. Gran parte de dichas compras las realiza en el Mercado Central de la ciudad de Quito, los insumos que por lo general

compra todos los días son legumbres, frutas y proteínas ya que asegura que es la única manera de obtener productos frescos y de alta calidad.

Lo que llama la atención de este tema, es que su propietario ha llevado relaciones entre 5-6 años con la mayoría de los proveedores del Mercado Central, ninguno de ellos tuvo evaluaciones previas de sus productos dejando en evidencia la falencia que tiene LGC Restaurantes en la relación con sus proveedores.

Se ha planteado la idea de llevar un análisis de proveedores con el objetivo de almacenar data que ayude a la toma de decisiones del propietario, así como al desarrollo de la presente investigación.

Con el fin de mejorar su productividad, el análisis que se llevará a cabo en LGC Restaurantes va a tomar en cuenta 6 factores de interés, los cuales van a ayudar al desarrollo de una matriz que tendrá una calificación ponderada.

A continuación, se presenta un ejemplo de la tabla que ayudaría a obtener respuesta de quien si cumple como proveedor calificado.

Factores de Interés:

- La calidad de los productos.
- Apertura de negociación.
- Precios competitivos.
- Cumplimiento de plazos.
- Servicio de entrega a bodega.
- Innovación y creatividad.

Tabla 4: Matriz de calificación de Proveedores.

Factor	Ponderación	Proveedor 1		Proveedor 2		Proveedor 3	
		Calificación	Resultado	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado
La calidad de los Productos.	0,24						
Cumplimiento de Plazos.	0,20						
Precios Competitivos.	0,20						
Apertura de Negociación.	0,16						
Servicio de Entrega a bodega.	0,12						
Innovación y Creatividad.	0,08						
Total	1						

1.4.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes

Los nuevos competidores son aquellos que desean obtener una cuota del mercado, están dispuestos a ejercer presión en sus precios, costos e índices de inversión para lograr ser competitivos dentro de su industria (Porter, 2008).

Para lograr salir victorioso de la entrada de una nueva competencia LGC Restaurantes debe estar dispuesto a realzar reducciones en sus precios e incrementar su inversión para lograr ser más competitivos frente a los nuevos aspirantes. También depende mucho de las barreras de entrada que se hayan establecido en la industria por parte de los competidores existentes ya que se entiende que si no se establece barreras la amenaza de entrada sería muy alta y con ello podría afectar su rentabilidad.

1.4.3.1 Barreras de Entrada

Ahora que se encuentra en el mercado LGC Restaurantes toma como oportunidad las barreras de entrada ya que son útiles para disputar con su nueva competencia, las misma que al comienzo de su actividad económica tuvo que superar para ingresar y obtener rentabilidad en la industria alimenticia (Porter, 2008).

A continuación, se detallan barreras de entrada que se han establecido para disuadir el ingreso de nuevos competidores en el mercado.

- Economías de escala por parte de la oferta, surge cuando los competidores establecidos en una industria producen a gran escala y se benefician de costos más

bajos lo que obliga al nuevo aspirante a producir en grandes volúmenes o aceptar una desventaja en sus precios que oferta al consumidor. La producción de LGC Restaurantes es en grandes cantidades, se facturan más de 300 almuerzos diarios, lo que le permite obtener una ventaja favorable en su nivel de producción, ofertando un producto de mayor calidad y a un precio inferior (Porter, 2008).

- Beneficios de escala por parte de la demanda, también conocida como efecto de red, surge cuando la disposición de comprar de una persona está influenciada por el hecho de que otras personas también lo consuman, la mejor publicidad que tiene LGC Restaurantes es por parte de sus consumidores, ya que son los que se encargan de dar sus críticas y comentarios a sus compañeros de oficina, críticas buenas y malas han ayudado a establecer una confiabilidad por parte del cliente, las mismas que serán muy difíciles de afrontar por parte de los nuevos aspirantes que para competir deberán reducir sus precios hasta lograr obtener una base importante de clientes (Porter, 2008).

- El requerimiento de capital, para ingresar a la industria alimenticia se debe tener en cuenta su alta inversión inicial ya que se debe incurrir en gastos de adaptación del inmueble y el abastecimiento necesario de insumos para una operación exitosa del negocio. Tomando como ejemplo LGC Restaurantes, realizó una inversión de $60,000 dólares americanos para abrir sus puertas al público, convirtiéndose en factor clave para la disuasión de nuevos aspirantes su alta inversión y más aún cuando se debe incurrir en gastos no recuperables para la apertura del nuevo establecimiento (Porter, 2008).

- Beneficios para los miembros independientemente del tamaño. Sin importar el tamaño de su negocio un miembro de una industria ya establecido obtiene ventajas frente al nuevo aspirante como es la oferta de mejores materias primas a costos mucho más convenientes y el reconocimiento de la marca dentro del sector que gracias a la amplia experiencia de su propietario desde sus inicios la calidad de su servicio se ha convertido en una barrera para su competencia. Y en esto lleva una gran ventaja LGC Restaurantes ya que cuenta con una fuerte demanda y ciertos proveedores estratégicos (Porter, 2008).

- Política restrictiva del Gobierno, hace referencia al cumplimiento de requisitos que son necesarios para el funcionamiento del establecimiento en el sector alimenticio (Porter, 2008).

LGC Restaurantes tuvo que incurrir en la obtención de diferentes documentos legales que a continuación se detallan:

RUC.

Registro Único de Contribuyentes, corresponde a una identificación asignada a todas las personas o sociedades que realizan actividades económicas, con el fin de registrar e identificar información que ayude a la Administración Tributaria (SRI, 2018).

La obtención o actualización del RUC la podemos realizar por medio de su página web no tiene ningún costo y sus pasos a seguir son muy sencillos.

1. Se debe ingresar a la página web de Inscripción de RUC en línea.
2. Otorgar información general de contribuyente.
3. Ingresar medios de contacto.
4. Ingresar dirección del establecimiento matriz.
5. Registrar actividades económicas.
6. Selección de actividad económica principal.
7. Visualizar el resumen de la información otorgada.
8. Confirmar la solicitud de inscripción en el RUC (SRI, 2018).

Patente Municipal.

Es un documento obligatorio ya que hace referencia al permiso de funcionamiento del establecimiento con el cual debe contar el propietario para realizar una actividad económica dentro del Distrito Metropolitano de Quito (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2018).

Su renovación se la realiza cada año y el valor a pagar se determina en función al patrimonio con el que opera la empresa en base a una tabla establecida por el municipio (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2018).

Para obtener la patente se debe ingresar la siguiente documentación en las oficinas del municipio de Quito:

1. Inscripción del RUC en el Servicio de Rentas Internas.
2. Formulario de inscripción de RAET o Patente Municipal.
3. Número de predio del domicilio tributario.
4. Copia de cédula de identidad y papeleta de votación.
5. Copia de la factura de un servicio básico del domicilio tributario (ZEUS, 2018).

Uso de suelo,

Todo establecimiento que realice actividades económicas dentro de la ciudad de Quito debe obtener el certificado de uso de suelos, con el objetivo de verificar que su actividad sea permitida en cierto sector de la ciudad y en qué condiciones y requisitos debe cumplir el establecimiento (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2018).

El trámite se lo lleva en las oficinas de Municipio de cada zona y para la obtención del certificado de uso de suelo se debe cumplir con los siguientes requisitos:

1. Formulario de solicitud de Uso de Suelo.
2. Copia de la carta del impuesto predial del año en curso.
3. Copia de cédula de identidad y papeleta de votación (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2018).

Permiso de Ocupación autorizada por el Cuerpo de Bomberos.

El cuerpo de bomberos otorga el permiso mediante una verificación del sistema de prevención de incendios de cada establecimiento en conformidad con los planos aprobados (Bomberos Quito, 2018).

Los ítems por inspeccionar son: sistema eléctrico, protección estructural, puertas cortafuego, anchos de las puertas de evacuación, señalización, iluminación, detectores, pulsadores, redes contra incendios y extintores portátiles (Bomberos Quito, 2018).

Los requisitos que se deben aprobar para la obtención del permiso son los siguientes:

- Para obtener una inspección por parte del Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito, se debe entregar los siguientes requisitos en las oficinas del área técnica.

    1. Formulario Declarativo de Ocupación firmado por el propietario.

    2. Copia del certificado de Visto Bueno de Planos.

    3. Copia de la memoria técnica y o formulario declarativo aprobada y sellada en V.B.P.

    4. Copia de los planos SCI aprobados y sellados (Bomberos Quito, 2018).

- Al momento de la inspección se debe entregar los siguientes documentos al analista técnico.

    1. Certificado de instalación del sistema de detección y alarma en conformidad con NFPA 72.

    2. Documento declarativo donde se especifique la entrega a cada unidad de vivienda de Extintores, Ventilaciones y Calentamiento de Agua.

    3. Certificado de la Resistencia al fuego de la estructura metálica y/o madera vista.

    4. Certificado de las puertas contra fuego RF-60 mín.

    5. Certificado de las Pruebas de Presión o hermeticidad del sistema de supresión con agua.

6. Certificado de Instalación y pruebas de Presurización de Escaleras.

7. Certificado de Instalación de Pararrayos.

8. Registro fotográfico del Sistema contra Incendios.

9. Notificación de modificación de Visto Bueno de Planos CBDMQ-ISO-R-27 (Si aplica) (Bomberos Quito, 2018).

- Si el establecimiento cumple con las prevenciones necesarias el permiso de ocupación se emite el día siguiente, pero por lo contrario si el establecimiento no cumple el usuario debe realizar las correcciones necesarias y reiniciar el proceso y llevar un control por medio de su correo electrónico.

Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de las Actividades Económicas (LUAE).

Es un acto administrativo con el cual el Municipio de Quito autoriza el desarrollo de actividades económicas de un establecimiento ubicado en el territorio del DMQ (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2018).

La autorización se otorga en base a diferentes controles por parte del Municipio y el Cuerpo de Bomberos.

Para la obtención de la licencia el trámite se lo puede realizar en las Administraciones Zonales del Municipio del DMQ, una vez el trámite sea ingresado a través de un link se deberá declarar datos técnicos en el portal del Cuerpo de Bomberos.

Los requisitos que se deben presentar en la Administración Zonal del Municipio del DMQ son los siguientes:

1. Formulario de Solicitud de LUAE.
2. Formulario de Reglas técnicas de arquitectura y urbanismo para LUAE.

3. Pago de patente Municipal.
4. Copia de cédula de identidad y papeleta de votación.
5. Copia de factura de servicios básicos del establecimiento.
6. Foto del Rótulo, medidas y materiales del mismo.
7. Autorización del dueño del predio, en el que permite colocar el rótulo.
8. Copia de la escritura pública de constitución.

Finalmente, cuando el formulario sea aprobado el usuario debe acercarse a las oficinas de Administración Zonal del municipio del DMQ con la declaratoria de los bomberos a retirar su LUAE.

Permiso de funcionamiento de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (ARCSA)

El 19 de diciembre del 2008 se ejecuta el Acuerdo Ministerial N. 818 el cual establece que los establecimientos que expendan alimentos deben tener le permiso de funcionamiento por el Ministerio de Salud Pública, responsabilidad que ha sido cedida a la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA).

La obtención del permiso se lo puede realizar por medio de la página web de ARCSA ejecutando los siguientes pasos:

1. Ingresar a la página: https://bit.ly/1QXw7a8.

2. Crear el usuario y contraseña.

3. Declarar el año en curso.

4. Llenar datos de Establecimiento.

5. Buscar actividad económica de su establecimiento.

6. Aceptar y declarar.

7. Acercarse al Banco del Pacífico o BanEcuador con el comprobante de ARCSA después de 24 horas.

8. Al cabo de 48 horas revisar el portal del ARCSA para obtener su permiso de funcionamiento.

Ministerio de Turismo.

Se debe realizar un registro del establecimiento en el Ministerio de Turismo, con el objetivo de categorizar el restaurante y cumplir ciertos requisitos en el servicio que se presta.

Para la obtención de la categorización se debe ingresar el trámite a las oficinas de Quito Turismo con los siguientes requisitos:

1. Formulario de Registro.
2. Copia del Informe de Uso de Suelo.
3. Dos copias de la Patente.
4. Copia de RUC
5. Copias de cédula de identidad y papeletas de votación.
6. Inventario de los bines muebles y activos del local.

1.4.4 Amenaza de Productos sustitutos

Se debe prestar mucha atención en cuanto al tema de productos sustitutos debido a que LGC Restaurantes cuenta con una amenaza elevada, que ha dejado como resultado el estancamiento de precios y una lenta capacidad de crecimiento.

Un producto sustituto se lo puede identificar cuando éste realiza sus funciones de una manera similar o idéntica a un producto de la industria (Porter, 2008).

Como se dijo anteriormente LGC Restaurantes se encuentra en vulnerabilidad ya que se encuentra dentro de una industria donde sus competidores ofertan sustitutos con características muy similares en cuanto al producto y servicio. Es primordial el desarrollo

de competencias de valor agregado al servicio con el objetivo de tener una distinción en el mercado bajo un programa de investigación al cliente para mantenerse al tanto de nuevas tendencias y preferencias.

Se habla de un nivel de sustitución elevado, en el sector donde se encuentra establecido LGC Restaurantes, tiene una amplia oferta de establecimientos de alimentos y bebidas, entre ellos:

- Franquicias nacionales e internacionales: Caravana, Pollos Campero, Fruterías Monserrat y Ceviches de la Rumiñahui son cadenas de un modelo de negocio estandarizado.

- Restaurantes de Especialidades: Rincón Verde, Parrilladas Colombianas, son establecimientos con estilos de comida definidos.

- Restaurantes Fast Food: Papas y Papas, Motes de la 10 son establecimientos pequeños, que ofertan comida rápida por un bajo precio y su servicio es inmediato tiene un grado alto de sustitución, muchos clientes por condiciones de tiempo y dinero optan por este tipo de servicios.

- Panaderías y Cafeterías: La Capital, Panificadora Arenas, Buen Pan son establecimientos que se encentran dentro del mismo sector, sus productos no son similares a los que oferta LGC Restaurantes, pero cuentan con grado medio de sustitución.

- Super mercados y tiendas: Supermercados Farguett, Punto Abastos son locales comerciales que ofertan productos alimenticios y bebida con un grado bajo de sustitución, por su baja similitud en las características del producto.

1.4.5 Rivalidad entre Competidores

Cuando se compite en el mercado se debe tener cuidado en afectar al beneficio que recibe el consumidor ya que se puede perder atención en las características que oferta el servicio.

Es por ello que se recomienda una rivalidad positiva que aumente la rentabilidad de la industria, esto se puede lograr cuando la competencia se enfoca en segmentos específicos que ayuden ampliar sus horizontes y satisfaciendo más necesidades.

La competencia para LGC Restaurantes se presenta de dos maneras, descuentos en los precios para productos idénticos y mejoras del producto y servicio en cuanto a su calidad.

Su rivalidad es mayor ya que en el sector donde prestan sus servicios se encuentran numerosos y parecidos establecimientos, por encontrarse en una industria de lento crecimiento todos toman medidas ajustadas para ganar un porcentaje del mercado, por otro lado, también tenemos el compromiso por parte de los lideres su capacidad para resolver problemas y propuestas estratégicas.

Características como postventa, el tiempo y la imagen son considerados menos significativos, pero no menos importantes que los precios para definir la rentabilidad de la industria, se podría decir que es la oportunidad ideal para LGC Restaurantes que obtenga ventaja de estos ya que ningunas de las tres variables son consideradas por sus competidores, lo que generaría un valor agregado para su cliente, y representaría una ventaja competitiva para LGC Restaurantes.

Mediante una exploración del sector donde se encuentran las instalaciones de LGC Restaurantes y gracias a la entrevista con su propietario la cual se llevó a cabo en el mes de octubre del 2018, se logró determinar que, de los 18 establecimientos ofertantes de comida del sector, 3 de ellos son competidores potenciales ya que se encuentran en la misma avenida que LGC Restaurantes.

Restaurante El Gran Churrasco.

Cuenta con 8 años de experiencia en el sector, presta servicios muy similares a los de LGC Restaurantes, cuenta con una infraestructura mayor por lo que sus clientes se sienten cómodos dentro de sus instalaciones, su modalidad de servicio es de dos maneras, full services donde el cliente se autogestiona el servicio, y la modalidad común que es atendido por un mesero, mantiene precios bajos, menores a los que presenta LGC Restaurantes, es por ellos que este establecimiento se le denomina un competidor

potencial ya que al tener mayor aforo y mantener precios bajos es una opción de sustitución ideal para los clientes.

Restaurante El Carchi.

Lleva aproximadamente 17 años en el mercado, a pesar de haber pasado por tres propietarios, el nombre del establecimiento se mantiene. Cuenta con un espacio físico muy similar al de LGC Restaurantes que es de 250 metros cuadrados lo que distingue es la decoración y presentación ya que las instalaciones de Carchi nunca han sido remodeladas lo que ha provocado que varios de sus clientes decidan ir por la competencia ya que mantiene sus instalaciones antiguas, oferta comida tradicional del Ecuador específicamente de la Sierra, siempre se puede encontrar variedad de platillos típicos como fritada, menudo, hornado, tortillas de papa entre otros. Mantiene sus precios por debajo de los de la competencia lo que ayudado a una estabilidad en el tiempo.

Restaurante La Costeñita.

Lleva en el mercado el mismo tiempo que LGC Restaurantes ya que solo hubo días de diferencia en su inauguración, por el hecho de que se encuentra justamente en la misma acera siempre ha existido una rivalidad, cuenta con un aforo mayor, pero de igual manera que El Restaurante Carchi este establecimiento nunca ha pasado por una remodelación dándole un aspecto de antiguo con baja iluminación poco atractivo para los clientes. Oferta productos con gran similitud lo que ha provocado preferencias en los clientes debido a la cercanía de los establecimientos. Mantiene sus precios bajos para logar una mayor atracción y fidelización por parte de sus clientes.

Los establecimientos restantes no son de gran impacto ya que su aforo es relativamente pequeño. Su modalidad de servicio es muy poco profesional por lo que no representan una amenaza fuerte para LGC Restauraste.

Se ha podido identificar que todos los competidores del sector mantienen precios bajos, lo cual ha sido un gran reto para LGC Restaurantes poder mantener los suyos y con ellos su óptima calidad, lo que significa que el tema de sus competidores es un punto rojo y se

debe tomar muy en cuenta a la hora de plantear su ventaja competitiva que se enfocara en la diferenciación en términos de calidad y servicio.

Para una mejor visibilidad se construirá un matriz de Perfil Competitivo, la cual tiene como objetivo establecer las fortalezas y debilidades de la competencia, sin embargo, se debe tener cuidado a la hora de su formulación la asignación del peso y rating varían en relación de juicios subjetivos por parte de su autor.

Tabla 5: Matriz de Perfil Competitivo.

FACTORES	PONDERACIÓN	EL CHURRASCO	PESO. POND.	EL CARCHI.	PESO. POND.	LA COSTEÑITA	PESO. POND.
Calidad y Variedad del menú.	0,35	3	1,05	2	0,7	3	1,05
Servicio por parte del personal.	0,25	4	1,4	3	1,05	3	1,05
Ambiente e Infraestructura.	0,1	3,5	1,225	2	0,7	2,5	0,875
Precios	0,2	4	1,4	3	1,05	3,5	1,225
Promoción y Publicidad.	0,1	2,5	0,875	1	0,35	2	0,7
CALIFICACIÓN.	1		5,95		3,85		4,9

Por medio de la presente matriz se ha podido identificar a El Gran Churrasco como su principal competidor. Las principales variables que se deben tomar en cuenta a la hora de formular un plan de mejora son la calidad, variedad del menú, precios y el servicio que presta el personal.

1.5 Matriz de Factores Internos

Tabla 6: Matriz de Factores Internos (EFI).

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS (EFI)				
FACTORES INTERNOS.	**FORTALEZAS**	**PONDERACIÓN**	**CALIFICACIÓN**	**PUNTUACIONES**
	Alto reconocimiento de la marca.	0,12	4	0,48
	Precio asequible y competitivo.	0,10	3	0,3
	Excelencia en sabor, calidad, variedad y presentación del producto.	0,14	4	0,56
	Alta fidelización y crecimiento en consumidores.	0,10	3	0,3
	DEBILIDADES			
	Escasa definición de actividades de planificación estratégica.	0,10	4	0,4
	Falta de políticas y controles internos.	0,08	3	0,24
	Presupuestos no definidos, estructura financiera nula.	0,06	3	0,18
	Proceso productivo poco estandarizado.	0,08	3	0,24
	Escaso control en inventario.	0,04	2	0,08
	Falta de publicidad y promoción de la marca.	0,06	3	0,18
	Falta de recolección de data.	0,02	2	0,04
	Falta de capacitación para mejorar la productividad del personal.	0,06	3	0,18
	No existe una definición de actividades por puestos de trabajo.	0,04	2	0,08
		1,00		**3,26**

1.6 Análisis Externo

1.6.1 Factores Políticos

LGC restaurantes lleva operando en el mercado 13 años, en los cuales ha tenido que adaptarse a muchos cambios y restricciones impuestas por los gobiernos a cargo lo que ha provocado varias demoras en el crecimiento del establecimiento.

Para llevar a cabo el estudio político de LGC restaurantes se va a enfocar en el último año ya que se ha venido viviendo varios cambios desde la presidencia de Lenin Moreno, todo esto con el objetivo de profundizar de como inciden las acciones de los mandatarios la creación y desarrollo de la nueva franquicia.

El nuevo presidente Lenin Moreno ha declarado que el gobierno anterior a su mandato ha provocado una desaceleración económica. Se debe a una deficiente gestión administrativa y la caída de proyectos estratégicos a cargo del estado.

La Corporación Británica de Radiodifusión en el año 2017, manifestó que "En el Ecuador existió un desperdicio de oportunidad de desarrollo para país, esto lo recalca debido a que el gobierno vivió la gran bonanza petrolera".

> El próximo gobierno está condenado a un largo período de recesión, que dure todo su mandato, o a tomar medidas para reducir el déficit fiscal y bajar el costo de producir en el país, todo lo cual es impopular y de difícil viabilidad política (Zibell, 2017).

Desde sus primeros días a cargo como presidente del Ecuador, Lenin Moreno ha venido respondiendo a varios casos de corrupción protagonizados por funcionarios públicos.
El presidente Moreno, también deberá responder a varias acciones tomadas por la frustración de no poder equilibrar sus cuentas externas y fiscales como son:

- La emisión de bonos públicos en dólares a tasas nada favorables para el país.
- La disminución de la tasa general del IVA del 14% al 12%.
- Y la solicitud de créditos internacionales en especial a China y Multilaterales. (Ordoñez Rivas, 2017).

Para llevar a cabo su gestión como gobierno, el presidente Lenin Moreno ha detallado que en los próximos cinco años el país necesitará aproximadamente $10.000 millones anuales es decir el 10,2% del PIB anual, para cubrir el déficit fiscal y pagar amortizaciones de deuda interna y externa (Clavijo, 20017).

También ha detallado varias acciones que tienen el objetivo de incentivar el empleo, una lucha constante contra el contrabando, fortalecimiento para el Plan social Toda una Vida

y la protección de la dolarización. Estos objetivos los va a logar por medio de diferentes acciones a tomar las cuales se detallan a continuación (Ordoñez Rivas, 2017).

- Incremento del Impuesto a la Renta al 25%

  Se realizará un incremento de tres puntos al impuesto a la renta, otorgando una excepción a micro y pequeñas empresas, también a sociedades que garanticen el ingreso constante de dólares al país como es el ejemplo de empresas de exportación (Ordoñez Rivas, 2017).

  Exoneración del impuesto a la renta por tres años a microempresas, siempre y cuando cumplan con la generación de empleo neto e incorpore valor agregado nacional en sus procesos productivos (Ordoñez Rivas, 2017).

  Para aquellas sociedades que mantienen sus operaciones en paraísos fiscales o regímenes de menor imposición, aquellas que no presenten o presenten de manera incompleta sus anexos de accionistas pagarán el 3% mas es decir un 28% de IR (Ordoñez Rivas, 2017).

  En cuanto al anticipo del impuesto a la renta no se tomará en cuenta en el rubro de costos y gastos los sueldos, salarios, 13era y 14ta remuneración y otros aportes patronales (Ordoñez Rivas, 2017).

  El SRI podrá conceder la devolución del anticipo del IR siempre y cuando éste sea mayor al impuesto causado y en la parte que exceda el tipo impositivo efectivo (TIE) promedio definido por la Administración Tributaria; y que se verifique el aumento de empleos (Ordoñez Rivas, 2017).

- Derogación de ley de plusvalía.

  Una medida que se ha llevado a cabo bajo la respuesta de una consulta popular, la cual tiene como objetivo estabilizar la demanda de empleo, ya que dicha ley provocó estancamientos en la economía que dio como resultado un rechazo por parte de la oposición, sindicatos, críticos y los más vulnerables los gremios de

construcción ya que ellos aseguraban que dicha ley desalentaba el empleo y afectaba al sector inmobiliario (El Universo, 2018).

- Fortalecimiento del dólar.

  Para llevar a cabo un fortalecimiento de la moneda, el gobierno está planificando la presentación de una ley que ayuda a incentivar la captación de capitales productivos por medio de la exoneración del Impuesto a la Renta hasta por cinco años (Ordoñez Rivas, 2017).

  Empresas exportadoras recibirán la devolución de impuestos por la generación de ingresos de divisas y por el aseguramiento de plazas de trabajo (Ordoñez Rivas, 2017).

  Con el objetivo de evitar la salida de dinero del país, se mantendrá el impuesto a la salida de divisas (Ordoñez Rivas, 2017).

1.6.2 Factores Económicos

En el año 2017, el Ecuador registró un incremento del PIB en un 3%, lo que significaba un gran logro para el país después de haber participado en una recesión desde el primer trimestre del año anterior lo que reflejó como resultado una contracción del -1,5% del PIB en el año 2016 (El Telégrafo, 2017).

Dicha contracción fue causada por la caída del precio del petróleo, la pérdida del juicio millonario con las petroleras Chevron y Oxy, la apreciación del dólar, reducción de exportación y el terremoto ocurrido en las costas ecuatorianas los cuales afectaron directamente al desempeño de la economía del país en ese año (El Telégrafo, 2017).

Pero para el cuarto semestre del año 2016, el exmandatario Rafael Correa ya anunció a la ciudadanía que se ha superado la recisión a pesar de los indicadores negativos de acuerdo a los resultados de las Cuentas Nacionales Trimestrales publicados por el BCE, el PIB en el cuarto trimestre de 2016 aumentó en 1,7% respecto al trimestre anterior y en 1,5% en relación al cuarto trimestre de 2015. Esto muestra que por tres trimestres consecutivos la

actividad económica presentó tasas de variación positivas respecto al trimestre anterior (El Telégrafo, 2017).

Dicho crecimiento trimestral hace referencia a la reactivación económica del sector no petrolero el cual obtuvo un porcentaje del 85,5% del total del PIB. El gasto de consumo final de los hogares creció en 2,6% frente al trimestre anterior; la formación bruta de capital fijo subió a 0,9%; el gasto de consumo final del gobierno general a 0,6%; y, las exportaciones de bienes y servicios no mostraron variación. Por su parte las importaciones se incrementaron en 2,8% (El Telégrafo, 2017).

En el año 2017, dicho dinamismo se provocó gracias a:

- El Gasto de Consumo Final de los Hogares presentó una tasa de variación positiva de 4.9%, con una contribución al crecimiento del PIB de 2.96 puntos porcentuales a la variación anual del PIB (Banco Central del Ecuador, 2018).

- El Gasto de Consumo Final del Gobierno General, en el año 2017, registró un crecimiento de 3.8% con relación al año anterior, contribuyendo positivamente a la variación del PIB en 0.56 puntos porcentuales (Banco Central del Ecuador, 2018).

- Las Exportaciones presentaron un incremento de 0.6% con respecto al 2016, contribuyendo positivamente a la variación del PIB en 0.18 puntos porcentuales (Banco Central del Ecuador, 2018).

- La Inversión (FBKF) registró una reducción de 0.5% en relación con el año 2016, desempeño que está directamente vinculado a la disminución de la actividad económica de la construcción que representa alrededor del 70% de la estructura de esta variable (Banco Central del Ecuador, 2018).

Para el 2018 el Ecuador según lo proyectado por el Banco Central de Ecuador tendrá un crecimiento del 2%, lo que es favorable para las pequeñas empresas las cuales se afectan directamente por las gestiones del estado, por ser un producto de consumidor final es muy vulnerable a la economía del país, ya que existen diversos factores como es la compra de

insumos para la elaboración de los diversos platillos comercializado por LGC Restaurantes (Banco Central del Ecuador, 2018).

Se está viviendo una época de recesión para el país, se prevé que la mayoría de proveedores alzarán sus precios lo que afectará directamente al margen del servicio, ya que por la alta competencia que se vive en el mercado alimenticio deben llevar precios constantes en casos que por más de dos años no se ha podido llevar a cabo una alza en sus precios al contrario se debe dar un valor agregado al servicio ya que como afecta también a la cartera del consumidor, la competencia aprovecha para ganar clientes sensibles al precio sin darse cuenta que demasiados descuentos erosiona la rentabilidad del negocio a más de afectar gravemente a su calidad.

1.6.3 Factores Culturales

Conocer los factores culturales para LGC Restaurantes es muy importante, ya que de ahí parte el comportamiento de compra que va a tener el consumidor frente al servicio.

La cultura es creencias, costumbres, valores, conocimientos y diversos comportamientos aprendidos en el transcurso del tiempo en una sociedad determinada.

El hecho de convivir en una sociedad globalizada, el factor cultural hoy en día sufre una variación constante, por lo que LGC Restaurantes debe evolucionar con la misma para lograr adaptase a los cambios y entender nuevos comportamientos de compra.

El mercado clave de LGC Restaurantes son oficinistas que en su gran mayoría pertenecen a estatus de clase media y media alta. Los cuales tienen un tipo de consumo por necesidad e impulso.

La gran oferta de restaurantes obliga a LGC Restaurantes afinar los aspectos claves que tienen los clientes a la hora de comprar, se deben conocer sus necesidades, deseos y en base a ellos definir, diseñar y mejorar los productos y servicios que se brindan.

Ningún cliente es igual que otro, en este caso la mayoría de los consumidores son personas dentro de un rango de 21 a 50 años lo que significa que se debe enfocar en un mercado adulto.

La condición física de las personas ha sido uno de los temas de moda que más ha afectado en el aspecto cultural, ya que a la hora de comer más de una persona se detiene analizar qué tipo y cuántas calorías contiene el platillo que se va a ordenar, lo que ha llevado a LGC Restaurantes a la necesidad de ampliar su carta de productos por lo que ahora cuenta con variedad de ensaladas y platos vegetarianos.

Se debe tomar en cuenta también, que las organizaciones de hoy en día no solo quieren dar un impacto a sus clientes directos, sino a la sociedad en general, es por ello por lo que LGC Restaurantes ha diseño un plan de restructuración el cual consiste en la eliminación de artículos plásticos para el empaque de comida para llevar.

LGC Restaurantes, llevará un programa constante de investigación a sus clientes, ya que es la única manera de mantenerse al tanto de las nuevas tendencias, preferencias y maneras de llegar al consumidor.

1.6.4 Factores Tecnológicos

Para mejorar la experiencia por parte de los usuarios en LGC Restaurantes, es necesario la implementación de herramientas tecnológicas, las mismas que a su vez tendrán un impacto positivo en la productividad y eficacia del servicio.

Unos de los objetivos principales para LGC Restaurantes es lograr una ventaja competitiva dentro de su mercado, y lo puede lograr mejorando sus procesos internos mediante la adquisición de equipos tecnológicos que simplifiquen tareas y se vuelva novedoso para el consumidor final lo que aporta positivamente a la fidelización de estos.

A continuación, se detalla una propuesta para la implementación de una herramienta tecnológica que deberá tomar en cuenta LGC Restaurantes, ya que se pudo observar que dentro de sus actividades el uso de elementos tecnológicos es muy escaso lo que se vuelve una amenaza, algo que se debería de tener como oportunidad|1.

Figura 8: Software para restaurantes y cafeterías.

Fuente: (Practisis S.A., 2019)

El software va a permitir planificar, operar, controlar y administrar todas las actividades de LGC Restaurantes por medio de módulos que administrarán cada área del negocio (Practisis S.A., 2019).

Bajo la implementación de esta herramienta se obtendrán los siguientes cambios:

- El proceso de atención en mesas será mucho más ágil, se usará tablets para la recepción del pedido, el mismo que se imprimirá de forma inmediata en cocina lo que permitirá mejorar los tiempos de preparación y atención (Practisis S.A., 2019).



- El proceso de pago se realizará de forma inmediata, ya que por medio del sistema se puede generar la factura o dividir el consumo de una mesa en cuentas múltiples. La anulación de cuentas únicamente se podrá realizar bajo claves o permisos (Practisis S.A., 2019).

- El cierre de caja se lo realizara de una forma segura, permitiendo realizar arqueos y solicitar informes por tipos de pagos, detalles transaccionales, a más de facilitar el conteo de billetes y monedas (Practisis S.A., 2019).

- Controlar los costos de operación a medida a que se efectúan sus ventas y permitirá obtener una rentabilidad por plato (Practisis S.A., 2019).

- Al ingresar a la aplicación, el administrador obtendrá una especie de dashboard, es decir un resumen de todas las operaciones, ventas, y otras estadísticas que le pueda



interesar para la toma de decisiones y formulación de estrategias (Practisis S.A., 2019).

1.7 Matriz de Factores Externos.

Tabla 7: Matriz EFE.

MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS (EFE)				
FACTORES EXTERNOS	**OPORTUNIDADES**	**PONDERACIÓN**	**CALIFICACIÓN**	**PUNTUACIONES**
	Nuevas tendencias alimenticias, posibilidad de ofertar nuevos productos generando valor de la marca.	0,12	4	0,48
	Alta rentabilidad en el sector de alimentos.	0,08	3	0,24
	Competencia poco estratégica, sector muy poco explorado.	0,1	3	0,3
	Proveedores con baja influencia.	0,04	2	
	Herramientas tecnológicas que ayudan a la planificación y control del establecimiento	0,08	2	0,16
	AMENAZAS			
	Estabilidad económica, jurídica y política del Ecuador.	0,1	3	0,3
	Extensos requisitos reglamentarios y trámites legales burocráticos.	0,08	3	0,24
	Alto número de nuevos competidores por escasas barreras de entrada.	0,1	4	0,4
	Competencia desleal.	0,08	2	0,16
	Falta de alianzas estratégicas con proveedores.	0,12	4	0,48
	Sensibilidad de precios por parte de consumidor.	0,06	3	0,18
		1,00		**3,34**

2 ANÁLISIS TEÓRICO

2.1 Planificación Estratégica

2.1.1 Definición de Planificación Estratégica

La planificación estratégica ha estado presente durante siglos como el primer paso a la hora de entrar a la batalla, es un icono dentro del ámbito militar ya que la palabra estrategia viene del griego *strategos* que significa "un general". A su vez el verbo *stratego* significa planificar la destrucción de sus enemigos, utilizando los recursos de una manera eficaz (Pimentel, 1999).

La formulación de una planificación estratégica es la determinación del horizonte, es decir una predicción sobre el futuro, estará basada en un análisis interno y externo de la situación actual y futura de una compañía, en las metas y objetivos que esta se proyecte. Dentro del enfoque administrativo no se habla de la destrucción a su competencia, aquí se planifica para obtener una ventaja competitiva, que permita obtener mejores resultados que ellos (Pimentel, 1999).

Para la determinación de la planificación de debe tomar en cuenta dos elementos de suma importancia que son: la propuesta de valor al cliente, ofertar un producto o servicio que cubra en su totalidad las necesidades y deseos del cliente. Y la formulación de ganancia, crear una estructura de costos que genere un flujo de ganancias aceptables (Thompson A. , Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2012).

Es un proceso dinámico y flexible, ya que se puede enfrentar a situaciones inesperadas que exijan respuestas reactivas y acciones proactivas (Thompson A. , Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2012).

2.1.2 Importancia de Planificación Estratégica

Se dice que la planificación estratégica es la receta para realizar negocios, es un conjunto de objetivos y políticas que guiarán el comportamiento de la organización frente a diferentes escenarios (Chiavenato, 2001).

Se logra formalidad en la toma de decisiones, ya que cualquiera de ellas estará basado en estudios previamente calificados y discutidos por los interesados, construyendo bases para una cultura interna sólida, racional y globalizada (Thompson A. , Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2012).

Ayuda a definir la situación actual de la compañía, poniendo en evidencia sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas las cuales son la base para el desarrollo de una planificación de nuevos planes, proyectos y programas.

Organiza y controla todos los recursos que posee la organización de una manera eficiente y eficaz lo que ayuda a mejorar su competitividad, por medio de la coordinación sus actividades de manera constante manteniendo o reestructurando las acciones tomadas. (Chiavenato, 2001).

Contribuye a la obtención de una ventaja competitiva perdurable, generando un buen desempeño, junto a resultados visibles con altas ganancias una mayor rentabilidad, un aumento en su participación en el mercado y mejorando su capacidad de respuesta frente a empresas rivales (Thompson A. , Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2012).

2.1.3 Ventajas y Desventajas de Planificación Estratégica

Se debe considerar que la realización de una planificación estratégica trae excelentes resultados a la organización, pero con ello una especie de barreras que no permiten visualizar con claridad todas las oportunidades que posee la empresa, por llevar cierto formalismo que al no contar con estudios previos no se toma en cuenta una que pudo ser muy buena opción para la organización (Vargas, s.f.).

Por ello que a continuación que definirán ciertas ventajas y desventajas que conlleva la implantación de una planificación estrategia con el objetivo de que el lector estese al tanto de los puntos buenos y malos a considerar a la hora de su ejecución.

Ventajas.

- Contribuye a la generación de una ventaja competitiva (Berreiros, 2012).

- Se logra la determinación de objetivos claros, detallando los procesos y actividades específicas para su ejecución (Vargas, s.f.).

- Incentiva a tener una cultura organizacional racional y globalizada (Berreiros, 2012).

- Ayuda a planificar acciones preventivas, evitando llegar a la toma de acciones correctivas (Berreiros, 2012).

- Se lograr un buen reconocimiento de oportunidades (Vargas, s.f.).

- Reduce la incertidumbre, mediante la realización de estudios rigurosos, que reducirá la posibilidad de cometer errores (Berreiros, 2012).

- La utilización de los recursos se maneja de una manera eficiente y eficaz (Berreiros, 2012).

- Mantiene un enfoque especifico a largo plazo (Berreiros, 2012).

Desventajas.

- Creación de burocracia dentro de los procesos de planificación, las personas a cargo de la toma de decisiones pueden no estar involucrados directamente con el producto y cliente de la organización (Vargas, s.f.).

- Debido a la alta inversión de recursos y fuertes gastos no se lleva a cabo en su totalidad la planificación, convirtiéndola solamente en teoría que únicamente se estructura se aprueba y se archiva (Vargas, s.f.).

- Existe una desconfianza frente a escenarios futuros por lo que se limitan a seleccionar la alternativa mas racional y con menos probabilidad de riesgo (Berreiros, 2012).

- Información confidencial, grupo limitado de estrategas que conocen datos de importancia para la organización, lo que provoca renuencia en los demás limitando su iniciativa a la hora de aportar con ideas o comentarios (Berreiros, 2012).

- La inversión que se realiza a nivel económico y el tiempo que conlleva una planeación formal tendrá una lenta recuperación (Vargas, s.f.).

2.2 Estrategias

2.2.1 Definición de Estrategia

La estrategia es la movilización de todos los recursos de una organización, ya que su función es guiar el comportamiento de las actividades en base a un análisis interno y externo que permita evaluar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (Chiavenato, 2001).

Tiene que ver con competir de una manera diferente: hacer lo que la competencia no hace o, mejor, hacer lo que no pueden hacer. Toda estrategia necesita un elemento distintivo que atraiga a los clientes y genere una ventaja competitiva (Thompson A. , Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2012, pág. 5).

2.2.2 Tipos de Estrategia.

Estrategia Corporativa.

La estrategia institucional o corporativa está a cargo del nivel organizacional con más autoridad dentro de la organización, quienes buscan una ventaja competitiva sostenible con la ayuda de parámetros como la misión, visión, valores y políticas que se requieran para guiar el comportamiento y proyectar un horizonte especifico de la compañía con resultados visibles, con altas ganancias y un aumento en su participación dentro del mercado (Schermerhorn, 2010).

Estrategia de Negocio.

La estrategia de negocio busca garantizar una buena participación de la compañía dentro del mercado, está permanentemente al tanto de su entorno minimizando el riesgo, buscando nuevas oportunidades de competir obteniendo una ventaja competitiva frente a sus competidores (Chiavenato, 2001).

Las empresas que manejan una sola línea de negocio, su estrategia de negocio coincide con su estrategia corporativa.

Estrategia Funcional.

Las estrategias a nivel funcional son formuladas para el control e integración de las áreas operacionales, buscan elevar la eficiencia y eficacia planificando en áreas como finanzas, producción, administración y estructura organizacional (Chiavenato, 2001).

Se definen con el objetivo de crear un ambiente cálido de trabajo en el área operativa, incurrir en adecuaciones para que la producción y prestación del servicio mejore en calidad, tiempo e imagen (Chiavenato, 2001).

2.3 Modelo de la planificación Estratégica

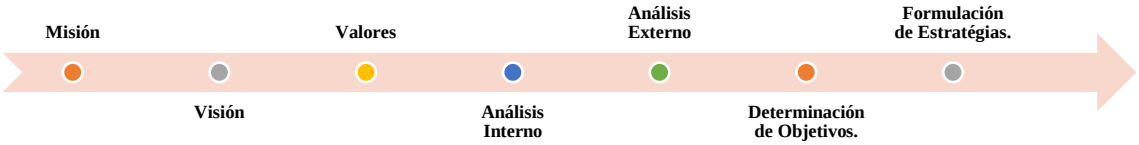


Figura 9: Modelo de la planificación estratégica.

Fuente: (Muñoz, s.f.)

2.3.1 Misión

"La misión de una organización es la razón para existir en una sociedad" (Schermerhorn, 2010, pág. 209).

La misión es una comunicación del modelo de negocio, genera un impulso al cumplimiento de la estrategia principal ya que es una redacción de las actividades y propósitos actuales en relación con su producto y servicio, responde a las necesidades del comprador. Es fundamental para la orientación de acciones, fuentes de inspiración para el personal y generar un impacto dentro de su industria (Schermerhorn, 2010).

2.3.2 Visión

La visión es una herramienta que sirve a la administración de una organización ha preparar a su empresa hacia el futuro, ya que otorga un sentido de dirección sincronizando sus estrategias a largo plazo (Thompson A. , Peteraf, Gamble, & Strickland , 2015).

Al momento de su redacción se debe tener en cuenta:

- Su viabilidad, su impacto en las futuras tomas de decisiones e intereses, que defina una imagen clara de cómo la empresa se proyecta en un futuro.

- Se recomienda que sea solamente una frase con pocas líneas, ya que se busca que sea fácil de recordar y transmitible para todo su entorno interno como externo. (Thompson A. , Peteraf, Gamble, & Strickland , 2015).

2.3.3 Valores Estratégicos

Definir los valores organizacionales es fundamental para fomentar la cultura organizacional, mediante una buena implementación de estos se puede crear un ambiente agradable y respetuoso mejorando así no solo la calidad del trabajo sino haciéndolo mucho más eficaz (Schermerhorn, 2010).

Son guías para la toma de todas decisiones dentro de la organización y por ello lo fundamental de su definición, se busca crear patrones de comportamientos para que sus colaboradores puedan comportarse de la mejor manera frente a diversos escenarios. Esto se podrá lograr a través de técnicas motivacionales y de dirección (Schermerhorn, 2010).

2.3.4 Análisis Interno y Externo

Análisis Interno.

Es una evaluación integral que se realiza a la organización para medir su nivel de competitividad, por medio de un análisis de fortalezas y debilidades a cada uno de sus departamentos calificando su desempeño y la importancia que representan en la cadena de valor de la organización (Kotler & Keller, 2012).

Se procede a realizar un levantamiento de información gracias a la ayuda de estados financieros, informes, reportes y testimonios de los trabajares para conocer a profundidad los recursos y capacidades que posee la organización dentro de sus diferentes áreas e identificarlas como fortalezas o debilidades (Kotler & Keller, 2012).

Análisis Externo.

La realización de un análisis externo tiene como objetivo la identificación de oportunidades y amenazas que una organización puede encontrar dentro de su mercado, por ello, lo fundamental de la realización de un análisis sobre nuevas tendencias y cambios que se han presentado y/o se pueden presentar con el trascurso del tiempo, con el objetivo de llegar a generar ganancias por medio de la identificación de oportunidades

y la formulación de planes de contingencia que controlen las amenazas o desafíos identificados (Kotler & Keller, 2012).

Para encontrar oportunidades dentro del mercado, el producto o servicio que se ofrezca deberá cumplir con alguna de las siguientes características:

- Ofertar un producto escaso dentro del mercado.
- Ofertar una propuesta de valor al cliente totalmente renovado.
- Ofertar un producto con características totalmente nuevas. (Kotler & Keller, 2012).

2.3.5 Determinación de objetivos

Los objetivos principales de una organización están enfocados en la utilidad, autonomía, seguridad y expansión. Deben cumplir con las siguientes características: ser conocidos por todos, cuantificables, realistas, alcanzables, ordenados, y compatibles entre sí (Kotler & Keller, 2012).

Se debe llevar una administración por objetivos (APO), definir las metas de manera conjunta entre superiores y colaboradores, especificando la responsabilidad y elaborando planes tácticos y operacionales frente a resultados esperados, llevar un feedback del desenlace para la toma de medidas correctivas o si fuese necesario la modificación de objetivos (Chiavenato, 2001).

2.3.6 Formulación de la Estrategia

Una vez definidos los objetivos y metas, se procede a detallar el plan de acción o estrategia que se llevara a cabo para el cumplimiento de lo planificado.

Al definir la estrategia, lo que se busca es lograr una mayor rentabilidad de los recursos, implementando actividades nuevas o similares, pero de una manera diferente, logrando una diferenciación frente a la competencia (Chiavenato, 2001).

Kotler & Keller (2012) citan en su libro Dirección de Marketing, tres tipos de estrategias que una compañía debe implementar para mejorar su competitividad.

1. **Liderazgo en costos.**

   La estrategia en liderazgo en costos consiste en producir al menor costo posible sin afectar a la calidad del producto aumentando considerablemente su cuota de mercado, se convertirá en una ventaja para LGC Restaurantes siempre y cuando a su competencia se le dificulte igualar sus costos (Chanes, 2014).

   Se puede logar una reducción de costos de las siguientes maneras:

   - Economías de escala: ganar una reducción en sus costos por medio de un aumento al nivel de su producción, obteniendo una automatización, un incremento de habilidades y la conservación de factores que se requieren dentro del proceso de producción (Chanes, 2014).

   - Economías de aprendizaje: se basa en la experiencia del personal, por medio de la repetición de tareas se puede disminuir los costos y el tiempo que se requiere dentro del proceso de producción, además se gana perfeccionamiento en las habilidades de los empleados (Chanes, 2014).

   - Nueva tecnología: implementar nueva tecnología eficiente que ayude a rediseñar el proceso productivo y administrativo el cual ayude a simplificar y reducir los recursos que se requieren (Chanes, 2014).

   - Control: mantenerse alerta en el desarrollo de cada una de las decisiones y actividades que se realizan dentro del negocio, con el fin de prevenir cualquier tipo de inconveniente futuro (Chanes, 2014).

   - Capacidad: incentivar un almacenamiento justo a tiempo, que ayude a reducir los costos de inventario, que se abastezca según su necesidad (Chanes, 2014).

- Eliminación de desperdicios: siempre obtener la mayor eficiencia en la utilización de los recursos de la organización, lograr un cumplimento estricto del horario que maneja el personal y reducir su tiempo ocioso (Chanes, 2014).

2. Diferenciación.

Esta estrategia cosiste en ofertar un producto distinto, que contenga un valor agregado, algo peculiar de la organización que lo oferta, lo que se busca es una distinción en el mercado bajo una innovación, con el objetivo de verse únicos frente al consumidor. (Chanes, 2014).

El cambio que se realizará al producto debe proyectar una alta percepción frente al consumidor, se debe basar en sus necesidades, deseos y experiencias (Chanes, 2014).

No es un trabajo fácil para el productor ya que no todos los consumidores buscan lo mismo, por lo que se recomienda realizar una investigación de mercados para llegar a una idea clara de que es lo que se necesita cambiar (Chanes, 2014).

Se debe estar claro que al implementar esta estrategia el costo del producto se verá afectado, se incrementará ya que se requiere de una inversión como la adquisición de nueva maquinaria, la inclusión de un nuevo personal que se encuentre capacitado técnicamente para el desarrollo de innovaciones o el alto costo que tiene la elaboración de una investigación de mercados la misma que se convierte en una ayuda clave para la producción de nuevos o diferenciados productos frente a la competencia (Chanes, 2014).

Se puede obtener una mayor rentabilidad por el incremento que sufrirá el costo, lo que permitirá recuperar esa inversión que se realizará inicialmente, siempre y cuando el consumidor pueda apreciar dicha diferenciación o innovación implementada en el servicio ofertado ya que este estará dispuesto a pagar ese valor extra por adquirir algo novedoso (Chanes, 2014).

La diferenciación que puede realizar la organización se puede basar en las siguientes variables:

- Características del producto: es una diferenciación tangible para el consumidor ya que se pueden realizar cambios en el producto como:

  - Color
  - Forma.
  - Tamaño.
  - Funcionalidad.
  - Durabilidad.
  - Seguridad.
  - Disponibilidad.
  - Servicio preventa y postventa. (Chanes, 2014).

- Características del mercado: se busca una adaptación a las necesidades del consumidor, ofertar un producto que satisfaga de la mejor manera todas las necesidades que tiene el consumidor, hace referencia a una diferenciación intangible ya que tiene una alta importancia la percepción social, psicológica y ética que proyecte la compañía dentro del mercado (Chanes, 2014).

- Características de la empresa: también hace referencia a una diferenciación intangible, pero en este caso es algo interno, busca mejorar, su capacidad de negociación con sus proveedores, la forma de relacionarse con sus clientes, los canales de distribución que ofertará, la marca e imagen que busca proyectar y algo muy importante la formación y capacitación de su personal (Chanes, 2014).

- Respuesta rápida: su propósito es ganar fidelidad por medio de su pronta respuesta al consumidor, innovar en su servicio incluyendo la entrega a domicilio o la atención las 24 horas del día (Chanes, 2014).

- Responsabilidad social corporativa: ser una organización amiga del medio ambiente, llevar proyectos que incentiven el cuidado al planeta en el que vivimos y que este cambio sea palpable para el consumidor, de tal manera que si se incurren

el aumentos en su precio el consumidor este dispuesto a pagarlo ya que estaría adquiriendo una producto que respeta al medio ambiente (Chanes, 2014).

3. **Enfoque.**

La estrategia de enfoque busca atender necesidades específicas, muchas organizaciones optan por enfocarse en ciertos segmentos del mercado por medio de estudios buscan características que definan con cierta profundidad al consumidor con el objetivo de convertirse en la mejor oferta dentro de su nicho de mercado, se considera una estrategia de gran ayuda para competir dentro de mercados grandes y demandantes (Enfoque & Estrategia, 2012).

Para incluir esta estrategia se debe seguir los siguientes pasos:

1) Analizar e identificar las ventajas competidas que tiene la organización (Enfoque & Estrategia, 2012).

2) Definir las necesidades y deseos por parte de los clientes que no han sido satisfechos por medio de estudios de mercado e investigaciones de nuevas tendencias (Enfoque & Estrategia, 2012).

3) Elegir el nicho de mercado en el cual se desea trabajar (Enfoque & Estrategia, 2012).

4) Detallar el tipo de estrategia que se desea incrementar (Enfoque & Estrategia, 2012).

3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LGC RESTAURANTE.

3.1 Investigación de Mercado

"La investigación de mercado se define como el diseño sistemático, la recolección, el análisis y la presentación de datos y conclusiones relativos a una situación de marketing específica" (Kotler & Keller, 2012, pág. 98).

Una investigación de mercados es fundamental a la hora del lanzamiento de un producto o si se desea estimular el crecimiento de la demanda actual de una organización. Ayuda a la acción de planificar y mejorar actividades futuras a través de recolección de información oportuna, precisa y procesable de los clientes como de la competencia con el objetivo de mejorar el desarrollo de decisiones tácticas a corto plazo y estrategias a largo plazo (Kotler & Keller, 2012).

LGC Restaurantes nunca ha realizado un estudio del comportamiento de compra de sus clientes ya que sus dueños creen que el tema de una investigación de mercados solo es para grandes empresas debido a su presupuesto limitado.

Kotler & Keller (2012) en su libro Dirección de Marketing proponen ideas de como una empresa pequeña puede llegar a comprender el mercado de su industria, con el objetivo de formular un plan de marketing exitoso y mejorar la satisfacción del cliente.

Detalladas a continuación:

- Contratar servicios de una firma de investigación de mercados.
- Proyectos diseñados y realizados por estudiantes o profesores.
- Recopilar información haciendo el uso de la internet, sobre la competencia por medio de páginas web y redes sociales de la competencia, como información pública.

- Mantener vigilada a la competencia por medio de visitas rutinarias a sus establecimientos para conocer sobre sus nuevos cambios.

- Aprovechar la experiencia de los socios de marketing, grandes empresas de investigación de mercado pueden compartir su información relevante que ha venido acumulando sobre un mercado. (Kotler & Keller, 2012).

Proceso de Investigación de Mercado.

Para la elaboración de la investigación de mercados aplicada a LGC Restaurantes su guía principal será el proceso definido por Kotler y Keller en su libro Dirección de Marketing.

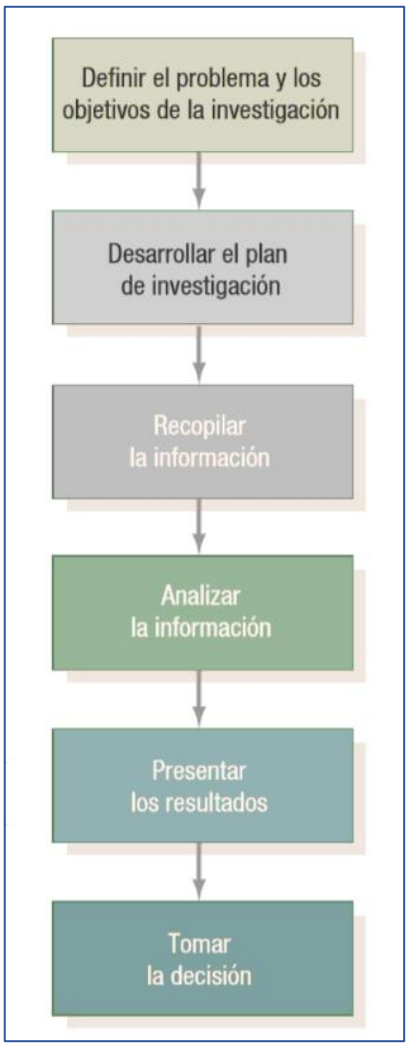


Figura 10: Proceso de Investigación de Mercados.

Fuente: (Kotler & Keller, 2012)

3.1.1 Definición del problema y objetivos de la encuesta.

El primer paso es crucial para el desarrollo de una buena investigación, se debe tener mucho cuidado a la hora de definir el problema y objetivos, ya que se corre el riesgo de obtener información demasiado extensa, demasiado limitada, errada o sesgada.

Definición del Problema.

Actualmente no existe en LGC Restaurantes una investigación de mercado que proporcione información confiable sobre el estado actual de sus clientes, en consecuencia, la formulación de decisiones y estrategias para el desarrollo de una propuesta de franquicia para el establecimiento son nulas.

Definición de Objetivos.

Objetivo General:

Desarrollar una investigación de mercados que recopile información confiable que ayude a la comprensión del mercado de LGC Restaurantes para el desarrollo de nuevas decisiones y estrategias.

Objetivos Específicos:

- Recopilar datos e información mediante encuestas sobre la percepción del cliente de LGC Restaurantes, que den a conocer su nivel de satisfacción y sugerencias.

- Presentar una situación clara de su satisfacción actual en cuanto al servicio para la presentación de medias de cambio.

- Analizar, presentar y tomar decisiones sobre características y comportamientos de los clientes de LGC Restaurantes de manera cualitativa y cuantitativa.

3.1.2 Desarrollo del plan de investigación

El desarrollo de un plan de investigación es esencial para recopilar información de una manera eficaz, ya que se convierte en una guía para la obtención de datos. Nos ayuda a tomar decisiones sobre:

- **Fuentes Secundarias.**

  Es información externa que ya existe, ayuda a comprender el problema plateado por medio de datos generales comúnmente publicados en la web. Son de fácil acceso y su costo el relativamente bajo. Sin embargo, se debe tener cuidado al momento de su recolección ya que se corre el riesgo de encontrase con información obsoleta e imprecisa. Fuentes segundarias que nos ayudarán a la realización del estudio de mercados para LGC Restaurantes son las siguientes:

  - Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)
  - Quito Turismo.
  - Sector Económico de Quito.

- **Fuentes Primarias.**

  Es información que será recopilada mediante un método de investigación descriptivo, se llevará a cabo una encuesta online que permita la obtención de información cualitativa y cuantitativa sobre el comportamiento y nivel de satisfacían del cliente de LCG Restaurantes.

3.1.3 Diseño de Encuestas

Se tomó el presente método de recolección de información debido a que proporciona información confiable, procesable, a bajo costo, y las personas tienden a ser honestas debido a sus respuestas privadas bajo un servidor, sin embargo, se debe tener cuidado al momento de su formulación deben ser breves y sencillas.

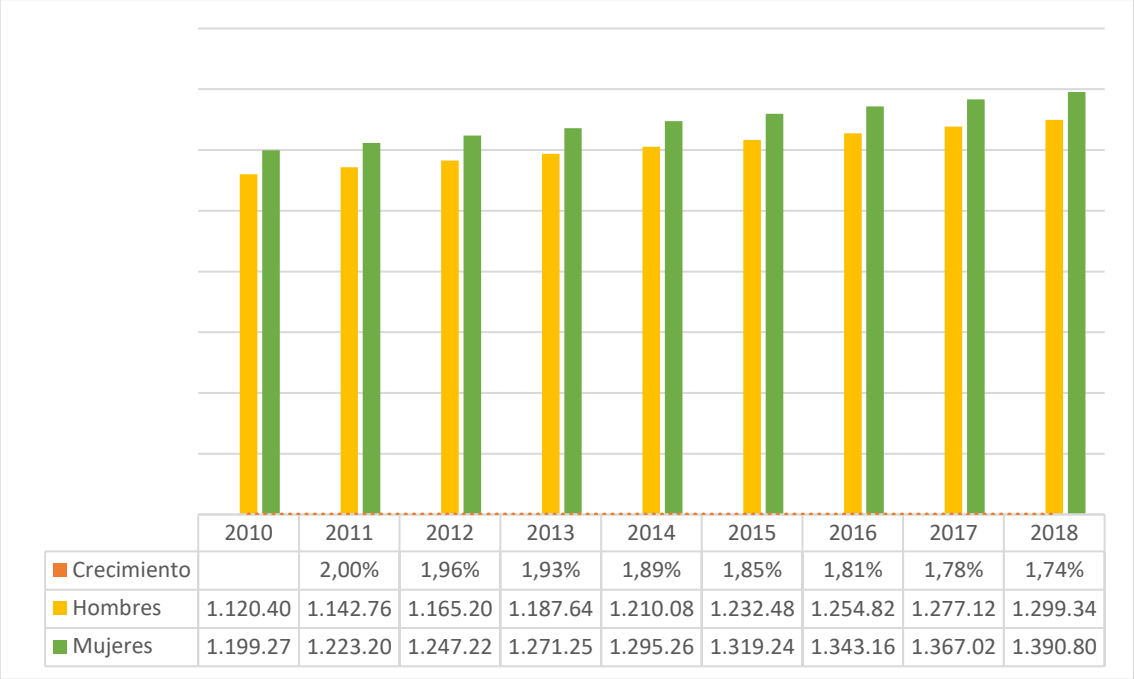
La encuesta tiene como objetivo, medir la percepción que tiene el cliente sobre el servicio que presta LGC Restaurantes, está comprendida por 11 preguntas, dirigida a clientes actuales y nuevos, publicadas a través de los formularios que nos brinda la herramienta Google Forms, el cual permite una rápida obtención de respuesta y resultados. Véase en Anexo 1.

Su realización se llevará a cabo con la ayuda de dos tablets que agilitarán el procedimiento de la recolección de datos dentro del establecimiento. Además, se trabajará con incentivos para quienes estén dispuestos a responder la encuesta.

3.1.4 Segmentación del mercado

Según Kotler & Keller (2012), la segmentación de mercados consiste en identificar a consumidores potenciales que compartan un conjunto similar de necesidades y deseos, con el objetivo de poner en marcha un estudio de marketing dirigido a nuestro segmento especifico el cual a su vez identificara la respuesta y percepción por parte del consumidor sobre el producto a ofertar.

La segmentación que se llevará a cabo para analizar el éxito que obtendrá LGC Restaurantes en el DMQ, es la determinación del perfil del consumidor, la encuesta estará destinada a personas geográficamente establecidas en la ciudad de Quito dentro de un rango de edad de 18 a 64 años para personas de estrato social medio.



	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Crecimiento		2,00%	1,96%	1,93%	1,89%	1,85%	1,81%	1,78%	1,74%
Hombres	1.120.40	1.142.76	1.165.20	1.187.64	1.210.08	1.232.48	1.254.82	1.277.12	1.299.34
Mujeres	1.199.27	1.223.20	1.247.22	1.271.25	1.295.26	1.319.24	1.343.16	1.367.02	1.390.80

Figura 11: Población de Quito.

Fuente: (INEC, 2019)

Según proyecciones del INEC para el año 2018 la ciudad cuenta con 2,690.150 habitantes con un crecimiento promedio del 1,81%, años 2014-2018 (INEC, 2019). El 51,7% representa el género femenino y un 48,3% el género masculino. El estrato económico medio representa un 83% (El Telégrafo, 2011), mientras que personas dentro del rango de edad sugerido representan un 43,07% (INEC, 2013). Por lo que el tamaño de la población determinado bajo los tres segmentos es de 961,677 habitantes.

3.1.5 Cálculo de la muestra

La fórmula que se utiliza para el cálculo de una muestra finita se presenta a continuación:

$$n = \frac{Z^2 * N(p * q)}{E^2(N-1) + Z^2(p * q)}$$

Figura 12: Formula de Muestra Finita

Fuente: (Normas APA, 2019)

Tabla 8: Cálculo de la Muestra.

Cálculo de la Muestra		
N	Tamaño de la población	961.677
Z	Confianza de 95%	1,96
P	Variable negativa.	0,05
Q	Variable Positiva	0,95
e	Margen de Error	5%
Número de encuestas a realizar		**385**

3.1.6 Tabulación de la encuesta y presentación gráfica de la encuesta

Se logró realizar 421 encuestas, de las cuales se presentan sus resultados a continuación.

Pregunta número 1.

Tabla 9: ¿Cuál es su género?

Variable.	Frecuencia absoluta.	Frecuencias acumuladas.	Frecuencia relativa.	Frecuencia relativa acumulada.
Femenino.	197	197	46,80%	47%
Masculino.	224	421	53,20%	100%
	421			

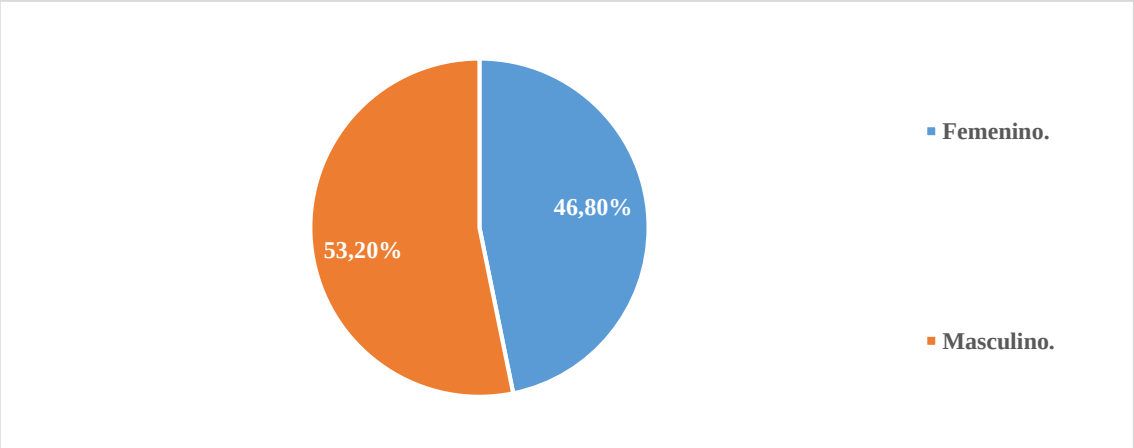


Figura 13: ¿Cuál es su género?

De un total de 421 clientes actuales de LGC Restaurantes que fueron encuestados, el 53,2% fueron del sexo masculino, mientras que el 46,8% pertenece al sexo femenino.

Pregunta número 2.

Tabla 10: ¿Cuál es su rango de edad?

Variable.	Frecuencia absoluta.	Frecuencias acumuladas.	Frecuencia relativa.	Frecuencia relativa acumulada.
Menos de 20 años.	31	31	7,40%	7,40%
21-30 años.	131	162	31,10%	38,50%
31-40 años.	172	334	40,90%	79,40%
41-50 años.	66	400	15,70%	95,10%
51-60 años.	20	421	4,80%	99,90%
Más de 61 años.	0	421	0,10%	100,00%
	421			

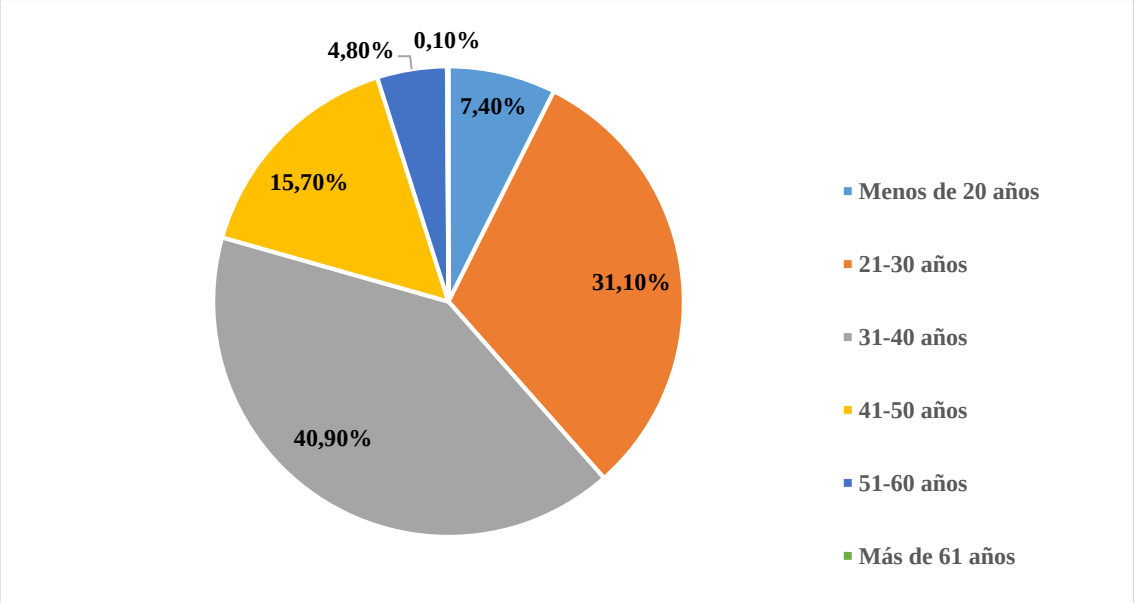


Figura 14: ¿Cuál es su rango de edad?

Del total de los clientes actuales de LGC Restaurantes que fueron encuestados, el grupo más reprentativo es el del rango de edad de 31 a 40 años, seguido con el 31,10% el rango de edad entre los 21 a 30 años, el siguiente con un 15,7% pertenece al grupo entre 41-50 años, el 7,4% corresponde al rango de edad de personas menores a 20 años, con un 4,8% se encuentran las personas entre 51 a 60 años de edad siendo este el último grupo, debido a que no existe una frecuencia de clientes dentro del rango de edad mayores a los 61 años.

Pregunta número 3.

Tabla 11: En la semana ¿Con qué frecuencia realiza consumos en un restaurante?

Variable.	Frecuencia absoluta.	Frecuencias acumuladas.	Frecuencia relativa.	Frecuencia relativa acumulada.
1-2 veces	43	43	10,20%	10,20%
3-4 veces	281	324	66,70%	76,90%
5-6 veces	93	417	22,10%	99,00%
7 o más veces	4	421	1%	100%
	421			

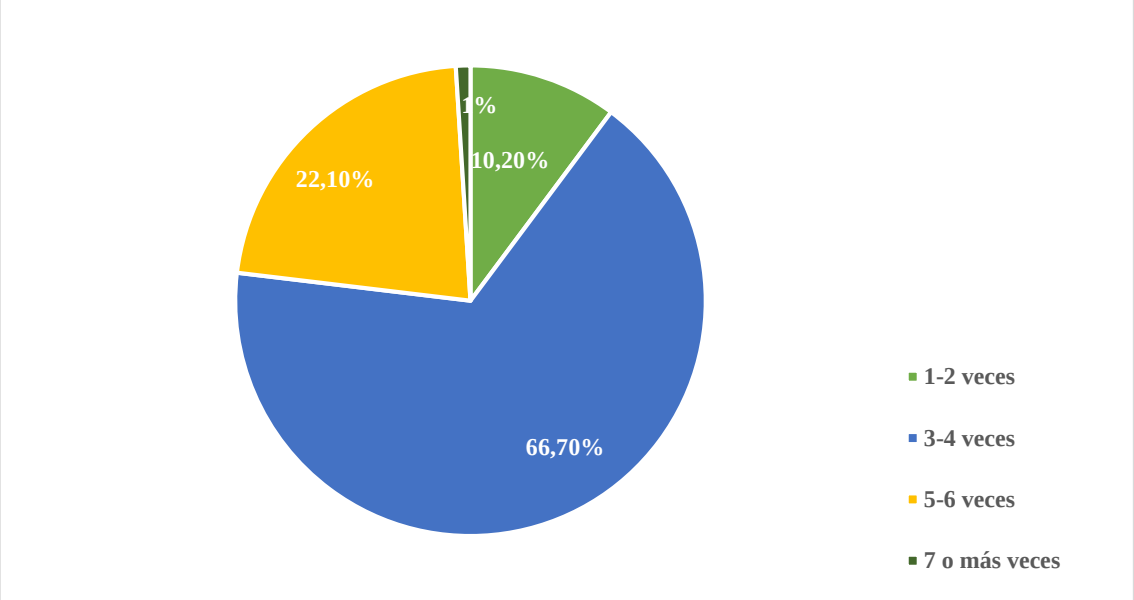


Figura 15: En la semana ¿Con qué frecuencia realiza consumos en un restaurante?

Según las personas que fueron encuestadas, el 66.7% de ellas realizan consumos en un restaurante por semana con una frecuencia de 3 a 4 veces, el 22.1% realiza consumos entre 5 a 6 veces, el 10,2% lo hace entre 1 a 2 veces y tan solo el 1% lo realiza de 7 a más veces.

Pregunta número 4.

Tabla 12: ¿Con quién suele ir al restaurante?

Variable.	Frecuencia absoluta.	Frecuencias acumuladas.	Frecuencia relativa.	Frecuencia relativa acumulada.
Familia.	111	111	26,45%	26,45%
Amigos.	206	317	48,87%	75,32%
Pareja.	72	389	17,02%	92,34%
Solo.	32	421	7,66%	100,00%
	421			

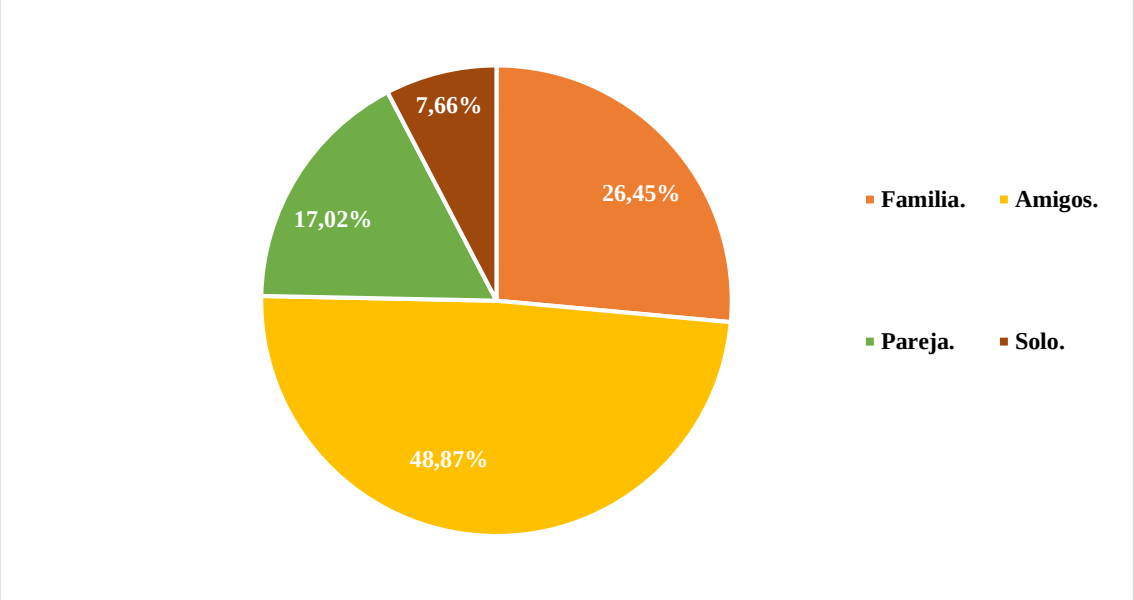


Figura 16: ¿Con quién suele ir al restaurante?

El 48,87% de los clientes encuestados de LGC Restaurantes han manifestado que suelen ir con amigos, el 26,45% frecuentan con familia, con un 17,02% están las personas que van en pareja, mientras que con el 7,66% están las personas que visitan el negocio solas.

Pregunta número 5.

Tabla 13: ¿Cuál es la característica que llama su atención al momento de elegir un restaurante?

Variable.	Frecuencia absoluta.	Frecuencias acumuladas.	Frecuencia relativa.	Frecuencia relativa acumulada.
Calidad del menú.	121	121	29%	29%
Variedad del menú.	126	247	30%	59%
Precios.	66	313	16%	74%
Amabilidad y buen servicio por parte del personal.	54	366	13%	87%
Rapidez del servicio.	25	391	6%	93%
Ambiente e infraestructura.	16	407	4%	97%
Seguridad del establecimiento.	14	421	3%	100%
	421			

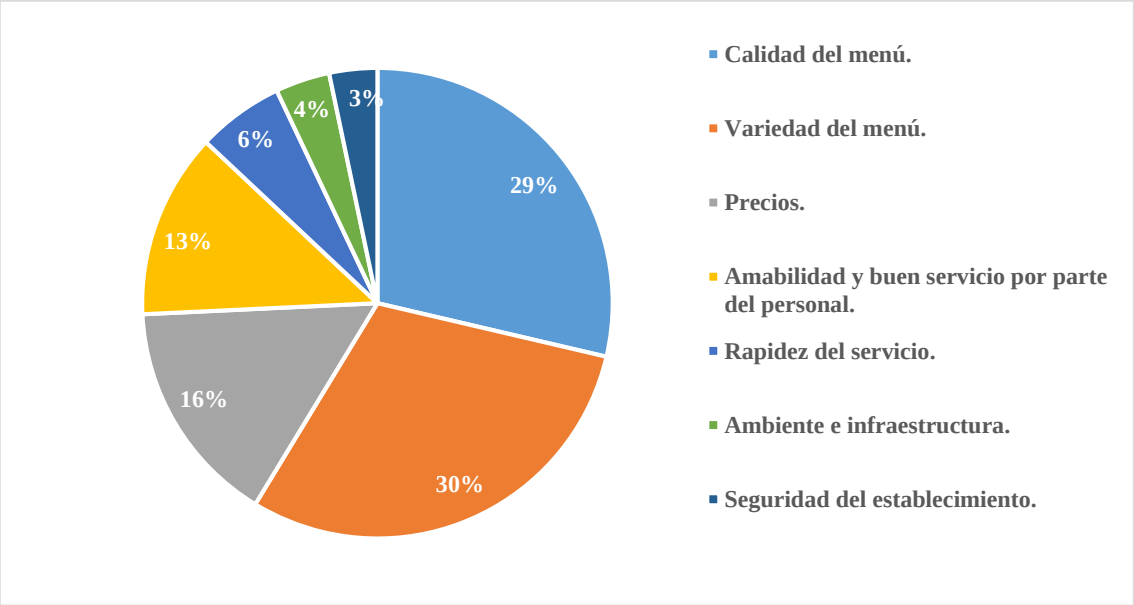


Figura 17: ¿Cuál es la característica que llama su atención al momento de elegir un restaurante?

El 30% de las personas que fueron encuestadas en la localidad de LGC Restaurantes dicen que la principal característica que llama su atención es la calidad del menú, seguido de la variedad del menú con un 29%. Por otro lado, tenemos la variable de precios y la amabilidad y buen servicio por parte del personal con un 16 y 13%. La rapidez del

servicio también es una característica para considerar ya que cuenta con un 6%. Por último, tenemos el ambiente e infraestructura y la seguridad del establecimiento con un 4 y 3 porciento.

Pregunta número 6.

Tabla 14: Por persona ¿Cuánto gasta en un restaurante?

Variable.	Frecuencia absoluta.	Frecuencias acumuladas.	Frecuencia relativa.	Frecuencia relativa acumulada.
2-3 dólares americanos.	69	69	16,39%	16,39%
4-5 dólares americanos.	303	372	71,97%	88,36%
6-7 dólares americanos.	41	413	9,74%	98,10%
8-9 dólares americanos.	4	417	0,95%	99,05%
Más de 10 dólares americanos.	4	421	0,95%	100,00%
	421			

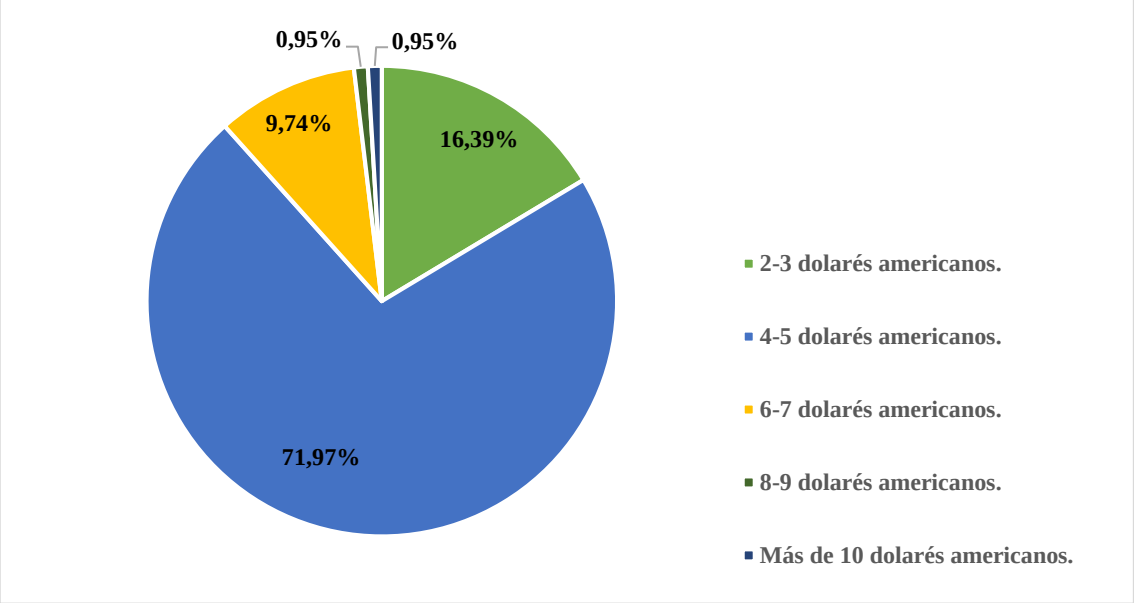


Figura 18: Por persona ¿Cuánto gasta en un restaurante?

Gracias a la información recolecta por medio de la investigación de mercado desarrollada en LGC Restaurantes, se ha podido concluir que el 72% de los clientes encuestados gastan un promedio de 4 a 5 dólares americanos, seguido con un 16,4% de clientes que gastan entre 2 y 3 dólares americanos, un 9,7% de ellos gastan un promedio de 6 a 7 dólares americanos, tan solo un 0,95% gastan un promedio de 8 a 9 dólares americanos,

coincidiendo con el mismo porcentaje se encuentran los clientes que gastan más de 10 dólares americanos.

Pregunta número 7.

Tabla 15: ¿A través de qué medios conoció a La Gran Churrasquería Restaurantes?

Variable.	Frecuencia absoluta.	Frecuencias acumuladas.	Frecuencia relativa.	Frecuencia relativa acumulada.
Fachada o publicidad exterior.	287	287	68,17%	68,17%
Redes Sociales.	22	309	5,23%	73,40%
Hojas Volantes.	23	332	5,46%	78,86%
Recomendaciones de otros clientes.	80	412	19,00%	97,86%
Otros.	9	421	2,14%	100,00%

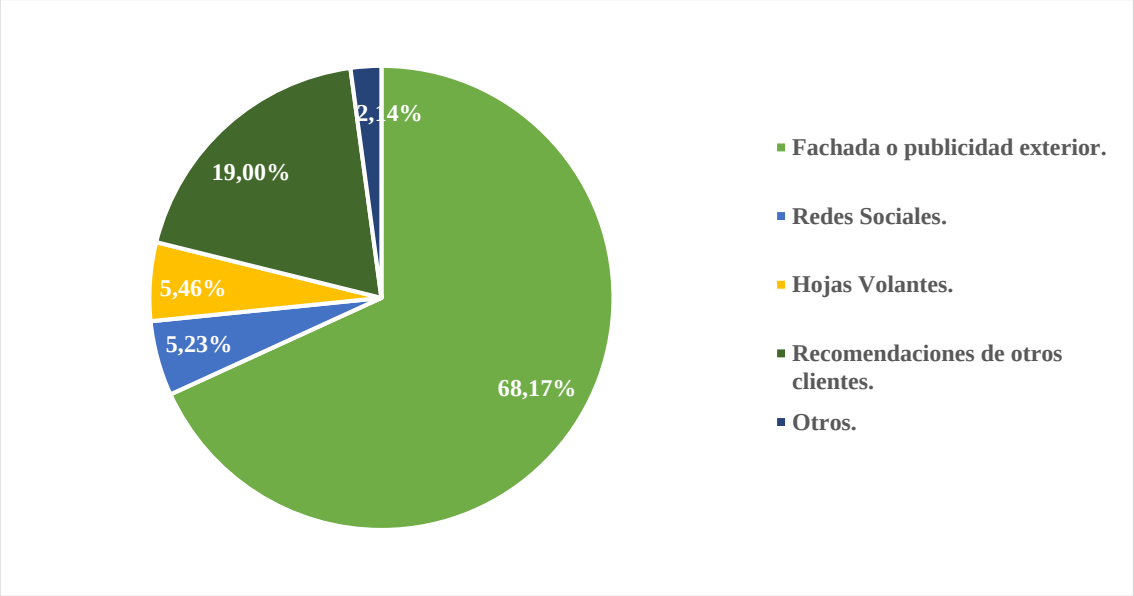


Figura 19: ¿A través de qué medios conoció a La Gran Churrasquería Restaurantes?

Según la investigación de mercado que se ha realizado dentro de las instalaciones de LGC Restaurantes, se ha podido determinar que la fuente de publicidad que atrae a más clientes es la fachada o publicidad exterior con un 68,17% por lo que se será una variable por considerar al momento de la formular una estrategia de marketing. Un 19% conoció LGC Restaurantes gracias a la recomendación de otro cliente por lo que deja en evidencia un buen nivel de satisfacción del cliente.

Para mejorar sus ventas los propietarios han puesto en marcha estrategias de publicidad como la entrega de hojas volantes en cuadras cernas al restaurante por lo que el 5,46% de los encuestados conocieron a LGC Restaurantes por este medio. Un 5,23% conocieron del restaurante por medio de las redes sociales (Facebook), lo alarmante de estas cifras es que son porcentajes muy bajos, señalando el mal manejo de estas estrategias que podrían convertirse una gran fuente para atraer nuevos clientes.

Pregunta número 8.

Tabla 16: ¿Qué tipo de consumo realiza con frecuencia en La Gran Churrasquería Restaurantes?

Variable.	Frecuencia absoluta.	Frecuencias acumuladas.	Frecuencia relativa.	Frecuencia relativa acumulada.
Desayuno.	54	54	13%	13%
Almuerzo.	201	255	48%	61%
Merienda.	46	301	11%	72%
Platos a la carta.	112	413	27%	98%
Otros.	8	421	2%	100%
	421			

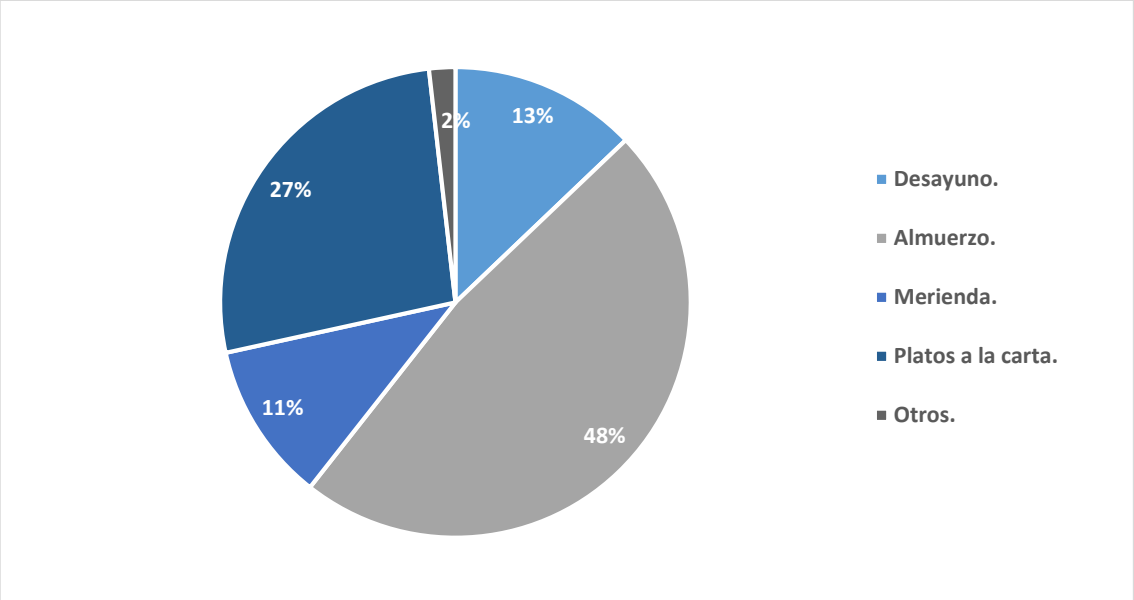


Figura 20: ¿Qué tipo de consumo realiza con frecuencia en La Gran Churrasquería Restaurantes?

Por medio de la presente investigación de mercados, se ha podido identificar que el producto estrella de LGC Restaurantes son los almuerzos que se ofertan diariamente, esta variable se lleva una frecuencia del 48% de los consumos que se realiza en el restaurante.

Los platos a la carta (Churrasco-Chaulafán-Apanado) llevan el segundo lugar con un 27% dejando en evidencia una buena aceptación de estos. En tercer lugar, se encuentran los desayunos con el 13%, seguido de las meriendas con un 11% y otros este término hace referencia a postres y área de cafetería cuenta con un 2% de los consumos que se realiza en LGC Restaurantes.

Pregunta número 9.

Tabla 17: ¿Cómo se siente con el servicio recibido por La Gran Churrasquería Restaurantes?

Variable.	Frecuencia absoluta.	Frecuencias acumuladas.	Frecuencia relativa.	Frecuencia relativa acumulada.
Muy Satisfecho.	300	300	71,30%	71,30%
Satisfecho.	113	413	26,80%	98,10%
Poco satisfecho.	7	420	1,70%	99,80%
Insatisfecho.	0	420	0%	100%
	421			

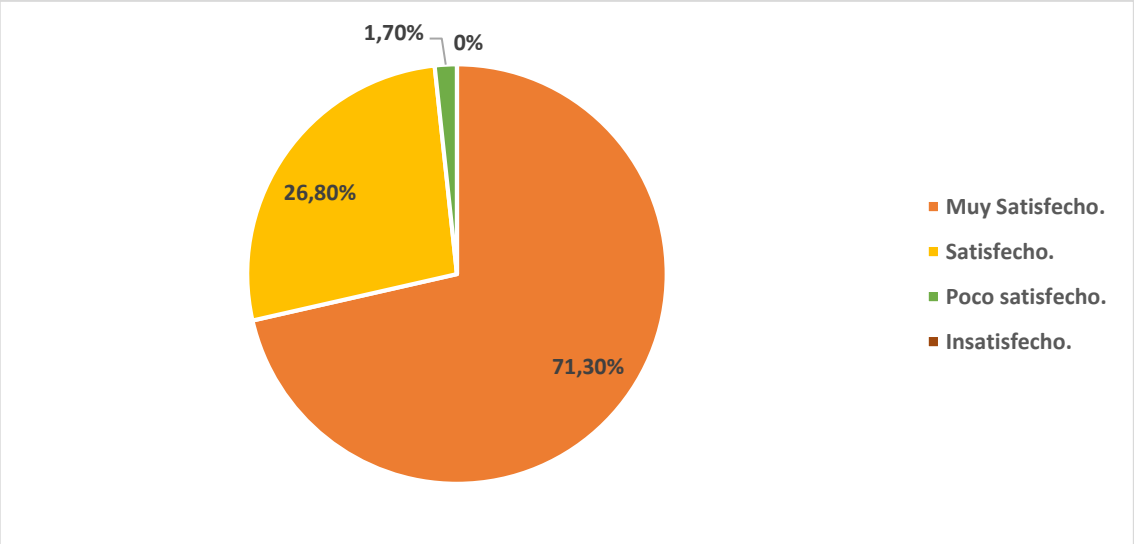


Figura 21: ¿Cómo se siente con el servicio recibido por La Gran Churrasquería Restaurantes?

La pregunta, se realizó con el propósito de medir el nivel de satisfacción con el que cuenta LGC Restaurantes por parte de sus clientes. De las personas encuestas, se puede resaltar el buen servicio que han recibido ya el 71,30% se sienten muy satisfechos con el servicio, un 26,8% se sienten satisfechos una variable a considerar ya que se considera un número significativo de clientes que no se sienten en un cien por ciento satisfechos. Sim embargo, el nivel de insatisfacción es casi nulo ya que solamente 7 personas de las 421 que fueron encuestadas se sintieron poco satisfechas con el producto además que se cuenta con el 0% de clientes insatisfechos.

Pregunta número 10.

Tabla 18: ¿Habiendo utilizado los servicios que presta La Gran Churrasquería Restaurantes cree que sus precios son?

Variable.	Frecuencia absoluta.	Frecuencias acumuladas.	Frecuencia relativa.	Frecuencia relativa acumulada.
Altos.	372	372	88,40%	88,40%
Adecuados.	17	389	4,00%	92,40%
Bajos.	32	421	7,60%	100,00%
	421			

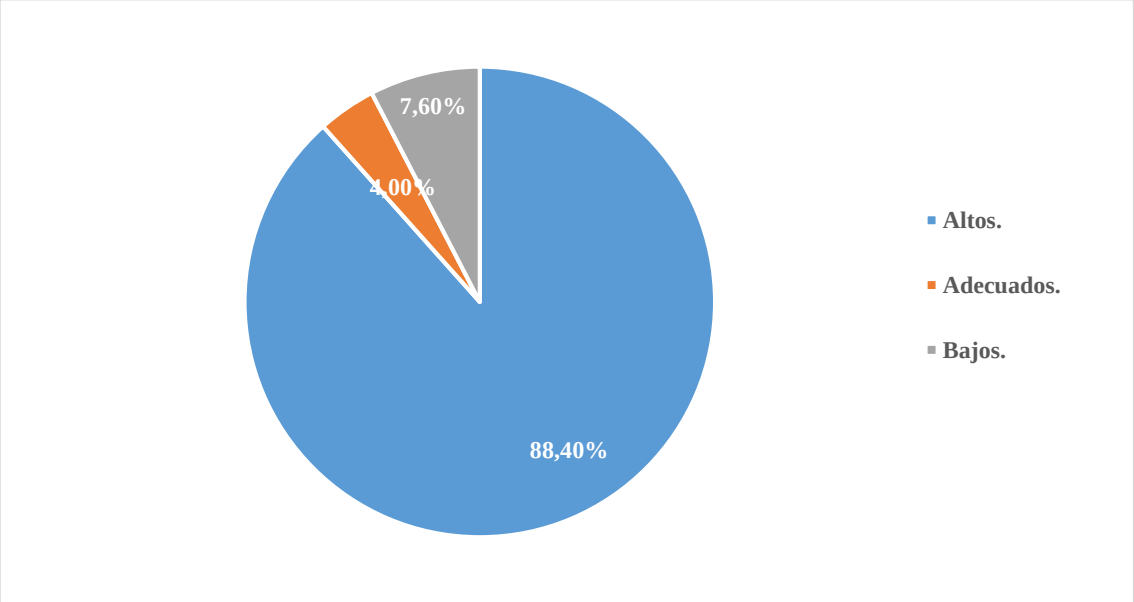


Figura 22: ¿Habiendo utilizado los servicios que presta La Gran Churrasquería Restaurantes cree que sus precios son?

Como se puede observar en el gráfico, el 88,40% de los clientes encuestados creen que los precios de LGC Restaurantes son adecuados, se aprecia también que un 7,6% cree que los precios son bajos y tan solo un 4% cree que estos son elevados.

Pregunta número 11.

Tabla 19: ¿Qué mejoras haría usted a La Gran Churrasquería Restaurantes?

Variable.	Frecuencia absoluta.	Frecuencias acumuladas.	Frecuencia relativa.	Frecuencia relativa acumulada.
Atención por parte del personal.	97	97	23%	23%
Ambiente físico y limpieza.	62	158	15%	38%
Sabor o sazón en sus alimentos	19	178	5%	42%
Promociones.	205	383	49%	91%
Rapidez en la entrega.	19	403	5%	96%
Precio.	5	408	1%	97%
Seguridad del local.	13	421	3%	100%
	421			

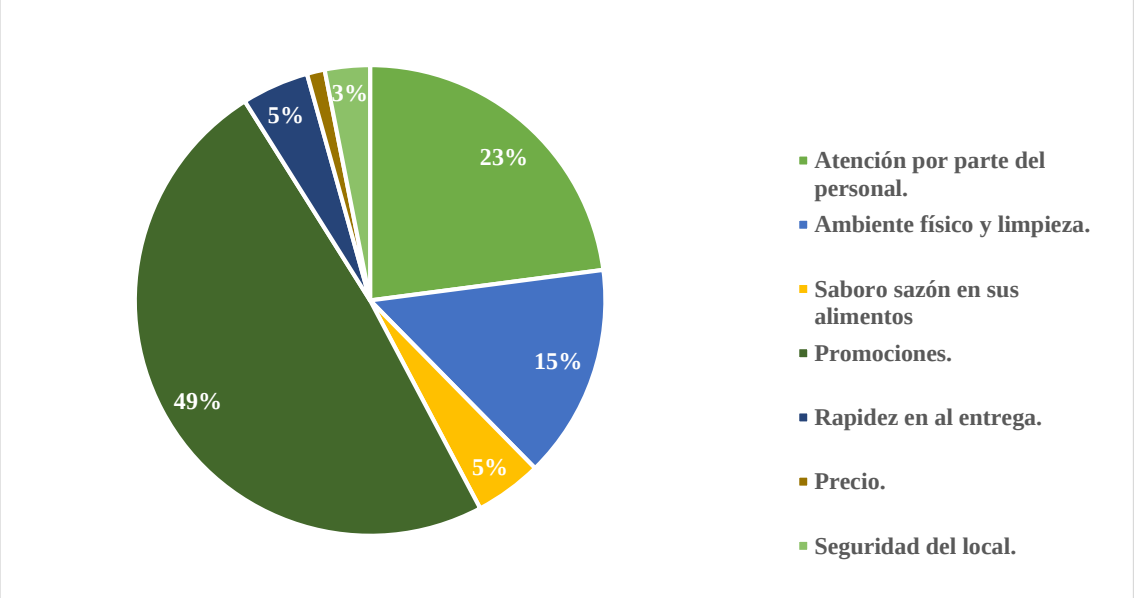


Figura 23: ¿Qué mejoras haría usted a La Gran Churrasquería Restaurantes?

Por medio de la investigación de mercados se ha podido observar que LGC Restaurantes, no lleva una campaña de marketing adecuada, por lo que, en sus resultados en tema de

mejoras, la mayoría de los clientes con un 49% cree que lo que hace falta en el negocio son promociones, por otro lado, un 23% dice que falta mejorar la atención por parte del personal, a un 15% le gustaría que mejoren su ambiente físico y limpieza, a la administración le pareció curioso la elección de esta variable por lo que se procedió a realizar una pregunta adicional al cliente, el porqué de su elección, muchos de ellos nos dijeron que les parece mal el proceso de limpieza que se lleva en el establecimiento, ya que lo realizan en horas que aún hay un flujo importante de clientes, lo que le convierte en una variable importante a la hora de tomar una estrategia de mejora.

Se considera que la calidad del producto final percibe un buen nivel de satisfacción ya que solamente 19 personas de las 421 que fueron encuestadas señalaron que realizaría mejoras en cuanto al sabor y sazón de los alimentos, de igual manera tan solo 19 de ellas consideraron en realizar mejoras en la rapidez de la entrega del servicio. También se puede observar en la figura que un 3% de los clientes encuestados desean que se realice mejoras en la seguridad del local y tan solo el 1% que equivale a 5 personas del total de encuestadas desean mejoras en el precio.

3.1.7 Interpretación y análisis de los resultados de la encuesta

La investigación de mercados se realizó en las instalaciones de LGC Restaurantes, esta ha permitido llegar a conclusiones específicas de las características, necesidades y solicitudes de mejoras al servicio que brinda el negocio.

La recolección de información tomó dos semanas, se considera un tiempo extenso, se debe a que no se contaba con la predisposición del cliente, muchos de ellos manifestaban que su tiempo para el lunch es limitado, y es porque la información que se interesaba recolectar es de un flujo importante de clientes con el que cuenta el negocio en horas pico como es la hora del almuerzo entre las 12h00 hasta las 15h00.

Se logró recolectar un total de 421 encuesta, dejando como resultado un data invaluable para una futura toma decisiones y estratégicas a implementar en LGC Restaurantes.

Una vez realizada la tabulación, se presentan datos importantes, LGC Restaurantes debe enfocar sus estrategias de igual manera para hombres y mujeres, en especial para un rango de edad de 21 a 40 años.

Un dato importante que nos deja esta investigación es la frecuencia con la que realizan consumos las personas encuestas en restaurantes, un 66,70% de ellas acurren a establecimientos de comida de 3 a 4 veces por semana, la mayoría de ellos prefieren ir con amigos y gastan un promedio de 4 a 5 dólares americanos, esto se debe a que gran cantidad de clientes de LGC Restaurantes son personas oficinistas. Dejando en evidencia las grandes oportunidades con las que cuenta el negocio.

Se puede definir que las variables más importantes que considera el consumidor a la hora de elegir un restaurante es la calidad y variedad del producto, pues se evidencian con altos porcentajes, dejando en tercer lugar al precio y en cuarto lugar a la amabilidad y el buen servicio del personal.

287 personas de las 421 que fueron encuestadas señalaron que visitaron por primera vez a LGC Restaurantes por medio de su fachada o publicidad exterior, por lo que se reconoce que es sumamente importante enfocarse en estrategias ligadas al merchandising. Sin dejar de lado la publicidad por medio de redes sociales ya que al vivir en una era globalizada es fundamental el uso de estas, llama mucho la atención que tan solo un 5,23% de las personas que visitan LGC Restaurante lo conocieron por medio de la herramienta Facebook, siendo esta la única red social que maneja hasta la actualidad el negocio. Es importante reconocer el buen nivel de percepción que se tiene por parte de los clientes actuales, ya que un 19% de los encuestados señalaron que conocen a LGC Restaurantes por alguna recomendación de otro cliente.

El producto estrella de LGC Restaurantes son los almuerzos que se ofertan diariamente, esta variable se lleva una frecuencia del 48% de los consumos que se realiza en el restaurante, su nivel de satisfacción es muy alto ya que cuenta con un 71,30% de clientes que se sienten muy satisfechos con el producto final y el 88,4% de ellos creen que sus precios son adecuados.

Las mejoras por considerar se centran en las siguientes variables:

- Promociones. Realizar campañas publicitarias para el fortalecimiento de la marca dentro del sector, dar incentivos por la fidelización de los clientes por medio de cartas de antigüedad, que estos gocen de beneficios extras. Ofertar nuevos productos bajo promociones estacionales.

- Atención por parte del personal, se propone realizar capacitaciones semestralmente a todo el personal, con el objetivo de mejorar sus habilidades de comunicación y trato con el cliente, a su vez charlas y capacitaciones para el buen manejo de los alimentos.

- Ambiente físico y limpieza. El problema que se percibe con esta variable, es el proceso de limpieza, se lo realiza contando aun con un flujo importante de clientes, por lo que se propone lo siguiente: el negocio cuenta con dos áreas: una en planta baja y otra en mezanine, previo a un dialogo con sus dueños se propone lo siguiente, realizar la limpieza en horas diferentes, con el objetico de rotar sus áreas, mientras una de ella se encuentre bajo el proceso de limpieza, la otra estará disponible para su uso.

3.2 Valores Empresariales

3.2.1 Misión

Misión LGC Restaurantes.

Buscamos brindar una experiencia inigualable en un ambiente acogedor a nuestros clientes, en la oferta de alimentos y bebidas tradicionales del Ecuador, acompañados de un excelente servicio con nuestro personal capacitado con la finalidad de satisfacer todas sus necesidades.

3.2.2 Visión

Visión de LGC Restaurantes.

Ser para el 2023 una marca reconocida a nivel de la ciudad de Quito.

3.2.3 Valores Estratégicos

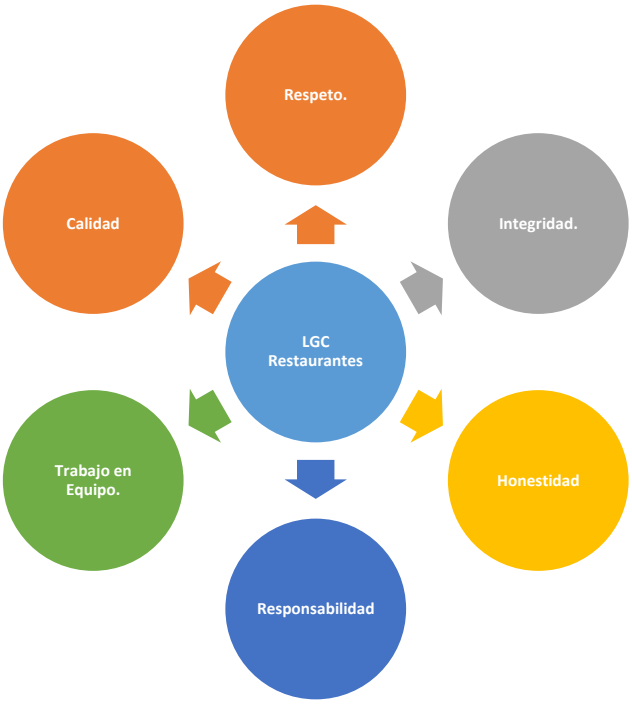


Figura 24: Valores Organizaciones LGC Restaurantes.

La cultura organizacional de LGC Restaurantes estará basada específicamente en el cumplimiento de sus valores organizacionales, como:

- **El respeto:** para LGC Restaurantes es fundamental impartir respeto con los clientes y los compañeros de trabajo para lograr llevar buenas relaciones, saber comprender y aceptar las diferencias que existe entre una persona y la otra.

- **La integrad:** todos los colaboradores de LGC Restaurantes deberán desarrollar sus actividades con integridad es decir actuar intachablemente apegado a sus principios, lo que brindará confianza en todas las actividades que realiza.

- **La honestidad:** todos los miembros de LGC Restaurantes deberán mostrar honestidad en su conducta ya que es sinónimo de transparencia y honradez, cualidades que son muy importantes a la hora del uso de recursos de la organización.

- **La responsabilidad:** para manejar adecuadamente el valor de responsabilidad en LGC Restaurantes es fundamental que todos sus miembros conozcan todos sus deberes y obligaciones ya que de esa manera podrán cumplir con todos sus compromisos obteniendo un buen desempeño laboral al llevar eficientemente sus tareas asignadas, es importante aclarar que se debe proyectar confianza en las relaciones laborales para que estas funcionen aún mejor.

- **Trabajo en equipo:** se trata de crear sinergia dentro del grupo de trabajo de LGC Restaurantes, que sus actividades se desarrollen de la mejor manera, con un fuerte apoyo de sus compañeros ya sea con conocimientos o recursos individuales que cada uno posea.

- **Calidad:** para LGC Restaurantes es sumamente importante mostrar un alto grado de calidad en el servicio que se imparte, cuidar y tratar la materia prima de la mejor manera desde su abastecimiento hasta la obtención del producto final dando como resultado una satisfacción plena del cliente.

3.3 Estructura Organizacional

"Es el sistema de tareas, flujos de trabajo, relaciones que dependen de jerarquías y canales de comunicación que vinculan el trabajo de diversos individuos y grupos" (Schermerhorn, 2010, pág. 237).

Definir una buena división y coordinación del trabajo es de gran ayuda para el logro de objetivos, ya que una buena estructuración del personal trae una gran ventaja competitiva a la organización, mejorando la coherencia y armonía del trabajo (Schermerhorn, 2010).

Pero lo fundamental es saber transmitir esta estructuración al personal, así podrán reconocer sus responsabilidades, relaciones de supervisión y canales de comunicación dentro de la organización.

Se ha detectado que LGC Restaurante no ha definido un organigrama estructural, causa del poco crecimiento del negocio, sus dueños comentan que el restaurante no funciona igual cuando ellos no están presentes, esto se debe a la escasa delegación de responsabilidades, sería más sencillo si cada área del restaurante tuviera un jefe o coordinador y cada uno de los empleados conozca sus funciones, así el propietario podrá llevar una mejor comunicación para el desarrollo de nuevas estrategias.

Como parte de la planeación estratégica LGC Restaurantes llevará a cabo la definición de una estructura organizacional, con el objetivo de mejorar la coordinación de personas y recursos, bajo una estructura orgánica que incluye equipos interfuncionales, Inter jerárquicos, libre flujo de información, descentralización y baja formalidad (Schermerhorn, 2010).

Estructura Formal.

También conocida como organigrama, es un diagrama que define formalmente las relaciones jerárquicas, identifica los puestos y cargos, la autoridad, la supervisión que maneja el personal y sus canales de comunicación (Schermerhorn, 2010).

Para formalizar la estructura organizacional de LCG Restaurantes se llevará a cabo una organización por funciones, se agrupará a personas en diferentes niveles jerárquicos, pero con similares habilidades en las diferentes áreas de la organización. Sin embargo, esta estructuración presenta debilidades por su corte vertical disminuyendo la comunicación entre personas de diferentes niveles jerárquicos lo que lleva a una baja cooperación departamental y es por eso por lo que se habla de una fusión de estructuras (Schermerhorn, 2010).

LGC Restaurantes ha decidido que trabajará bajo la constitución de una compañía de Responsabilidad Limitada por lo que su Junta General de Accionistas es el pilar

fundamental de esta estructura y la encargada de su planificación en temas corporativos, están en capacidad de delegar cargos de gerencia y con ellos a todos sus subordinados.

A continuación, se presenta el organigrama de LGC Restaurantes realizado por medio de la herramienta tecnológica llamada Lucidchart.

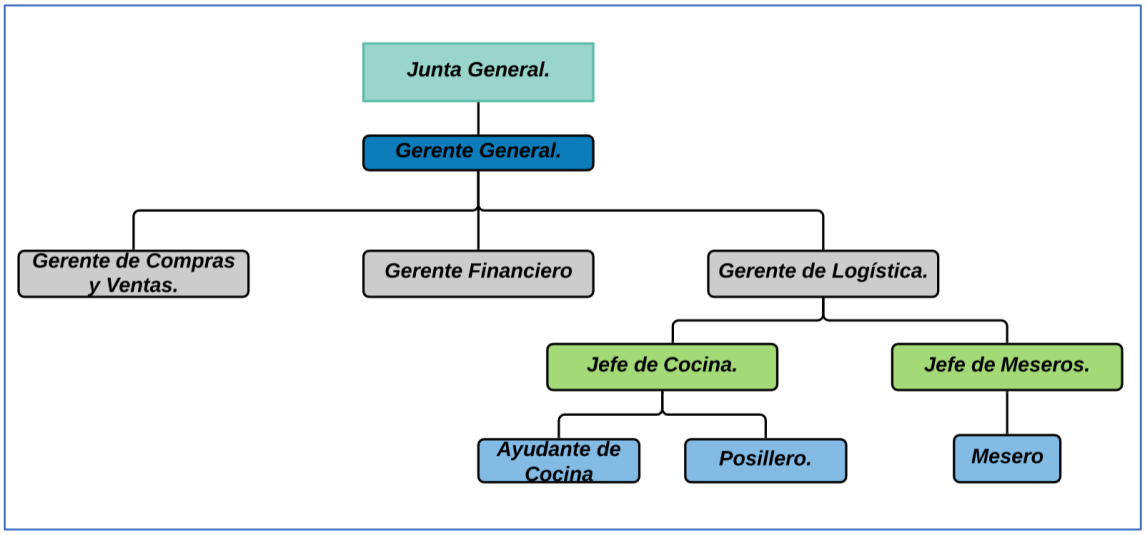


Figura 25: Estructura Organizacional LGC Restaurantes.

Estructura informal.

La estructura informal, relaciones laborales no oficiales o no formales, es decir la flexibilidad de comunicación que manejan los colaboradores independientemente de su cargo dando una mejora a los lazos internos de la compañía (Schermerhorn, 2010).

Es fundamental una estructuración informal en LGC Restaurantes para saber afrontar de mejor manera casos nuevos, de cambio, emergentes y espontáneos donde se requiere la ayuda de todo el personal sin importar sus puestos de trabajo, que todos puedan expresar sus puntos de vista, elevando así la motivación hacia el personal ya que se sienten incluidos en la toma de decisiones de la organización mejorando su empoderamiento dentro de la organización.

Sin embargo, se debe tener mucho cuidado con los grupos de comunicación informales que se crean dentro de una organización ya que pueden actuar contra los intereses de la

compañía, causar conflictos de autoridad, dentro de la cadena de mando y distorsión en el clima laboral (Schermerhorn, 2010).

3.3.1 Descripción de puestos y Funciones

Se procede a realizar un análisis técnico de cada uno de los puestos del organigrama de LGC Restaurantes, ya que es fundamental describir el alcance de sus puestos e impartir con sus colaboradores, que ellos se encuentren al tanto de la misión, características y sus responsabilidades de sus cargos dentro de LGC Restaurantes.

Sin embargo, es importante aclarar que el personal en LGC Restaurantes, debe estar al tanto que está en capacidad y disposición de ocupar más de un puesto a la vez de acuerdo a las necesidades del día. Es así que el administrador al iniciar la jornada asignará los puestos a los trabajadores que deberá cumplir, pudiendo variar en el transcurso de la mismo.

A continuación, la descripción de cada uno de los puestos del restaurante:

Tabla 20: Descripción de puesto Gerente General

Puesto:	Gerente General.
Jefe Inmediato:	Junta de Accionistas.
Educación:	Profesional en Administración de Empresas, Turismo, Hotelería o Gastronomía.
Experiencia:	2 años en dirección de preferencia en establecimientos del sector.
Subordinados:	Gerente de Compras y Ventas, Gerente Financiero, Gerente de Logística.
Misión del puesto:	Conocer todas las actividades comerciales de LGC Restaurantes para la formulación de plan estratégico.
Conocimientos deseables:	Gestión Estratégica.
	Administración de la producían de servicios.
	Gestión de talento humano.
	Logística.
	Gestión Financiera.
	Legislación para Restaurantes.
	Sistemas Informáticos.
Habilidades:	Saber organizar y delegar al personal.
	Ser creativo, original y con buen gusto.
	Sentido común, agilidad y certeza para la toma de decisiones y solución de problemas.
	Buen relacionamiento con las personas.
	Capacidad para identificar oportunidades, minimizar amenazas, construir fortalezas, y eliminar debilidades.
Responsabilidades:	Satisfacer y superar las expectativas de la junta de accionistas.
	Fijar objetivos generales para la red de franquicia para dinamizar su funcionalidad.
	Planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades comerciales que realiza LGC Restaurantes
	Representar legalmente a LGC Restaurantes, y suscribir contratos.
	Optimizar todo tipo de recursos de la organización
	Elaborar informes del funcionamiento general del negocio con la ayuda de una buena comunicación interna
	Elaborar estrategias de mercado para el logro de una ventaja competitiva
	Implementar normas y procedimientos para el logro de objetivos.
	Custodiar y manejar el dinero responsablemente.
	Convocar a juntas con accionistas y reuniones con los colaboradores

Tabla 21: Descripción de puesto Gerente de Compras y Ventas.

Puesto:	Gerente de Compras y Ventas.
Jefe Inmediato:	Gerente General.
Educación:	Profesional en Administración de Empresas, Turismo, Hotelería o Gastronomía.
Experiencia:	2 años en dirección de preferencia en establecimientos del sector.
Subordinados:	Jefe de servicio, Jefe de Cocina.
Misión del puesto:	Coordinar actividades operativas y administrativas de LGC Restaurantes
Conocimientos deseables:	Dirección, organización, planeación, orden y control del Restaurante.
	Operación de equipos relacionados a restaurantes.
	Gestión de talento humano.
	Gestión Financiera.
	Legislación para Restaurantes.
Habilidades:	Trabajo en equipo, liderazgo y buena comunicación.
	Ser creativo, original y con buen gusto.
	Disposición para enseñar y aprender.
	Agilidad y certeza para la toma de decisiones.
	Capacidad para identificar oportunidades, minimizar amenazas, construir fortalezas, y eliminar debilidades.
Responsabilidades:	Llevar una administración con eficiencia y honestidad.
	Aportar ideas con la intención de mejorar la capacidad de competir en el mercado
	Supervisar el trabajo de los jefes de área y demás empleados.
	Garantizar el cumplimiento de normas, procedimientos y objetivos.
	Asegurarse del correcto funcionamiento de instalaciones, mobiliario y equipo.
	Realizar políticas y periódicamente un análisis de las ventas
	Elaborar y cumplir programas de fidelización de clientes.
	Asegurarse de contar con el personal e insumos necesarios para la producción y manejo del local.
	Realizar las solicitudes de proformas a proveedores y solicitar las características del producto.
	Realizar una evaluación a proveedores teniendo en cuenta su seriedad, la calidad y precios del producto.
	Realizar un reporte de ingresos, egresos y sobre el funcionamiento del restaurante a gerencia.
	Mantener al día un reporte de gastos y el archivo de respaldos.
	Seleccionar, coordinar, evaluar, capacitar y remunerar al personal.
	Verificar y aprobar el proceso de cierre de caja y continuar con el depósito en el banco.
	Realizar un programa de post venta para medir la satisfacción del cliente.

Tabla 22: Descripción de puesto Gerente Financiero.

Puesto:	Gerente Financiero.
Jefe Inmediato:	Gerente General.
Educación:	Profesional en Administración de Empresas, Turismo, Hotelería o Gastronomía.
Experiencia:	2 años en dirección de preferencia en establecimientos del sector.
Subordinados:	Ninguno.
Misión del puesto:	Realizar un estudio económico y financiero de LGC Restaurantes
Conocimientos deseables:	Conocimientos contables.
	Conocimientos tributarios,
	Conocimientos Financieros.
	Legislación para Restaurantes.
Habilidades:	Capacidad numérica.
	Agilidad y certeza para la toma de decisiones.
	Capacidad para identificar oportunidades, minimizar amenazas, construir fortalezas, y eliminar debilidades.
Responsabilidades:	Llevar una administración financiera con eficiencia y honestidad.
	Planificar, organizar coordinar y controlar las transacciones económicas efectuadas por LGC Restaurantes.
	Garantizar el cumplimiento de normas, procedimientos y objetivos.
	Elaborar un informe a gerencia de los resultados obtenidos a nivel económico y financiero.
	Elaboración de estados financieros exigidos por diversos organismos de control.
	Preparación de declaraciones de impuestos anuales y mensuales.
	Realización de un plan de presupuestos anual con sus respectivos indicadores de ejecución y control
	Cumplir las normas y leyes vigentes tanto internamente como de reguladores y fiscalizadores del sector.

Tabla 23: Descripción de puesto Gerente de Logística.

Puesto:	Gerente de Logística.
Jefe Inmediato:	Gerente General.
Educación:	Profesional en Turismo, Hotelería o Gastronomía.
Experiencia:	2 años en dirección de preferencia en establecimientos del sector.
Subordinados:	Jefe de servicio, Jefe de Cocina.
Misión del puesto:	Realizar una planificación y control para el proceso de producción.
Conocimientos deseables:	Conocimientos Gastronómico
	Dirección, organización, planeación, orden y control del Restaurante.
	Legislación para Restaurantes.
Habilidades:	Proactivo, organizado, creativo y con buen gusto.
	Saber organizar y delegar al personal.
	Agilidad y certeza para la toma de decisiones.
	Buen relacionamiento con las personas.
Responsabilidades:	Llevar una administración los recursos con eficiencia y honestidad.
	Controlar la elaboración de platillos bajo la receta establecida.
	Supervisar el orden e higiene dentro de cocina.
	Supervisar y optimizar las actividades dentro del proceso de producción.
	Realizar un informe del uso y funcionamiento de insumos de cocina a gerencia.

Tabla 24: Descripción de puesto Jefe de Cocina

Puesto:	Jefe de Cocina.
Jefe Inmediato:	Gerente de Logística, Gerente de Compras y Ventas.
Educación:	Bachiller. Cursos de cocina.
Experiencia:	2 años en la elaboración de comida.
Subordinados:	Ayudante de Cocina.
Misión del puesto:	Coordina y controla la elaboración de alimentos.
Conocimientos deseables:	Técnicas, mecanismos, y procedimientos para la elaboración de alimentos.
	Manejo y almacenamiento de materias primas.
	Principios básicos de higiene.
Habilidades:	Proactivo, organizado.
	Agilidad para preparar alimentos
	Capacidad de trabajar bajo presión.
Responsabilidades:	Impartir sus conocimientos a través de capacitaciones a sus subordinados.
	Controlar la presentación y sabor de los platillos.
	Mantener el ambiente de trabajo limpio y seguro.
	Organizar todos los recursos de cocina.
	Verificar la calidad de los productos antes de ser cocinados.
	Verificar las instalaciones del almacenamiento de productos.
	Controlar la clasificación de desechos.

Tabla 25: Descripción de puesto Ayudante de Cocina.

Puesto:	Ayudante de Cocina.
Jefe Inmediato:	Jefe de Cocina.
Educación:	Bachiller.
Experiencia:	1 año como ayudante de cocina.
Subordinados:	Ninguno
Misión del puesto:	Controla la elaboración de alimentos y el orden dentro de cocina.
Conocimientos deseables:	Técnicas, mecanismos, y procedimientos para la elaboración de alimentos.
	Principios básicos de higiene.
Habilidades:	Proactivo, organizado.
	Agilidad para hacer labores de cocina.
	Capacidad de trabajar bajo presión.
Responsabilidades:	Trabajar bajo las órdenes del jefe de cocina.
	Realizar la limpieza y desinsectación del puesto de trabajo.
	Realizar adelantos para la preparación de platillos siempre bajo supervisión.
	Recibir, ordenar y guardar la materia prima en su lugar indicado.
	Dar apoyo al personal de limpieza.
	Reportar cualquier novedad al jefe de cocina.
	Asistir de forma obligatoria a todas las reuniones y capacitaciones de la unidad de franquicia.

Tabla 26: Descripción de puesto Jefe de Meseros.

Puesto:	Jefe de Meseros.
Jefe Inmediato:	Gerente de Logística, Gerente de Compras y Ventas.
Educación:	Bachiller. Capacitaciones de atención al cliente.
Experiencia:	2 años como mesero y/o atención al público.
Subordinados:	Mesero.
Misión del puesto:	Coordinar y controlar una prestación impecable del servicio al consumir final.
Conocimientos deseables:	Funcionamiento de Restaurantes.
	Técnicas, mecanismos, y procedimientos del servicio.
Habilidades:	Proactivo, amable, y organizado.
	Buenas habilidades de comunicación.
	Capacidad de trabajar bajo presión.
Responsabilidades:	Impartir sus conocimientos a través de capacitaciones a sus subordinados.
	Controlar el servicio y satisfacción del cliente.
	Controlar la presentación de los platillos.
	Mantener el ambiente de trabajo limpio y seguro.
	Organizar todos los recursos del salón.
	Verificar la presentación de meseros.

Tabla 27: Descripción de puesto Mesero.

Puesto:	Mesero.
Jefe Inmediato:	Jefe de Meseros.
Educación:	Bachiller.
Experiencia:	1 años como mesero y/o atención al público.
Subordinados:	Ninguno
Misión del puesto:	Ser un buen anfitrión durante la vista del cliente.
Conocimientos deseables:	Funcionamiento de Restaurantes.
	Técnicas, mecanismos, y procedimientos del servicio.
Habilidades:	Empatía.
	Buena memoria
	Buen equilibrio.
Responsabilidades:	Dar la bienvenida a los clientes y despedirlos con cordialidad.
	Explicar al cliente el contenido de su plato, saber responder a sus dudas.
	Preparar el montaje y limpieza de las mesas.
	Servir los platos y bebidas.
	Cerciorarse que el pedido este completamente atentado e identificar nuevas necesidades.
	Recoger los platos y limpiar la mesa una vez el cliente haya terminado.
	Mantener limpio las instalaciones, equipos y muebles del salón.
	Limpiar los servicios higiénicos
	Reportar cualquier novedad al jefe de meseros.
	Asistir de forma obligatoria a todas las reuniones y capacitaciones de la unidad de franquicia.

Tabla 28: Descripción de puesto Posillero.

Puesto:	Posillero.
Jefe Inmediato:	Jefe de Cocina, Jefe de Meseros y Mesero.
Educación:	Bachiller.
Experiencia:	6 meses como posillero o ayudante de cocina.
Subordinados:	Ninguno
Misión del puesto:	Realizar la limpieza cumpliendo estándares de higiene
Conocimientos deseables:	Técnicas para la limpieza de utensilios para alimentos.
	Principios básicos de higiene.
Habilidades:	Proactivo, organizado y ágil
	Capacidad de trabajar bajo presión.
Responsabilidades:	Realizar sus actividades bajo estándares de higiene.
	Lavar y arreglar de loza, cubiertos, utensilios y equipos de cocina
	Realizar la limpieza y desinsectación de la cocina.
	Llevar un control del inventario de toda la vajilla, cubiertos, utensilios y equipos.
	Reportar cualquier novedad al jefe de cocina.
	Asistir de forma obligatoria a todas las reuniones y capacitaciones de la unidad de franquicia.

3.4 Políticas Organizacionales

Las políticas son lineamientos que orientan las acciones de la organización amparado en sus objetivos, son normas de conducta que deben ser conocidas por todo el personal para evitar futuros inconvenientes dentro de los procedimientos por diferentes criterios que se expresen dentro de una actividad.

LGC Restaurantes no cuenta con políticas internas establecidas, a continuación, se detallan políticas que incentiven la formulación de una cultura organizacional para todos los involucrados.

3.4.1 Políticas para el Personal

3.4.1.1 Políticas de servicio.

Proceso de venta del servicio.

- El cliente deberá primero cancelar su pedido en la caja para después ser atendido.
- Antes de la emisión de la factura es importante repetir el pedido al cliente.
- Esta totalmente prohibido realizar ventas a crédito sin autorización de gerencia administrativa.
- El pago del servicio se lo realizará en efectivo o tarjetas de crédito o débito.
- Una vez emitida la factura no se aceptarán cambios ni devoluciones.

Proceso de entrega del servicio

- Todo el personal debe estar correctamente uniformado e identificado
- El mesero únicamente podrá servir alimentos con el ticket de caja.
- Atender siempre con una sonrisa al cliente.
- Debe estar al tanto de los precios, características e ingredientes de todos los platillos.
- Visualizar el platillo al servir, cerciorarse de su estado que siempre este en perfectas condiciones
- Mantenerse alerta a nuevos requerimientos del cliente.

Proceso de post venta del servicio.

- El mesero tiene la obligación de asegurarse que la orden fue atendida en su totalidad y plena satisfacción del cliente, acercándose directamente al cliente una vez este haya terminado de servirse sus alimentos.

- El administrador tiene la obligación de inculcar a sus colaboradores una buena actitud frente a manifestación de insatisfacción por parte del cliente.

- La atención debe ser inmediata y dedicarle todo el tiempo que sea necesario.

- Se debe entablar un dialogo amable y educado con el cliente sin llegar a discusiones.

- Se debe expresar un agradecimiento por la información que fue proporcionada.

- La respuesta debe ser inmediata la misma que resuelva en su totalidad cualquier reclamo o queja del cliente.

- Si fuese necesario se debe solicitar la ayuda del administrador del restaurante.

- Elaborar un informe que detalle las causas y de las acciones correctivas que fueron tomadas para solucionar el inconveniente para que no vuelva a ocurrir, y dicho informe se hará al gerente general.

3.4.1.2 Políticas de Higiene y Presentación del Personal.

- Realizar una entrevista diaria a todo el personal de cocina sobre su condición de salud, para prevenir condiciones de riesgo para el cliente.

- Llevar buena higiene personal, en especial el lavado de manos después de realizar actividades como usar el baño, usar el teléfono celular, manipular alimentos crudos y materiales de limpieza.

- Usar correctamente el uniforme.

- Utilizar zapatos limpios y cómodos.

- No es permitido el uso del uniforme fuera del lugar de trabajo.

- Las mujeres deben mantener su cabello recogida y los hombres el cabello corto adicional el personal femenino tienen la obligación de usar mallas para el cabello.

- Mantener las uñas cortas y limpias.

- Prohibido el uso de pulseras, anillos o cualquier objeto que pueda contaminar alimentos.

- Se debe usar guantes de látex en cocina.

- En cocina no realizar actividades antihigiénicas como fumar, tocarse la cara o el cabello, masticar chicle o comer.

- No asistir al trabajo si se encuentra enfermo ya que podría contaminar los alimentos.

- Nunca probar los alimentos con los dedos ya que las manos transpiran y contienen bacterias, siempre mantener al alcance cucharas o tenedores limpios para probar los alimentos.

- La limpieza se la debe realizar diariamente que cosiste en barrer y recoger residuos de las superficies, aplicar desinfectante que desprenda la suciedad y bacterias, limpieza constante de equipos con agua y detergente suave.

- Limpieza profunda se realizará una vez por semana, se moverán quipos y muebles para una limpieza más profunda de sus extremos, limpieza de congeladores, utilización de cloro para superficies blancas y materiales de uso para limpieza.

- Verificación o cambio de dispositivos anti-plagas.

3.4.1.3 Seguridad Alimenticia.

- Todos los utensilios de cocina deben ser inspeccionados permanentemente para garantizar su estado en perfecto funcionamiento.

- Antes del uso de cualquier objeto dentro de cocina debe ser revisado ya que muchas veces guardan suciedad en su interior.

- Mantener en perfectas condiciones y métodos de desinfección a estanterías de alimentos para prevenir gérmenes.

- Limpiar regularmente el área de preparación de alimentos.

- Los alimentos deben estar cubiertos con protectores contra estornudos, dentro de utensilios adecuados.

- Mantener etiquetados los alimentos disponibles para evitar confusiones.

- Tener asignado al personal a cargo del control de los alimentos.

- Llevar un plan FIFO para el almacenamiento de alimentos con controles diarios.

- El desecho de líquidos debe ser por el desagüe.

- El desecho de solidos se los debe colocar en fundas para basura, las cuales deben ser almacenadas fuera del área de producción y removidas frecuentemente para evitar la generación de olores.

3.4.1.4 Políticas de Caja.

- Se debe contar con un fondo de cambio fijo.

- Para el cierre de caja se debe presentar todas las facturas emitidas y el resumen de caja registradora.

- El dinero debe ser depositado al día siguiente y el comprobante adjuntarlo al cierre de caja.

3.4.1.5 Políticas de Horarios y Remuneración.

- Todo el personal está obligado a participar en su primer día una inducción que tiene como finalidad familiarizarse con la filosofía e historia de la empresa para ello el administrador le deberá presentar con sus compañeros, le hará conocer a profundidad las instalaciones, una explicación de sus funciones y responsabilidades de su puesto, y le hará conocer las normas de trabajo, metas y objetivos.

- El horario de trabajo en LGC Restaurantes se divide en dos turnos para el personal operativo y administrativo.

Tabla 29: Horario Personal Operativo.

Día	Turno	Hora de entrada	Hora de salida.
Lunes.	1	7:30	16:00
	2	12:00	20:30
Martes.	1	7:30	16:00
	2	12:00	20:30
Miércoles.	1	7:30	16:00
	2	12:00	20:30
Jueves.	1	7:30	16:00
	2	12:00	20:30
Viernes.	1	7:30	16:00
	2	12:00	20:30
Sábado.	1	7:30	16:00
	2	12:00	20:30
Domingo.	1	7:30	16:00
	2	12:00	20:30

Tabla 30: Horario Personal Administrativo.

Día	Turno	Hora de entrada	Hora de salida.
Lunes.	1	10:00	14:00
	2	16:00	20:00
Martes.	1	10:00	14:00
	2	16:00	20:00
Miércoles.	1	10:00	14:00
	2	16:00	20:00
Jueves.	1	10:00	14:00
	2	16:00	20:00
Viernes.	1	10:00	14:00
	2	16:00	20:00

- La atención al público se realizará todos los días del año, el personal operativo cuenta con un día libre entre semana, mientras que el personal administrativo labora de lunes a viernes, teniendo sábado y domingo como días de descanso.

- Los trabajadores deberán presentarse 10 minutos antes al inicio de su turno y podrán retirarse una vez terminada la limpieza diaria.

- El horario de almuerzo para el personal operativo dependerá del flujo de clientes diario, tendrán un tiempo de 30 minutos y lo podrán tomar a partir de las 15H00 en un lugar predeterminado para ello, queda totalmente prohibido que se ingiera cualquier tipo de alimento o bebida no autorizado. El personal administrativo cuenta con una hora de almuerzo y lo podrá tomar a partir de las 14:00 o 15:00.

- El personal que se requiera se vinculará mediante un contrato de trabajo permanente con periodo a prueba de tres meses o con un contrato de Servicios.

- La remuneración será competitiva en el mercado, y por ningún motivo inferior al mínimo establecido por la Ley.

- El pago se realizará en dos partes el día 15 de cada mes el 50% del sueldo bruto siempre y cuando el trabajador haya cumplido 15 días de estar laborando en el

establecimiento, y el último día de cada mes se cancelará el otro 50% de los haberes menos los descuentos como seguro social, faltas, atrasos, multas, etc.

- Los pagos serán abonados directamente en las cuentas bancarias de cada trabajador, por ello el trabajador deberá abrir una cuenta de ahorros o corriente tan pronto empiece a trabajar.

Será motivo de descuentos y sanciones las siguientes acciones:

- Faltantes de mercadería, se descontará el valor del faltante al responsable e involucrados.

- Ordenar un producto en vez de otro, el valor del producto a precio de venta será descontado al responsable y este podrá disponer del producto equivocado.

- Mercadería caducada, si se detecta mercadería vencida dentro de los inventarios semanales por exceso de stock, su costo será descontado al responsable.

- Accidentes o pérdidas, si ocurriera por descuido o negligencia el responsable tendrá que cubrir el valor del producto.

- Faltante de caja, por confusión, recepción de billetes falsos, o entrega de vuelto erróneo el valor faltante será descontado al responsable, y si fuera el caso de dolo se solicitará visto bueno para un despido inmediato.

- Será motivo de amonestaciones y se deberá tomar en cuenta que a la tercera amonestación que reciba el trabajador será motivo para solicitar un despido bajo visto bueno.

    - El uso incorrecto del uniforme.

    - Atrasos e inasistencias que no tuviesen justificación o no se comuniquen con anticipación.

- El presentarse en estado etílico.

3.4.2 Políticas para Proveedores

Compras.

- La persona responsable de realizar las compras será el gerente administrativo o el jefe de compras.

- Realizar la compra en base a una requisición controlada por una stock mínimo y máximo.

- Se debe buscar minino tres cotizaciones para realizar una comparación y proceder a su elección.

- Solicitar muestras para una mejor visualización de la calidad del producto.

- Mantener una lista de precios históricos de alimentos frescos.

- Al recibir las compras siempre supervisar la frescura y calidad de los productos que su fecha de caducidad no sea menor a tres meses.

- La recepción de compras se las realizará de lunes a viernes de 8:00 a 16:00 en bodega.

- Los alimentos frescos se comprarán diariamente, los de despensa semanalmente y los de limpieza quincenalmente.

- El pago se realizará en un periodo de 7 días, siempre con el respaldo de su factura.

3.4.3 Políticas para Clientes

Servicio

- El cliente está en obligación de cancelar su pedido para posteriormente ser atendido.

- El proceso de facturación trabajará bajo normas establecidas por el Servicio de Rentas Internas.

- El cliente deberá realizar su pago mediante efectivo quedando restringida la recepción de billetes superiores a $50 por su alto riesgo de falsificación o tarjetas de crédito o débito.

- El único comprobante valido para reclamar su pedido será el ticket de caja o la factura.

- Para realizar reservas, tendrá que comunicarse con 48 horas de anticipación, deberá cancelar el 50% de la orden al confirmar la reserva y el restante una vez se hayan servido los alimentos.

3.4. Planeación

3.4.4 Objetivos

Los objetivos de LGC Restaurantes serán formulados en base a la visión, misión y estructura organizacional de la empresa, son metas definidas que permiten la maximización de resultados minimizando esfuerzos logrando una sinergia dentro de sus actividades compatibilizando actividades gerenciales y operacionales.

3.4.4.1 Objetivos a Largo Plazo.

- Consolidar para el año 2022 una imagen favorable y fortalecer la marca de LGC Restaurantes en la ciudad de Quito.

- Implementar para el año 2023 un control financiero de todas las actividades que realiza LGC Restaurantes, buscando una mayor rentabilidad.

- Automatizar para el año 2023 la logística de prestación de servicio a los clientes de LGC Restaurantes.

- Abrir para el año 2024, un nuevo establecimiento dentro de la cuidad de Quito.

3.4.4.2 Objetivos a Corto Plazo.

Departamento de Compras y Ventas.

- Desarrollar un programa de marketing que incluya actividades de merchandising y campañas publicitarias en las localidades y redes sociales de LGC Restaurantes.

- Aumentar anualmente un 4% en su volumen de ventas, por medio del lanzamiento de promociones y productos estacionales.

- Enlazar nuevas alianzas estratégicas con proveedores que garanticen la calidad y frescura de insumos.

- Diseñar un servicio completo de post venta, donde se reciban comentarios por parte del cliente.

- Buscar opciones para la adquisición de un software que ayude a la automatización de actividades administrativas y de producción.

Departamento Financiero.

- Fijar criterios específicos para una eficiente evaluación económica de las actividades a nivel corporativo y de negocio dentro del primer año.

- Realizar presupuestos y estimaciones realistas que permitan la definición de nuevas estrategias con alcance a las demás áreas.

- Trabajar junto a las demás áreas generando estrategias que ayuden a reducir sus costos en un 3% anual, sin impactar la calidad de los productos y servicios.

- Producir en el primer año una rentabilidad no menos al 15% sobre el capital que se invirtió.
- Destinar un fondo anual del 10% de las utilidades para la futura apertura de un nuevo establecimiento bajo la marca LGC Restaurantes en la ciudad de Quito

Departamento de Logística.

- Estandarizar recetas en la medición de porciones, para disminuir el desperdicio de recursos, reduciendo sus costos en un 2% anual.

- Llevar un programa cada cuarto mes, de capacitaciones y charlas dirigidas a todo el personal de LGC Restaurantes, para mejorar sus habilidades de comunicación, trato con el cliente, manipulación de alimentos y nuevas técnicas para el proceso de limpieza.

- Establecer nuevas técnicas e innovaciones en la preparación de platillos, bajo un sistema de control de operación, normas y procedimientos que optimicen recursos en la elaboración de un producto de calidad.

- Incluir al menú periódicamente nuevas promociones y productos estacionales para aumentar la atracción del cliente incrementando su demanda en un 3% trimestral.

3.4.5 FODA

Tabla 31: FODA

<table>
<tr><td colspan="2" rowspan="2">MATRIZ FODA "LGC Restaurantes"</td><td colspan="2">FACTORES INTERNOS</td></tr>
<tr><td>FORTALEZAS</td><td>DEBILIDADES</td></tr>
<tr><td colspan="2" rowspan="8"></td><td>Alto reconocimiento de la marca.</td><td>Escasa definición de actividades de planificación estratégica.</td></tr>
<tr><td>Precio asequible y competitivo.</td><td>Falta de políticas y controles internos.</td></tr>
<tr><td>Excelencia en sabor, calidad, variedad y presentación del producto.</td><td>Presupuestos no definidos, estructura financiera nula.</td></tr>
<tr><td>Alta fidelización y crecimiento en consumidores.</td><td>Proceso productivo poco estandarizado.</td></tr>
<tr><td rowspan="4"></td><td>Escaso control en inventario.</td></tr>
<tr><td>Falta de publicidad y promoción de la marca.</td></tr>
<tr><td>Falta de recolección de data.</td></tr>
<tr><td>Falta de capacitación para mejorar la productividad del personal.</td></tr>
<tr><td rowspan="2">FACTORES EXTERNOS</td><td>No existe una definición de actividades por puestos de trabajo.</td></tr>
<tr><td>OPORTUNIDADES</td><td>ESTRATEGIA FO</td><td>ESTRATEGIA DO</td></tr>
<tr><td rowspan="5">Nuevas tendencias alimenticias, posibilidad de ofertar nuevos productos generando valor de la marca.
Alta rentabilidad en el sector de alimentos.
Competencia poco estratégica, sector muy poco explorado.
Proveedores con baja influencia.
Herramientas tecnológicas que ayudan a la planificación y control del establecimiento</td><td rowspan="5">Desarrollar campañas publicitarias bajo un estudio de mercado por medio de implementación de un software que recolecte información de las características de compra de los consumidores y a su vez ayude a la automatización y estandarización de la planificación, operación y control de todas las actividades internas, obteniendo una mejora significativa en sus procesos, imagen y calidad del producto final, provocando la atracción de nuevos clientes.</td><td rowspan="5">Implementar un programa de charlas y capacitaciones sobre manipulación de alimentos, comunicación y tendencias dirigidas a todo el personal, que estos se encuentren calificados para la prestación de servicios, a más de mantenerse al tanto de nuevas tendencias para brindar una mejor experiencia al consumidor.</td></tr>
<tr><td>AMENAZAS</td><td>ESTRATEGIA FA</td><td>ESTRATEGIA DA</td></tr>
<tr><td>Estabilidad económica, jurídica y política del Ecuador.
Extensos requisitos reglamentarios y trámites legales burocráticos.
Alto número de nuevos competidores por escasas barreras de entrada.
Competencia desleal.
Falta de alianzas estratégicas con proveedores.
Sensibilidad de precios por parte de consumidor.</td><td>Establecer nuevas alianzas con los proveedores, mejorar nuestras técnicas e innovar en la preparación de platillos, para cautivar la atención de nuestros y potenciales clientes, mostrando una diferenciación en nuestro producto, manteniendo la calidad y su precio.</td><td>Aplicar una delegación de funciones a todo el personal, para mejorar su proceso productivo, administrativo y financiero, siempre bajo el cumplimiento de normas, políticas y controles internos presentando ventaja competitiva frente a la competencia</td></tr>
</table>

3.4.6 Planificación Estratégica

Tabla 32: Planificación Estratégica

LÍDER DE PROYECTO:	Gerente General	ÁMBITO:	Gerente General	ESTRATEGIAS:	4
APOYO DEL PROYECTO:	Gerente de Compras y Ventas, Gerente Financiero, Gerente de Logística.			AVANCE DE ESTRATEGIAS:	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%		
1	Consolidar para el año 2022 una imagen favorable y fortalecer la marca de LGC Restaurantes en la ciudad de Quito.	1	Verificar y controlar las nuevas campañas publicitarias.	Gerente General, Gerente de Compras y Ventas.	nov.-20	oct.-22	X					X					0%	Recurso Propio
		2	Inspeccionar la redecoración de la imagen de las instalaciones.	Gerente General, Gerente de Compras y Ventas.	nov.-20	jun.-22	X					X					0%	Recurso Propio
		3	Revisar el portafolio de nuevos productos estacionales.	Gerente General, Gerente de Compras y Ventas, Gerente de Logística.	oct.-20	oct.-22	X					X					0%	Recurso Propio
		4	Revisar nuevas promociones dentro del menú.	Gerente General, Gerente de Compras y Ventas, Gerente de Logística.	oct.-20	oct.-22	X					X					0%	Recurso Propio
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%	

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%		
2	Implementar para el año 2023 un control financiero de todas las actividades que realiza LGC Restaurantes, buscando una mayor rentabilidad.	5	Comprobar los nuevos criterios económicos establecidos.	Gerente General, Gerente Financiero.	sep.-20	oct.-23	X					X					0%	Recurso Propio
		6	Analizar el manejo de actividades primarias.	Gerente General, Gerente de Compras y Ventas, Gerente de Logística, Gerente Financiero.	nov.-20	oct.-23	X					X					0%	Recurso Propio
		7	Analizar el manejo de actividades secundarias.	Gerente General, Gerente de Compras y Ventas, Gerente de Logística.	nov.-20	oct.-23	X					X					0%	Recurso Propio
		8	Supervisar el manejo de recursos de la organización.	Gerente General, Gerente de Compras y Ventas, Gerente de Logística.	nov.-20	oct.-23	X					X					0%	Recurso Propio
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%	
3	Automatizar para el año 2023 la logística de prestación de servicio a los clientes de LGC Restaurantes.	9	Validar el nuevo manual de producción.	Gerente General, Gerente de Logística.	nov.-20	sep.-23	X					X					0%	Recurso Propio
		10	Controlar el nivel de satisfacción del cliente	Gerente General, Gerente de Compras y Ventas, Gerente de Logística.	ago.-20	oct.-23	X					X					0%	Recurso Propio
		11	Supervisar el cronograma de	Gerente General, Gerente de Compras y	nov.-20	sep.-23	X					X					0%	Recurso Propio

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%		
			capacitaciones al personal.	Ventas, Gerente de Logística.														
		12	Inspeccionar el proceso de post venta.	Gerente General, Gerente de Compras y Ventas, Gerente de Logística.	nov.-20	sep.-23	X					X					0%	Recurso Propio
		13	Evaluar la nueva logística implantada.	Gerente General, Gerente de Compras y Ventas, Gerente de Logística.	nov.-20	sep.-23	X					X					100%	Recurso Propio
	Número de actividades en la estrategia:	5			% DE AVANCE ESTRATÉGICO:												0%	
4	Abrir para el año 2024, un nuevo establecimiento dentro de la cuidad de Quito.	14	Constatar el fondo de recaudación anual.	Gerente General, Gerente Financiero.	nov.-20	nov.-23	X					X					0%	Recurso Propio
		15	Aprobar el presupuesto para la futura apertura del establecimiento	Gerente General.	nov.-21	feb.-22	X					X					0%	Recurso Propio
		16	Investigar sobre sectores estratégicos dentro de la ciudad de Quito	Gerente General, Gerente Financiero.	abr.-22	nov.-22	X					X					0%	Recurso Propio
		17	Cotizar recursos necesarios para la apertura del establecimiento	Gerente General, Gerente Financiero.	nov.-22	nov.-23	X					X					0%	Recurso Propio

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%		
		18	Llevar acabo la apertura del nuevo establecimiento	Gerente General, Gerente de Compras y Ventas, Gerente de Logística.	nov.-23	nov.-24	X					X					100%	Recurso Propio
	Número de actividades en la estrategia:	5				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%	
	Número total de actividades:	**18**				**% DE AVANCE TOTAL:**											**0%**	

3.4.7 Planificación Operativa. POA

Tabla 33: Planificación Operativa Gerente de Compras y Ventas

LÍDER DE PROYECTO:	Gerente de Compras y Ventas.	ÁMBITO:		ESTRATEGIAS:	5
APOYO DEL PROYECTO:	Gerente de Logística y Gerente Financiero.			AVANCE DE ESTRATEGIAS:	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100 %		
1	Desarrollar un programa de marketing que incluya actividades de merchandising y campañas publicitarias en las localidades y redes sociales de LGC Restaurantes.	1	Desarrollar un diagnostico actual de las instalaciones, publicidad y páginas web.	Gerente de Compras y Ventas	nov.-19	dic.-19	X					X					0%	Recurso Propio
		2	Elaborar una planificación y ejecución de nuevas ideas publicitarias.	Gerente de Compras y Ventas, Gerente de Logística.	ene.-20	sep.-20	X					X					0%	Recurso Propio
		3	Evaluar, controlar, mantener y/o reestructurar las medidas publicitarias.	Gerente de Compras y Ventas, Gerente de Logística, Gerente Financiero.	oct.-20	nov.-20	X					X					0%	Recurso Propio
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%	
2	Aumentar anualmente un 4% en su volumen de ventas, por medio del lanzamiento de	4	Evaluar el menú actual que se oferta.	Gerente de Compras y Ventas, Gerente de Logística.	nov.-19	dic.-19	X					X					0%	Recurso Propio
		5	Crear y ofertar nuevas promociones y productos estacionales dentro del menú.	Gerente de Compras y Ventas, Gerente de Logística.	ene.-20	sep.-20	X					X					0%	Recurso Propio

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100 %		
	promociones y productos estacionales.	6	Evaluar, controlar, mantener y/o reestructurar los nuevos productos ofertados.	Gerente de Compras y Ventas, Gerente de Logística., Gerente Financiero.	oct.-20	nov.-20	X					X					0%	Recurso Propio
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%	
3	Enlazar nuevas alianzas estratégicas con proveedores que garanticen la calidad y frescura de insumos.	7	Realizar evaluaciones a proveedores actuales.	Gerente de Compras y Ventas, Gerente de Logística.	nov.-19	dic.-19	X					X					0%	Recurso Propio
		8	Rediseñar un nuevo portafolio de proveedores.	Gerente de Compras y Ventas, Gerente de Logística.	ene.-20	mar.-20	X					X					0%	Recurso Propio
		9	Evaluar, controlar, mantener y/o reestructurar el nuevo portafolio.	Gerente de Compras y Ventas, Gerente de Logística., Gerente Financiero.	abr.-20	nov.-20	X					X					0%	Recurso Propio
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%	
4	Diseñar un servicio completo de post venta, donde se reciban comentarios por parte del cliente	10	Crear un formulario e implementar un buzón de sugerencias dentro de las instalaciones.	Gerente de Compras y Ventas	nov.-19	dic.-19	X					X					0%	Recurso Propio
		11	Cada semana abrir el buzón y analizar las sugerencias.	Gerente de Compras y Ventas	ene.-20	nov.-20	X					X					0%	Recurso Propio
		12	Cada semana desarrollar un informe de los comentarios y medias a considerar.	Gerente de Compras y Ventas, Gerente de Logística.	ene.-20	nov.-20	X					X					0%	Recurso Propio

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100 %		
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%	
5	Buscar opciones para la adquirió de un software que ayude a la automatización de las actividades administrativas y de producción.	13	Solicitar cotizaciones de software para restaurante.	Gerente de Compras y Ventas	nov.-19	dic.-19	X					X					0%	Recurso Propio
		14	Analizar la mejor oferta para adquirir el nuevo software.	Gerente de Compras y Ventas, Gerente de Logística., Gerente Financiero.	ene.-20	feb.-20	X					X					0%	Recurso Propio
		15	Adquirir e instalar el nuevo software.	Gerente de Compras y Ventas, Gerente de Logística.	mar.-20	nov.-20	X					X					0%	Recurso Propio
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%	
	Número total de actividades:	**15**				**% DE AVANCE TOTAL:**											**0%**	

Tabla 34: Planificación Operativa Gerente Financiero

LÍDER DE PROYECTO:	Gerente Financiero.	ÁMBITO:		ESTRATEGIAS:	5
APOYO DEL PROYECTO:	Gerente de Compras y Ventas y Gerente de Logística.			AVANCE DE ESTRATEGIAS:	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%		
1	Fijar criterios específicos para una eficiente evaluación económica de las actividades a nivel corporativo y de negocio dentro del primer año.	1	Evaluar todas las actividades que se ejecutan en el restaurante.	Gerente Financiero, Gerente de Compras y Ventas, Gerente de Logística.	nov.-19	dic.-19	X					X					-100%	Recurso Propio
		2	Planificar y diseñar modelos de evaluación económica	Gerente Financiero.	ene.-20	feb.-20	X					X					0%	Recurso Propio
		3	Ejecutar los modelos de evaluación.	Gerente Financiero.	mar.-20	ago.-20	X					X					0%	Recurso Propio
		4	Evaluar mantener y/o reestructurar los modelos de evaluación.	Gerente Financiero, Gerente de Compras y Ventas, Gerente de Logística.	sep.-20	nov.-20	X					X					0%	Recurso Propio
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%	
2	Realizar presupuestos y estimaciones realistas que permitan la definición de nuevas estrategias con alcance a las demás áreas.	5	Analizar e interpretar estados y balances financieros con indicadores que muestren con claridad la situación actual.	Gerente Financiero.	nov.-19	dic.-19	X					X					0%	Recurso Propio

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%		
		6	Definir y poner en marcha presupuestos que alineen a las demás aéreas.	Gerente Financiero, Gerente de Compras y Ventas, Gerente de Logística.	ene.-20	sep.-20	X					X					0%	Recurso Propio
		7	Evaluar mantener y/o reestructurar los presupuestos definidos.	Gerente Financiero, Gerente de Compras y Ventas, Gerente de Logística.	oct.-20	nov.-20	X					X					0%	Recurso Propio
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%	
3	Trabajar junto a las demás áreas generando estrategias que ayuden a reducir sus costos en un 4% anual, sin impactar la calidad de los productos y servicios.	8	Realizar un informe de los cotos y gastos que incurren cada una de las áreas.	Gerente Financiero, Gerente de Compras y Ventas, Gerente de Logística.	nov.-19	dic.-19	X					X					0%	Recurso Propio
		9	Restructurar los valores definidos en base a la presupuestación.	Gerente Financiero.	ene.-20	ago.-20	X					X					0%	Recurso Propio
		10	Evaluar mantener y/o reestructurar los presupuestos definidos..	Gerente Financiero, Gerente de Compras y Ventas, Gerente de Logística.	sep.-20	nov.-20	X					X					0%	Recurso Propio
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%	
4	Producir en el primer año una rentabilidad no menor al 15%	11	Planificar con las demás áreas, objetivos, lineamientos y presupuestos a seguir.	Gerente Financiero, Gerente de Compras y Ventas, Gerente de Logística.	nov.-19	dic.-19	X					X					0%	Recurso Propio

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%		
	sobre el capital que se invirtió.	12	Aplicar modelos estructurados de medición cada quincena.	Gerente Financiero.	ene.-20	sep.-20	X					X					0%	Recurso Propio
		13	Analizar e interpretar los resultados obtenidos.	Gerente Financiero, Gerente de Compras y Ventas, Gerente de Logística.	oct.-20	nov.-20	X					X					0%	Recurso Propio
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%	
5	Destinar un fondo anual del 10% de las utilidades para la futura apertura de un nuevo establecimiento bajo la marca LGC Restaurantes en la ciudad de Quito	14	Realizar un presupuesto de la inversión que se requerirá.	Gerente Financiero, Gerente de Compras y Ventas, Gerente de Logística.	nov.-19	abr.-20	X					X					0%	Recurso Propio
		15	Crear una cuenta bancaria para la recaudación del fondo.	Gerente Financiero.	may.-20	may.-20	X					X					0%	Recurso Propio
		16	Depositar anualmente el porcentaje establecido.	Gerente Financiero.	nov.-20	nov.-20	X					X					0%	Recurso Propio
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%	
	Número total de actividades:	**16**				**% DE AVANCE TOTAL:**											**0%**	

Tabla 35: Planificación Operativa Gerente de Logística

LÍDER DE PROYECTO:	Gerente de Logística.	ÁMBITO:		ESTRATEGIAS:	4
APOYO DEL PROYECTO:	Gerente de Compras y Ventas y Gerente Financiero.			AVANCE DE ESTRATEGIAS:	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%		
1	Estandarizar recetas en la medición de porciones, para disminuir el desperdicio de recursos, reduciendo sus costos en un 2% anual.	1	Evaluar el requerimiento actual de materia prima para la preparación de alimentos	Gerente de Logística.	nov.-19	dic.-19	X					X					-100%	Recurso Propio
		2	Planificar y elaborar recetas estandarizadas para el proceso productivo.	Gerente de Logística.	ene.-20	mar.-20	X					X					0%	Recurso Propio
		3	Implementar las nuevas recetas en el proceso productivo.	Gerente de Logística, Gerente de Compras y Ventas.	abr.-20	ago.-20	X					X					0%	Recurso Propio
		4	Evaluar mantener y/o reestructurar las recetas definidas.	Gerente de Logística, Gerente Financiero.	sep.-20	nov.-20	X					X					0%	Recurso Propio
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%	
2	Llevar un programa cada cuarto mes, de capacitaciones y charlas dirigidas a todo el personal de LGC Restaurantes,	5	Analizar la necesidad de capacitaciones en el personal.	Gerente de Logística, Gerente de Compras y Ventas.	nov.-19	dic.-19	X					X					0%	Recurso Propio
		6	Planificar y elaborar un cronograma de capacitaciones cada 4to mes.	Gerente de Logística, Gerente de Compras y Ventas.	ene.-20	feb.-20	X					X					0%	Recurso Propio

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%		
	para mejorar sus habilidades de comunicación, trato con el cliente y manipulación de alimentos.	7	Realizar las capacitaciones y evaluaciones de las mismas al personal.	Gerente de Logística, Gerente de Compras y Ventas.	mar.-20	nov.-20												
		8	Evaluar mantener y/o reestructurar las capacitaciones impartidas.	Gerente de Logística, Gerente de Compras y Ventas.	oct.-20	nov.-20	X					X					0%	Recurso Propio
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%	
3	Establecer nuevas técnicas e innovaciones en la preparación de platillos, bajo un sistema de control de operación, normas y procedimientos que optimicen recursos en la elaboración de un producto de calidad.	9	Analizar y evaluar el proceso productivo actual.	Gerente de Logística.	nov.-19	dic.-19	X					X					0%	Recurso Propio
		10	Planificar y elaborar un manual de procedimientos.	Gerente de Logística.	ene.-20	abr.-20	X					X					0%	Recurso Propio
		11	Implementar el manual de procedimientos dentro del proceso productivo.	Gerente de Logística.	may.-20	sep.-20												
		12	Evaluar mantener y/o reestructurar el manual de procedimientos.	Gerente de Logística.	oct.-20	nov.-20	X					X					0%	Recurso Propio
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%	
4	Incluir al menú periódicamente nuevas promociones	13	Evaluar el menú que se oferta actualmente.	Gerente de Logística, Gerente de Compras y Ventas.	nov.-19	dic.-19	X					X					-100%	Recurso Propio

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%		
	y productos estacionales para aumentar la atracción del cliente incrementando su demanda en un 3% trimestral.	14	Planificar nuevas promociones y productos estacionales dentro del menú.	Gerente de Logística, Gerente de Compras y Ventas.	ene.-20	feb.-20	X					X					0%	Recurso Propio
		15	Realizar un cronograma anual de productos estacionales y promociones.	Gerente de Logística, Gerente de Compras y Ventas.	mar.-20	may.-20	X					X					0%	Recurso Propio
		16	Evaluar, controlar, mantener y/o reestructurar los productos en lanzamiento.	Gerente de Logística, Gerente de Compras y Ventas.	oct.-20	nov.-20	X					X					0%	Recurso Propio
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%	
	Número total de actividades:	**16**				**% DE AVANCE TOTAL:**											**0%**	

3.4.8 Planificación de Contingencia

Tabla 33: Planificación de Contingencia

LÍDER DE PROYECTO:	Gerente General	ÁMBITO:	Gerente General	ESTRATEGIAS:	3
APOYO DEL PROYECTO:	Gerente de Compras y Ventas, Gerente Financiero, Gerente de Logística.			AVANCE DE ESTRATEGIAS:	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%		
1	Crear un plan de gestión de riesgos en caso de siniestros como: incendio, terremotos o erupciones volcánicas	1	Planificar el impacto que podría sufrir LGC Restaurantes por cualquier tipo siniestros.	Gerente General, Gerente de Compras y Ventas, Gerente Financiero, Gerente de Logística.	nov.-19	feb.-21	X					X					0%	Recurso Propio
		2	Realizar un plan de gestión de riesgos en base a las características de la empresa.	Gerente General, Gerente de Compras y Ventas, Gerente Financiero, Gerente de Logística.	mar.-21	dic.-21	X					X					0%	Recurso Propio
		3	Gestionar la planificación, ejecución y capacitación de un plan de riesgos con el personal.	Gerente General, Gerente de Compras y Ventas, Gerente Financiero, Gerente de Logística.	ene.-22	jun.-22	X					X					0%	Recurso Propio
	Número de actividades en la estrategia:	3			% DE AVANCE ESTRATÉGICO:												0%	
3	Adquirir un plan de seguro en caso de robo de materia prima o maquinaria del restaurante.	5	Buscar agencias de seguros que oferten en mejor producto envase a lo necesitado.	Gerente General, Gerente de Compras y Ventas.	nov.-19	ene.-21	X					X					0%	Recurso Propio
		6	Realizar un formato para supervisar periódicamente el	Gerente General, Gerente de Logística.	feb.-21	jun.-21	X					X					0%	Recurso Propio

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%		
			inventario físico de materia prima y maquinaria pesada.															
		7	Gestionar el contrato y ejecutar la vigencia del seguro.	Gerente General, Gerente Financiero.	ene.-22	may.-22	X					X					0%	Recurso Propio
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%	
2	Crear un plan de contingencia en caso de sufrir un desabastecimiento o escases de materia prima.	9	Gestionar una alianza estratégica con proveedores previamente calificados.	Gerente General, Gerente de Compras y Ventas, Gerente Financiero, Gerente de Logística.	nov.-19	feb.-21	X					X					0%	Recurso Propio
		10	Definir y crear un acuerdo en el que se especifique la cantidad de recursos necesarios para abastecer la producción en caso del siniestro	Gerente General, Gerente de Compras y Ventas, Gerente de Logística	ene.-22	jun.-22	X					X					0%	Recurso Propio
		11	Definir y asignar un fondo anual de ahorro para el pago de la posible contingencia	Gerente General, Gerente Financiero.	jul.-22	dic.-22	X					X					0%	Recurso Propio
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%	
	Número total de actividades:	**9**				**% DE AVANCE TOTAL:**											**0%**	

3.5 Control

3.5.1 Monitoreo Administrativo Empresarial

Tabla 34: Monitoreo Administrativo Empresarial

LÍDER DE PROYECTO:	**Gerente General**
APOYO DEL PROYECTO:	**Gerente de Compras y Ventas, Gerente Financiero, Gerente de Logística.**

MONITOREO:	**Administrativo Empresarial**

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Verificar y controlar las nuevas campañas publicitarias.	Gerente General, Gerente de Compras y Ventas.	X					X	
2	Inspeccionar la redecoración de la imagen de las instalaciones.	Gerente General, Gerente de Compras y Ventas.	X					X	
3	Revisar el portafolio de nuevos productos estacionales.	Gerente General, Gerente de Compras y Ventas, Gerente de Logística.	X				X		
4	Revisar nuevas promociones dentro del menú.	Gerente General, Gerente de Compras y Ventas, Gerente de Logística.	X				X		
5	Validar el nuevo manual de producción.	Gerente General, Gerente de Logística.	X			X			
6	Controlar el nivel de satisfacción del cliente	Gerente General, Gerente de Compras y Ventas, Gerente de Logística	X						X
7	Supervisar el cronograma de capacitaciones al personal.	Gerente General, Gerente de Compras y Ventas, Gerente de Logística	X				X		
8	Inspeccionar el proceso de post venta.	Gerente General, Gerente de Compras y Ventas, Gerente de Logística	X					X	
9	Evaluar la nueva logística implantada.	Gerente General, Gerente de Compras y Ventas, Gerente de Logística	X			X			
10	Comprobar los nuevos criterios económicos establecidos.	Gerente General, Gerente Financiero.	X			X			
11	Analizar el manejo de actividades primarias.	Gerente General, Gerente de Compras y Ventas, Gerente de Logística, Gerente Financiero.	X						X
12	Analizar el manejo de actividades secundarias.	Gerente General, Gerente de Compras y Ventas, Gerente de Logística, Gerente Financiero.	X						X
13	Supervisar el manejo de recursos de la organización.	Gerente General, Gerente de Compras y Ventas, Gerente de Logística, Gerente Financiero.	X						X
14	Constatar el fondo de recaudación anual.	Gerente General, Gerente Financiero.	X						X

3.5.2 Monitoreo Administrativo de Empleados

Tabla 35: Monitoreo Administrativo de Empleados

LÍDER DE PROYECTO:	**Gerente General**
APOYO DEL PROYECTO:	**Gerente de Compras y Ventas, Gerente Financiero, Gerente de Logística.**

MONITOREO:	**Empleados.**

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Cumplimiento de responsabilidades.	Gerente de Compras y Ventas, Gerente Financiero, Gerente de Logística.	X						X
1	Registro de hora de ingreso y salida del personal operativo.	Gerente de Logística.	X						X
2	Cumplimiento de jornada laboral.	Gerente de Compras y Ventas, Gerente de Logística.	X						
3	Cumplimientos de normas de higiene y presentación personal.	Gerente de Compras y Ventas, Gerente de Logística.	X					X	
4	Cumplir todas las normas de seguridad alimenticia.	Gerente de Compras y Ventas, Gerente de Logística.	X					X	
5	Cumplimiento de políticas de servicio.	Gerente de Compras y Ventas, Gerente de Logística.	X					X	
6	Envió de reportes de desempeño laboral de todo el personal.	Gerente de Compras y Ventas, Gerente de Logística.	X				X		
7	Evaluaciones periódicas, a proceso internos.	Gerente de Compras y Ventas, Gerente Financiero, Gerente de Logística.	X					X	
8	Asistencia a reuniones, charlas y capacitaciones con todo el personal.	Gerente de Compras y Ventas, Gerente Financiero, Gerente de Logística.	X				X		

3.5.3 Monitoreo Administrativo de Clientes

Tabla 36: Monitoreo Administrativo de Clientes

LÍDER DE PROYECTO:	**Gerente General**
APOYO DEL PROYECTO:	**Gerente de Compras y Ventas, Gerente Financiero, Gerente de Logística.**

MONITOREO:	**Clientes.**

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Realizar retroalimentación del servicio ofertado.	Gerente de Compras y Ventas	X						X
2	Verificar cámaras de grabación, sobre el modo de atención al cliente.	Gerente de Compras y Ventas	X					X	
3	Aplicar encuestas de satisfacción y nuevas necesidades.	Gerente de Compras y Ventas	X						X
4	Tomar medidas preventivas frente a futuros escenarios negativos con clientes.	Gerente de Compras y Ventas	X					X	
5	Elaboración de informes sobre cualquier insatisfacción del cliente.	Gerente de Compras y Ventas	X					X	
6	Mantener un estudio anual de nuevas tendencias y necesidades del consumidor	Gerente de Compras y Ventas, Chef Ejecutivo.	X				X		

3.5.4 Monitoreo Administrativo de Proveedores

Tabla 37: Monitoreo Administrativo de Proveedores

LÍDER DE PROYECTO:	**Gerente General**
APOYO DEL PROYECTO:	**Gerente de Compras y Ventas, Gerente Financiero, Gerente de Logística.**

MONITOREO:	**Proveedores.**

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Verificar el cumplimiento de calidad y frescura de productos.	Gerente de Compras y Ventas, Chef Ejecutivo.	X						X
2	Evaluar el tiempo de entrega de productos e insumos.	Gerente de Compras y Ventas, Chef Ejecutivo.	X					X	
3	Evaluar su apertura de negociación en costos.	Gerente de Compras y Ventas, Chef Ejecutivo.	X					X	
4	Facilidad de crédito al momento de la compra	Gerente de Compras y Ventas, Chef Ejecutivo.	X						X
5	Asesoramiento frente a nuevos requisitos.	Gerente de Compras y Ventas, Chef Ejecutivo.	X						X
6	Oferta de promociones por venta al por mayor.	Gerente de Compras y Ventas, Chef Ejecutivo.	X						X
7	Oferta de productos estacionales.	Gerente de Compras y Ventas, Chef Ejecutivo.	X					X	
8	Ajuste a evaluaciones internas de políticas de higiene.	Gerente de Compras y Ventas, Chef Ejecutivo.	X				X		
9	Analizar el costo en relación al presupuesto estimado.	Gerente de Compras y Ventas, Gerente Financiero, Chef Ejecutivo.	X				X		
10	Registro de data en matriz de calificación de proveedores.	Gerente de Compras y Ventas, Chef Ejecutivo.	X					X	

4 EVALUACIÓN DE RESULTADOS PREVIO A LA INTEGRACIÓN A LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

4.1 Activos

4.1.1 Activos Fijos

Los activos de LGC Restaurante tienen un valor total de $59.076,00 dólares americanos, todos los activos de esta entidad se dividen en dos áreas, la de producción y la administrativa, en los anexos número dos, tres, cuatro y cinco se puede encontrar más detalles de estos. El valor más presentativo es el de maquinaria y equipo, representa el 67% del total, seguido de muebles y enseres con un 26%, equipos de computación y de oficina representan un 4% cada uno de ellos. Son valores considerables ya que la capacidad del establecimiento cuenta con un aforo para 140 personas.

Tabla 38: Activos Fijos

DETALLE	VALOR
MAQUINARIA Y EQUIPO	$ 39.704,00
EQUIPO DE OFICINA	$ 2.090,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	$ 2.150,00
MUEBLES Y ENSERES	$ 15.132,00
EDIFICIOS	$ -
TOTAL ACTIVOS FIJOS	**$ 59.076,00**

Fuente: (Vintimilla, 2019)

4.1.2 Activos Intangibles

LGC Restaurantes cuenta con un valor total de $19.755,98 en su cuenta de activos intangibles, de los cuales $400,00 son por concepto de constitución que incluye gastos legales, patente, y permisos de funcionamiento. Parte de los activos intangibles también se encuentra el capital de trabajo con un valor bastante considerable y es porque tiene como objetivo cubrir todas las necesidades que incurra el restaurante a la hora de producir y prestar sus servicios.

Tabla 39: Activos Intangibles

DETALLE	VALOR
Activos Diferidos	$ 400,00
Capital de Trabajo	$ 19.355,98
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES.	**$ 19.755,98**

Fuente: (Vintimilla, 2019)

Tabla 40: Inversión Inicial

INVERSIÓN TOTAL	
INVERSIÓN TOTAL	**VALOR**
Activos Fijos	$ 59.076,00
Activos Diferidos	$ 400,00
Capital de Trabajo	$ 19.355,98
TOTAL INVERSIÓN	**$ 78.831,98**

Fuente: (Vintimilla, 2019)

4.2 Costos y Gastos

4.2.1 Costos Directos e Indirectos

Los costos directos e indirectos de LGC Restaurantes tienen un valor total para el primer año de $ 191.705,06 dólares americanos. Es importante aclara que para la proyección de los cinco años los costos directos se mantienen en un promedio del 31% del valor de las ventas, de igual manera la mano de obra directa se mantiene en un promedio del 28% de valor de las ventas. Por otro lado, los costos indirectos si difieren en el primer año, representan un 18% por la adquisición de manaje y adecuaciones de infraestructura para el área de producción, pero a partir del año 2 en adelante se mantiene en un promedio del 12% del valor de las ventas.

Tabla 41: Costos Directos e Indirectos

COSTOS DE PRODUCCIÓN					
DETALLE	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
COSTOS DIRECTOS	**$ 148.901,06**	**$ 150.538,97**	**$ 152.194,90**	**$ 153.869,04**	**$ 155.561,60**
Materia Prima (Preparación Platillos)	$ 78.197,08	$ 79.057,25	$ 79.926,88	$ 80.806,07	$ 81.694,94
Mano de Obra Directa (cocineros y meseros)	$ 70.703,98	$ 71.481,72	$ 72.268,02	$ 73.062,97	$ 73.866,66
COSTOS INDIRECTOS	**$ 42.804,00**	**$ 30.469,28**	**$ 30.742,94**	**$ 31.019,61**	**$ 36.045,67**
Menaje	$ 4.366,40	$ -	$ -	$ -	$ 4.746,34
Software.	$ 828,00	$ 837,11	$ 846,32	$ 855,63	$ 865,04
Adecuaciones de Infraestructura	$ 8.239,00	$ -	$ -	$ -	$ -
Útiles de Aseo	$ 1.599,50	$ 1.617,09	$ 1.634,88	$ 1.652,87	$ 1.671,05
Uniformes	$ 610,00	$ 616,71	$ 623,49	$ 630,35	$ 637,29
Depreciaciones	$ 5.591,10	$ 5.591,10	$ 5.591,10	$ 5.591,10	$ 5.591,10
Servicios Básicos	$ 21.570,00	$ 21.807,27	$ 22.047,15	$ 22.289,67	$ 22.534,85
TOTAL	**$ 191.705,06**	**$ 181.008,25**	**$ 182.937,84**	**$ 184.888,65**	**$ 191.607,27**

Fuente: (Vintimilla, 2019)

4.2.2 Gastos Administrativos

Los gastos administrativos de LGC Restaurante ascienden en el primer año a $49.582,02 dólares americanos, lo que representa un 21% del total de las ventas, un valor bastante considerable y es porque en el primer año se incurren en gastos de constitución y adecuaciones de infraestructura para el área administrativa. A partir del año numero dos los gastos administrativos se mantienen en un promedio del 18% del total de las ventas del restaurante.

Tabla 42: Gastos Administrativos

GASTOS ADMINISTRATIVOS					
DETALLE	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
Suministros de Oficina	$ 103,15	$ 104,28	$ 105,43	$ 106,59	$ 107,76
Sueldos y Salarios	$ 29.578,20	$ 29.903,56	$ 30.232,50	$ 30.565,06	$ 30.901,27
Servicios Básicos	$ 2.274,00	$ 2.299,01	$ 2.324,30	$ 2.349,87	$ 2.375,72
Depreciaciones	$ 818,17	$ 818,17	$ 818,17	$ 818,17	$ 818,17
Gastos Constitución	$ 400,00	$ -	$ -	$ -	$ -
Adecuaciones de Infraestructura	$ 2.008,50	$ -	$ -	$ -	$ -
Gasto arriendo	$ 14.400,00	$ 14.558,40	$ 14.718,54	$ 14.880,45	$ 15.044,13
TOTAL	**$ 49.582,02**	**$ 47.683,43**	**$ 48.198,94**	**$ 48.720,13**	**$ 49.247,05**

Fuente: (Vintimilla, 2019)

4.2.3 Gastos de Venta

Los gastos de ventas de LGC Restaurantes, como se puede observar en la tabla número 43, se dividen en material POP que hace referencia a los insumos que se utilizarán para la decoración del punto de venta y la publicidad que se llevara en redes sociales, estas dos variables mantienen en un promedio del 0,4% del total de las ventas en proyección para los cinco años.

Tabla 43: Gastos de Venta

GASTOS DE VENTAS					
DETALLE	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
Material POP	$ 1.020,00	$ 1.031,22	$ 1.042,56	$ 1.054,03	$ 1.065,63
Publicidad en redes sociales	$ 1.800,00	$ 1.819,80	$ 1.839,82	$ 1.860,06	$ 1.880,52
TOTAL	**$ 1.020,00**	**$ 1.031,22**	**$ 1.042,56**	**$ 1.054,03**	**$ 1.065,63**

Fuente: (Vintimilla, 2019)

4.3 Estado de Situación Proyectado año 2019 (Primer año)

Para el primer año de funcionamiento de LGC Restaurantes ya cuenta con un activo total de $65.000,00 dólares americanos su valor más representativo es la de sus activos tangibles. Por otro lado, cuenta con un pasivo corriente de $25.000,00 dólares americanos que hacen referencia al préstamo que se solicitó y como patrimonio se cuenta con los $40.000,00 dólares americanos que aportaron los socios en un inicio.

Tabla 44: Estado de Situación Financiera año #1

DETALLE CUENTA	AÑO 0
ACTIVOS	
CORRIENTES	**$ 5.924,00**
Caja / Bancos	$ 5.924,00
Diferido por Constitución	$ 400,00
NO CORRIENTES	
TANGIBLES	**$ 59.076,00**
Maquinaria Planta y Equipo.	$ 39.704,00
Equipo de Oficina.	$ 2.090,00
Equipo de Computación.	$ 2.150,00
Muebles y Enseres.	$ 15.132,00
(-) Depreciación Acumulada.	
Edificios	
TOTAL ACTIVOS	**$ 65.000,00**
PASIVOS	
Amortización del Préstamo	$ 25.000,00
15% Participación. Trabajadores	
25% Impuesto a la Renta	
TOTAL PASIVOS	**$ 25.000,00**
PATRIMONIO	
Capital Social	$ 40.000,00
Utilidad Neta	$ -
Utilidad Acumulada	$ -
TOTAL PATRIMONIO	**$ 40.000,00**
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	**$ 65.000,00**

Fuente: (Vintimilla, 2019)

4.4 Estado de Resultados Integral año 2019 (Primer año)

Con la ayuda del estado de resultados podemos observar la utilidad o perdida que tiene el restaurante, el resultado del primer año como se puede observar en la tabla número 45 se finalizó con una pérdida de $4.028,82, esto se debe al alto gasto financiero que se incurre por haber solicitado el préstamo y a las adecuaciones de infraestructura para el funcionamiento del establecimiento.

Tabla 45: Estado de Resultado Integral año #1

DETALLE	Año 1
Ingresos por Ventas	**$ 240.624,00**
RESTAURANTE.	$ 240.624,00
Costo de Producción	**$ 191.705,06**
COSTOS DIRECTOS	$ 148.901,06
COSTOS INDIRECTOS	$ 42.804,00
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	**$ 48.918,94**
GASTOS OPERACIONALES	**$ 50.602,02**
Gastos Administrativos	**$ 49.582,02**
Suministros de Oficina	$ 103,15
Sueldos y Salarios	$ 29.578,20
Servicios Básicos	$ 2.274,00
Depreciaciones	$ 818,17
Gastos Constitución	$ 400,00
Gastos de mantenimiento infraestructura y equipos	$ 2.008,50
Gasto Arriendos	$ 14.400,00
Gastos de Ventas	**$ 1.020,00**
UTILIDAD OPERACIONAL	**$ (1.683,07)**
Gasto Financiero (INTERES)	$ 2.345,74
UTILIDAD ANTES PARTIC. TRAB.	**$ (4.028,82)**
15% Participación. Trabajadores	$ -
UTILIDAD ANTES IMPUESTO RENTA	**$ (4.028,82)**
25% Impuesto a la Renta	$ -
UTILIDAD NETA	**$ (4.028,82)**

Fuente: (Vintimilla, 2019)

4.5 Presupuesto

4.5.1 Ingresos

LGC Restaurantes para su primer año realiza un presupuesto de ingresos de $240.624,00 dólares americanos, el mismo que tendrá un crecimiento del 4% anual, el porcentaje de crecimiento a simple vista parece bajo, pero debido al alto valor de sus ingresos es una

cantidad verdaderamente representativa, en promedio cada año se espera un crecimiento de $10.218,01 dólares americanos.

Tabla 46: Presupuestos de Ingresos

PRESUPUESTO DE INGRESOS.						
SERVICIO	**% CRECIMIENTO**	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
RESTAURANTE	4%	$ 240.624,00	$ 250.248,96	$ 260.258,92	$ 270.669,28	$ 281.496,05
TOTAL INGRESOS POR VENTA DE SERVICIOS		**$ 240.624,00**	**$ 250.248,96**	**$ 260.258,92**	**$ 270.669,28**	**$ 281.496,05**

Fuente: (Vintimilla, 2019)

4.5.2 Egresos

Los egresos de LGC Restaurantes para el primer año presentan un valor de $50.602,02 el mismo que representa el 21,03% del total de los ingresos. Se crecimiento es bajo y a partir del año número dos mantiene un promedio del 18,66% del total de las ventas, difiere del año número uno ya que en el mismo que incurrió en gastos de adecuaciones de infraestructura y gastos de constitución.

Tabla 47: Presupuestos de Egresos

PRESUPUESTO DE EGRESOS.					
DETALLE	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
Gastos de Ventas	$ 1.020,00	$ 1.031,22	$ 1.042,56	$ 1.054,03	$ 1.065,63
Gastos Administrativos	$ 49.582,02	$ 47.683,43	$ 48.198,94	$ 48.720,13	$ 49.247,05
TOTAL GASTOS	**$ 50.602,02**	**$ 48.714,65**	**$ 49.241,51**	**$ 49.774,16**	**$ 50.312,68**

Fuente: (Vintimilla, 2019)

4.6 Estados Financieros

4.6.1 Estado de Situación Financiera Proyectado

LGC Restaurantes presenta su estado de situación financiera proyectado para cinco años, el cual indica un aumento considerable de los activos año tras año a pesar de las altas cantidades que obtiene por depreciación acumulada de los activos de la organización. En la cuenta caja-bancos se observa un crecimiento bastante alto se debe a que está en relación con el crecimiento del 4% de las ventas además de que cada año sus gastos financieros van en disminución. En el año número 5 se procederá a realizar la inversión de $95.000,00 dólares americanos en un nuevo establecimiento, valor que se toma de la cuenta caja-bancos y su contra cuenta es edificios la misma que representa el nuevo restaurante, en cuanto a su patrimonio de igual manera aumenta por los mismos $95.000,00 y su contra cuenta es utilidad acumula que también se ve afectada por el mismo valor.

Tabla 48: Estado de Situación Financiera Proyectado

DETALLE CUENTA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS						
CORRIENTES	**$ 5.924,00**	**$ 4.258,35**	**$ 24.801,84**	**$ 46.152,96**	**$ 72.520,82**	**$ 4.394,58**
Caja / Bancos	$ 5.924,00	$ 4.258,35	$ 24.801,84	$ 46.152,96	$ 72.520,82	$ 4.394,58
Diferido por Constitución	$ 400,00					
NO CORRIENTES						
TANGIBLES	**$ 59.076,00**	**$ 52.666,73**	**$ 46.257,47**	**$ 39.848,20**	**$ 33.438,93**	**$ 122.029,67**
Maquinaria Planta y Equipo.	$ 39.704,00	$ 39.704,00	$ 39.704,00	$ 39.704,00	$ 39.704,00	$ 39.704,00
Equipo de Oficina.	$ 2.090,00	$ 2.090,00	$ 2.090,00	$ 2.090,00	$ 2.090,00	$ 2.090,00
Equipo de Computación.	$ 2.150,00	$ 2.150,00	$ 2.150,00	$ 2.150,00	$ 2.150,00	$ 2.150,00
Muebles y Enseres.	$ 15.132,00	$ 15.132,00	$ 15.132,00	$ 15.132,00	$ 15.132,00	$ 15.132,00
(-) Depreciación Acumulada.		$ (6.409,27)	$ (12.818,53)	$ (19.227,80)	$ (25.637,07)	$ (32.046,33)
Edificios						$ 95.000,00
TOTAL ACTIVOS	**$ 65.000,00**	**$ 56.925,09**	**$ 71.059,31**	**$ 86.001,16**	**$ 105.959,75**	**$ 126.424,24**
PASIVOS						
Amortización del Préstamo	$ 25.000,00	$ 20.953,90	$ 16.478,80	$ 11.529,21	$ 6.054,83	$ -0,00
15% Participación. Trabajadores		$ -	$ 2.791,40	$ 3.995,60	$ 5.263,35	$ 5.885,86
25% Impuesto a la Renta		$ -	$ 3.954,48	$ 5.660,43	$ 7.456,41	$ 8.338,31
TOTAL PASIVOS	**$ 25.000,00**	**$ 20.953,90**	**$ 23.224,68**	**$ 21.185,24**	**$ 18.774,59**	**$ 14.224,17**
PATRIMONIO						
Capital Social	$ 40.000,00	$ 40.000,00	$ 40.000,00	$ 40.000,00	$ 40.000,00	$ 135.000,00
Utilidad Neta	$ -	$ (4.028,82)	$ 11.863,44	$ 16.981,29	$ 22.369,24	$ 25.014,92
Utilidad Acumulada	$ -	$ -	$ (4.028,82)	$ 7.834,63	$ 24.815,92	$ (47.814,84)
TOTAL PATRIMONIO	**$ 40.000,00**	**$ 35.971,18**	**$ 47.834,63**	**$ 64.815,92**	**$ 87.185,16**	**$ 112.200,08**
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	**$ 65.000,00**	**$ 56.925,09**	**$ 71.059,31**	**$ 86.001,16**	**$ 105.959,75**	**$ 126.424,24**

Fuente: (Vintimilla, 2019)

4.6.2 Estado de Resultados Integral Proyectado

Como se explicó anteriormente para el primer año LGC Restaurantes presenta una pérdida de 4.028,82 dólares americanos, pero a partir del segundo año se observa una mejora considerable en la utilidad del establecimiento la misma que se encuentra ascendiendo con el pasar del tiempo, esto se debe al crecimiento que tienen sus ventas anualmente del 4% y a la disminución anual que se obtiene en su gasto financiero por el pago de los intereses.

Tabla 49: Estado de Resultado Integral Proyectado

DETALLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas	**$ 240.624,00**	**$ 250.248,96**	**$ 260.258,92**	**$ 270.669,28**	**$ 281.496,05**
RESTAURANTE.	$ 240.624,00	$ 250.248,96	$ 260.258,92	$ 270.669,28	$ 281.496,05
Costo de Producción	**$ 191.705,06**	**$ 181.008,25**	**$ 182.937,84**	**$ 184.888,65**	**$ 191.607,27**
COSTOS DIRECTOS	$ 148.901,06	$ 150.538,97	$ 152.194,90	$ 153.869,04	$ 155.561,60
COSTOS INDIRECTOS	$ 42.804,00	$ 30.469,28	$ 30.742,94	$ 31.019,61	$ 36.045,67
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	**$ 48.918,94**	**$ 69.240,71**	**$ 77.321,08**	**$ 85.780,62**	**$ 89.888,78**
GASTOS OPERACIONALES	**$ 50.602,02**	**$ 48.714,65**	**$ 49.241,51**	**$ 49.774,16**	**$ 50.312,68**
Gastos Administrativos	**$ 49.582,02**	**$ 47.683,43**	**$ 48.198,94**	**$ 48.720,13**	**$ 49.247,05**
Suministros de Oficina	$ 103,15	$ 104,28	$ 105,43	$ 106,59	$ 107,76
Sueldos y Salarios	$ 29.578,20	$ 29.903,56	$ 30.232,50	$ 30.565,06	$ 30.901,27
Servicios Básicos	$ 2.274,00	$ 2.299,01	$ 2.324,30	$ 2.349,87	$ 2.375,72
Depreciaciones	$ 818,17	$ 818,17	$ 818,17	$ 818,17	$ 818,17
Gastos Constitución	$ 400,00	$ -	$ -	$ -	$ -
Gastos de mantenimiento infraestructura y equipos	$ 2.008,50	$ -	$ -	$ -	$ -
Gasto Arriendos	$ 14.400,00	$ 14.558,40	$ 14.718,54	$ 14.880,45	$ 15.044,13
Gastos de Ventas	**$ 1.020,00**	**$ 1.031,22**	**$ 1.042,56**	**$ 1.054,03**	**$ 1.065,63**
UTILIDAD OPERACIONAL	**$ (1.683,07)**	**$ 20.526,06**	**$ 28.079,57**	**$ 36.006,46**	**$ 39.576,10**
Gasto Financiero (INTERÉS)	$ 2.345,74	$ 1.916,74	$ 1.442,25	$ 917,46	$ 337,01
UTILIDAD ANTES PARTIC. TRAB.	**$ (4.028,82)**	**$ 18.609,32**	**$ 26.637,32**	**$ 35.089,00**	**$ 39.239,08**
15% Participación. Trabajadores	$ -	$ 2.791,40	$ 3.995,60	$ 5.263,35	$ 5.885,86
UTILIDAD ANTES IMPUESTO RENTA	**$ (4.028,82)**	**$ 15.817,93**	**$ 22.641,72**	**$ 29.825,65**	**$ 33.353,22**
25% Impuesto a la Renta	$ -	$ 3.954,48	$ 5.660,43	$ 7.456,41	$ 8.338,31
UTILIDAD NETA	**$ (4.028,82)**	**$ 11.863,44**	**$ 16.981,29**	**$ 22.369,24**	**$ 25.014,92**

Fuente: (Vintimilla, 2019)

4.6.3 Flujo de Efectivo

El flujo de efectivo de LGC Restaurantes refleja el efectivo que se obtiene por sus ventas y el que se necesitará para cubrir todos sus costos, gastos, actividades de financiación, utilidades a trabajadores e impuesto a la renta. Se puede observar que el total de flujos de fondos financieros es positivo y anualmente obtiene un aumento considerable el mismo que beneficia de gran medida a la disponibilidad de efectivo para el restaurante para cumplir uno de sus objetivos que es al quinto año lograr la apertura de un nuevo establecimiento.

Tabla 50: Flujo de Efectivo

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
A. FLUJO DE BENEFICIOS						
Flujo de efectivo inicial		$ 5.924,00	$ 4.258,35	$ 24.801,84	$ 46.152,96	$ 72.520,82
Venta de servicios		$ 240.624,00	$ 250.248,96	$ 260.258,92	$ 270.669,28	$ 281.496,05
TOTAL FLUJO DE BENEFICIOS		**$ 246.548,00**	**$ 254.507,31**	**$ 285.060,76**	**$ 316.822,24**	**$ 354.016,86**
B. FLUJO DE COSTOS						
Costos de Producción		$ 186.113,96	$ 175.417,15	$ 177.346,74	$ 179.297,55	$ 186.016,17
Gastos Administrativos		$ 48.363,85	$ 46.865,26	$ 47.380,78	$ 47.901,97	$ 48.428,89
Gastos de Ventas		$ 1.020,00	$ 1.031,22	$ 1.042,56	$ 1.054,03	$ 1.065,63
Gastos Financieros		$ 2.345,74	$ 1.916,74	$ 1.442,25	$ 917,46	$ 337,01
INVERSIONES						
Activos Fijos/ Propiedad planta y equipo	$ 19.076,00					
Gastos de constitución		$ 400,00				
Aporte de socios	$ 40.000,00					
TOTAL FLUJO DE COSTOS	**$ 59.076,00**	**$ 238.243,55**	**$ 225.230,37**	**$ 227.212,33**	**$ 229.171,01**	**$ 235.847,69**
(A - B) FLUJO DE FONDOS ECONÓMICOS	**$ -59.076,00**	**$ 8.304,45**	**$ 29.276,94**	**$ 57.848,43**	**$ 87.651,23**	**$ 118.169,17**
Préstamo	$ 25.000,00					
Aporte de socios	$ 40.000,00					
Amortización de Préstamo		$ 4.046,10	$ 4.475,10	$ 4.949,59	$ 5.474,39	$ 6.054,83
15% Participación Trabajadores		$ -		$ 2.791,40	$ 3.995,60	$ 5.263,35
25% Impuesto a la Renta		$ -		$ 3.954,48	$ 5.660,43	$ 7.456,41
FLUJO DE FONDOS FINANCIEROS	**$ 5.924,00**	**$ 4.258,35**	**$ 24.801,84**	**$ 46.152,96**	**$ 72.520,82**	**$ 99.394,58**

Fuente: (Vintimilla, 2019)

4.7 Métodos de Evaluación que toman en cuenta el valor del dinero en el tiempo

4.7.1 Valor Actual Neto

LGC Restaurantes presenta un VAN mayor a cero, lo que significa que el proyecto traído a valor presente es totalmente rentable y se obtendrá una ganancia por encima de la rentabilidad exigida que en este caso es de 11,55%.

Tabla 51: Valor Actual Neto

AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FACTOR ACTUALIZACIÓN 1/(1+I)^n	VALOR ACTUAL
0	$ (65.000,00)	1,0000	$ (65.000,00)
1	$ 4.258,35	0,8964	$ 3.817,37
2	$ 24.801,84	0,8036	$ 19.930,96
3	$ 46.152,96	0,7204	$ 33.248,03
4	$ 72.520,82	0,6458	$ 46.832,90
5	$ 99.394,58	0,5789	$ 57.540,44
VAN =			**$ 96.369,69**

Fuente: (Vintimilla, 2019)

4.7.2 Tasa Interna de Retorno TIR

Los flujos de efectivo de LGC Restaurantes proyectado para cinco años obtuvieron una TIR de 42,91% que es su porcentaje de rentabilidad por mantener el dinero en este proyecto, lo que deja en evidencia la alta factibilidad financiera que tiene LGC Restaurantes y aún más si se compara con su tasa referencial de 11,55%.

Tabla 52: TIR

TIR	42,91%

Fuente: (Vintimilla, 2019)

4.7.3 Tasa de Descuento

La tasa de descuento es una tasa referencial para el proyecto ya que es lo minino que se espera en la rentabilidad de un proyecto para que este se considere conveniente, se obtiene sumando las siguientes tasas: la tasa del costo promedio ponderado del capital (CPPC), tasa de riesgo país y la tasa de inflación dando un resultado de 11,55%.

Tabla 53: Tasa de Descuento

CPPC / WACC	5,44%
Tasa R. País	6,32%
Tasa Infl.	-0,21%
TMAR / Tasa de descuento	**11,55%**

Fuente: (Vintimilla, 2019)

4.7.4 Periodo de recuperación de Inversión

El periodo de recuperación de la inversión (PRI), es un indicador que permite obtener el tiempo en el que se recuperará la inversión inicial que en este caso es del $65.000,00 valor que hace referencia al préstamo y al aporte de los socios. LGC Restaurantes presenta un periodo de recuperación de la inversión de 3 años, 2 meses y 12 días

Tabla 54: Periodo de recuperación de inversión

AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FLUJOS ACUMULADOS
0	$ 65.000,00	
1	$ 3.817,37	$ 3.817,37
2	$ 19.930,96	$ 23.748,32
3	$ 33.248,03	$ 56.996,35
4	$ 46.832,90	$ 103.829,25
5	$ 57.540,44	$ 161.369,69

Fuente: (Vintimilla, 2019)

4.7.5 Relación Beneficio Costo

La relación beneficio costo presenta una comparación de los beneficios proyectados a cinco años que obtendrá LGC Restaurantes traídos a valor presente, frente a los costos de igual manera traídos a valor actual, se puede observar que en este caso esta comparación nos da un resultado de 1,15 por lo que el proyecto es viable ya que sus beneficios sobrepasan a sus costos.

Tabla 55: Relación Beneficio Costo

AÑO	BENEFICIOS	BENEFICIOS ACTUALIZADOS	COSTOS	COSTOS ACTUALIZADOS
0			$ 59.076,00	$ 59.076,00
1	$ 246.548,00	$ 221.015,93	$ 238.243,55	$ 213.571,48
2	$ 254.507,31	$ 204.524,09	$ 225.230,37	$ 180.996,91
3	$ 285.060,76	$ 205.354,27	$ 227.212,33	$ 163.680,97
4	$ 316.822,24	$ 204.599,26	$ 229.171,01	$ 147.995,35
5	$ 354.016,86	$ 204.943,64	$ 235.847,69	$ 136.534,42
SUMA =		**$ 1.040.437,19**		**$ 901.855,12**
RELACIÓN B / C =			**$ 1,15**	

Fuente: (Vintimilla, 2019)

4.8 Métodos de Evaluación que no toman en cuenta el valor del dinero en el tiempo

Los indicadores financieros son de gran ayuda para medir la situación económica de la organización, permite evaluar el uso que se está dando a todos los recursos de la organización y con ello el poder tomar mejores decisiones de mejora.

Tabla 56: Índices Financieros

INDICADORES	FÓRMULA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LIQUIDEZ						
Índice de Liquidez	Activo Circulante / Pasivo Circulante	0,20	1,07	2,18	3,86	1,72
RENTABILIDAD						
Margen de Utilidad Bruta	Utilidad Bruta / Ventas	20%	28%	30%	32%	32%
Margen de Utilidad Operacional	Utilidad Operacional / Ventas	-1%	8%	11%	13%	14%
Margen de Utilidad Neta	Utilidad Neta / Ventas	-2%	5%	7%	8%	9%
Rendimiento Sobre el Patrimonio (ROE)	Utilidad Neta / Patrimonio	-11%	25%	26%	26%	22%
Rendimiento Sobre Activos Totales (ROA)	Utilidad Neta / Total Activos	-7%	17%	20%	21%	20%

Fuente: (Vintimilla, 2019)

El índice de liquidez permite evaluar la capacidad que tiene LGC Restaurantes para cubrir sus deudas a corto plazo. Es una relación entre el efectivo que se tiene y las obligaciones como prestamos, impuesto a la renta y participación a trabajadores. En el caso de LGC Restaurantes se puede observar que a partir del año número dos presenta un buen índice de liquidez, se dispone 1,07 por cada dólar de deuda corriente y este valor sigue ascendiendo con el pasar de los años. En el ultimo año se ve una disminución y se debe a la inversión que se realizará en el nuevo establecimiento.

El margen de utilidad bruta presenta el porcentaje de utilidad que se obtiene del total de ingresos por las ventas sobre el costo de producción, para LGC Restaurantes se puede observar que el primer año obtiene un margen del 20% un porcentaje bajo en comparación al de los años siguientes y es porque en el primer año se está considerando costos indirectos adicionales por su apertura. A partir del año numero dos se presenta un promedio del 30% como margen de utilidad bruta.

El margen de utilidad operacional muestra la utilidad que se obtiene del total de los ingresos por ventas sobre los costos de producción y los gastos operacionales, LGC Restaurantes para el primer año presenta un porcentaje negativo debido a los altos costos

y gastos que se incurrió en apertura. Sin embargo, a partir del año número dos presenta un promedio del 12% de utilidad operacional

El margen de utilidad neta es el índice de mayor relevancia a la hora de medir su rentabilidad ya que para su elaboración se toma en consideración el total de los ingresos por las ventas sobre los costos de producción, los gastos operacionales, gastos financieros, participación trabajadores e impuesto a la renta, es decir es una medición global de todo los ingresos, egresos y gastos que incurre la organización. LGC Restaurantes para el año número uno presenta un margen negativo de -2% dicho anteriormente esto se debe a los altos costos indirectos y gastos operacionales realizados al momento de su apertura, a partir del año número dos obtiene una utilidad del 5 % la misma que se encuentra ascendiendo con un promedio de 7%.

El ROE, es un indicador de fuerte importancia para los socios de la organización ya que mide el porcentaje de rendimiento de la utilidad neta del ejercicio sobre el capital que ellos aportaron, adicional a partir del año número dos se toma en cuenta las utilidades que no han sido repartidas. Para el año número uno LGC Restaurantes presenta un rendimiento negativo de -11% explicado anteriormente que se debe por sus costos y gastos de apertura, pero a partir del año número dos su rendimiento se encuentra en crecimiento, porcentaje que se puede comparar con la tasa de referencia que es el 11,55% por lo que deja en evidencia que el negocio presenta una gran rentabilidad.

El ROA, en cambio es de suma importancia para la organización ya que refleja que también la organización aprovecha sus activos y la capacidad que tiene de generar rentabilidad sobre los mismo. Para que una empresa se encuentre en una buena valoración este porcentaje no debe ser inferior al 5%. A partir del año número dos LGC Restaurantes presenta un promedio del 19% de rendimiento sobre sus activos lo que deja en clara evidencia el buen uso que se está dando a sus activos.

4.9 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio para LGC Restaurantes será como un valor de referencia de cuanto es lo mínimo que se puede vender para cubrir todos los cotos y gastos que se incurran para la prestación del servicio. Para el primer año se obtuvo un punto de equilibrio de

$245.931,71 y es el valor que se debía obtener como ingresos en el primer año para no tener ni perdida ni ganancia, sin embargo, se obtuvo un valor inferior de $240.624,00 por lo que en el primer año existe una perdida. Pero es importante aclarar que a partir del segundo año los ingresos totales son superiores a los costos totales por lo que se genera una ganancia para LGC Restaurantes.

Tabla 57: Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO GENERAL		
PE en dólares =	161.387,34 / (1 - 82.719,73 / 240.624,00)	
PE en dólares =	160.559,34 / 0,66	
PE en dólares =	**245.931,71**	**dólares**

Fuente: (Vintimilla, 2019)

La fórmula utilizada para el cálculo del punto de equilibrio para el Restaurante es el siguiente:

$$P.E.E. = \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{1-\left(\frac{\text{COSTOS VARIABLES}}{\text{VENTAS NETAS}}\right)}$$

Figura 27. Formula Punto de Equilibrio

Fuente: (Marquez, 2015)

4.10 Análisis de Sensibilidad

E El análisis de sensibilidad es una especie de resumen el cual nos deja en evidencia si es o no viable y rentable el proyecto en el cual deseamos invertir, teniendo como variables de referencia a la tasa de descuento, la TIR y el VAN.

4.10.1 Análisis de escenario real

En el escenario real presenta una TIR y un VAN bastante rentable frente a su tasa de descuento la cual se toma referencia, para este escenario se tomó en cuenta un crecimiento

anual de sus ventas de un 4% con un número promedio de visitas al establecimiento de 73.152 al año y un crecimiento en sus costos directos del 3,1% anualmente.

Tabla 58: Análisis de escenario real

ANÁLISIS DE ESCENARIO REAL						
DETALLE	**AÑO 0**	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
A. FLUJO DE BENEFICIOS						
Flujo de efectivo inicial	$ -	$ 5.924,00	$ 4.258,35	$ 24.801,84	$ 46.152,96	$ 72.520,82
Venta de servicios	$ -	$ 240.624,00	$ 250.248,96	$ 260.258,92	$ 270.669,28	$ 281.496,05
TOTAL FLUJO DE BENEFICIOS	**$ -**	**$ 246.548,00**	**$ 254.507,31**	**$ 285.060,76**	**$ 316.822,24**	**$ 354.016,86**
B. FLUJO DE COSTOS	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Costos de Producción	$ -	$ 186.113,96	$ 175.417,15	$ 177.346,74	$ 179.297,55	$ 186.016,17
Gastos Administrativos	$ -	$ 48.363,85	$ 46.865,26	$ 47.380,78	$ 47.901,97	$ 48.428,89
Gastos de Ventas	$ -	$ 1.020,00	$ 1.031,22	$ 1.042,56	$ 1.054,03	$ 1.065,63
Gastos Financieros	$ -	$ 2.345,74	$ 1.916,74	$ 1.442,25	$ 917,46	$ 337,01
Inversiones.	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Activos Fijos/ Propiedad planta y equipo	$ 19.076,00	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Gastos de constitución	$ -	$ 400,00	$ -	$ -	$ -	$ -
Aporte de socios	$ 40.000,00	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
TOTAL FLUJO DE COSTOS	**$ 59.076,00**	**$ 238.243,55**	**$ 225.230,37**	**$ 227.212,33**	**$ 229.171,01**	**$ 235.847,69**
(A - B) FLUJO DE FONDOS ECONÓMICOS	$ -59.076,00	$ 8.304,45	$ 29.276,94	$ 57.848,43	$ 87.651,23	$ 118.169,17
Préstamo	$ 25.000,00	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Aporte de socios	$ 40.000,00	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Amortización de Préstamo	$ -	$ 4.046,10	$ 4.475,10	$ 4.949,59	$ 5.474,39	$ 6.054,83
15% Participación Trabajadores	$ -	$ -	$ -	$ 2.791,40	$ 3.995,60	$ 5.263,35
25% Impuesto a la Renta	$ -	$ -	$ -	$ 3.954,48	$ 5.660,43	$ 7.456,41
FLUJO DE FONDOS FINANCIEROS	**$ 5.924,00**	**$ 4.258,35**	**$ 24.801,84**	**$ 46.152,96**	**$ 72.520,82**	**$ 99.394,58**

TASA DE DESCUENTO =	**11,55%**

DETALLE	**AÑO 0**	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
FLUJO DE FONDOS	$ (65.000,00)	$ 4.258,35	$ 24.801,84	$ 46.152,96	$ 72.520,82	$ 99.394,58
TASA DE DESCUENTO	11,55%	Tasa Referencial				
VAN	**$ 96.369,69**	Proyecto Viable				
TIR	**42,91%**	Proyecto Viable				

Fuente: (Vintimilla, 2019)

4.10.2 Análisis de escenario optimista

En el escenario optimista, como su nombre lo indica es una posibilidad de mejorar aun más su rendimiento, se puede observar que la TIR y el VAN son mucho mas atractivos que los del escenario real. Para su elaboración se tomó en cuenta un crecimiento anual de

sus ventas de un 4% con un número promedio de visitas al establecimiento de 75.360 al año y un crecimiento en sus costos directos del 1,9% anualmente.

Tabla 59: Análisis de escenario optimista

ANÁLISIS DE ESCENARIO OPTIMISTA.						
DETALLE	**AÑO 0**	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
A. FLUJO DE BENEFICIOS						
Flujo de efectivo inicial	$ -	$ 5.924,00	$ 9.092,12	$ 34.730,31	$ 59.601,41	$ 89.674,35
Venta de servicios	$ -	$ 247.788,00	$ 257.699,52	$ 268.007,50	$ 278.727,80	$ 289.876,91
TOTAL FLUJO DE BENEFICIOS	**$ -**	**$ 253.712,00**	**$ 266.791,64**	**$ 302.737,81**	**$ 338.329,21**	**$ 379.551,26**
B. FLUJO DE COSTOS	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Costos de Producción	$ -	$ 188.444,19	$ 177.773,01	$ 179.728,51	$ 181.705,53	$ 188.450,63
Gastos Administrativos	$ -	$ 48.363,85	$ 46.865,26	$ 47.380,78	$ 47.901,97	$ 48.428,89
Gastos de Ventas	$ -	$ 1.020,00	$ 1.031,22	$ 1.042,56	$ 1.054,03	$ 1.065,63
Gastos Financieros	$ -	$ 2.345,74	$ 1.916,74	$ 1.442,25	$ 917,46	$ 337,01
Inversiones.	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Activos Fijos/ Propiedad planta y equipo	$ 19.076,00	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Gastos de constitución	$ -	$ 400,00	$ -	$ -	$ -	$ -
Aporte de socios	$ 40.000,00	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
TOTAL FLUJO DE COSTOS	**$ 59.076,00**	**$ 240.573,78**	**$ 227.586,23**	**$ 229.594,11**	**$ 231.578,98**	**$ 238.282,16**
(A - B) FLUJO DE FONDOS ECONÓMICOS	$ -59.076,00	$ 13.138,22	$ 39.205,41	$ 73.143,70	$ 106.750,23	$ 141.269,10
Préstamo	$ 25.000,00	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Aporte de socios	$ 40.000,00	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Amortización de Préstamo	$ -	$ 4.046,10	$ 4.475,10	$ 4.949,59	$ 5.474,39	$ 6.054,83
15% Participación Trabajadores	$ -	$ -	$ -	$ 3.555,60	$ 4.800,62	$ 6.110,93
25% Impuesto a la Renta	$ -	$ -	$ -	$ 5.037,10	$ 6.800,88	$ 8.657,16
FLUJO DE FONDOS FINANCIEROS	**$ 5.924,00**	**$ 9.092,12**	**$ 34.730,31**	**$ 59.601,41**	**$ 89.674,35**	**$ 120.446,19**

TASA DE DESCUENTO =	**11,55%**

DETALLE	**AÑO 0**	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
FLUJO DE FONDOS	$ (65.000,00)	$ 9.092,12	$ 34.730,31	$ 59.601,41	$ 89.674,35	$ 120.446,19
TASA DE DESCUENTO	11,55%	Tasa Referencial				
VAN	**$ 141.634,05**	Proyecto Viable				
TIR	**55,24%**	Proyecto Viable				

Fuente: (Vintimilla, 2019)

4.10.3 Análisis de escenario pesimista

El escenario pesimista, es una alternativa para valorar al proyecto teniendo como hipo tesis una disminución en sus ingresos y un aumento de sus costos, es muy importante realizar un pronóstico de su rendimiento bajo estas variables negativas para estar preparados para escenarios futuros y obtener una pronta respuesta. En su elaboración se tomó en cuenta un crecimiento anual de sus ventas de un 4% con un número promedio de visitas al establecimiento de 68.592 al año y un crecimiento en sus costos directos del 4,6% anualmente. Sin embargo, se puede visualizar que aun aplicando estos cambios negativos la TIR y el VAN aún se encuentran atractivos frente a su tasa de referencia.

Tabla 60: Análisis de escenario pesimista

ANÁLISIS DE ESCENARIO PESIMISTA.						
DETALLE	**AÑO 0**	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
A. FLUJO DE BENEFICIOS						
Flujo de efectivo inicial	$ -	$ 5.924,00	$ -5.190,34	$ 5.394,05	$ 19.863,97	$ 38.988,54
Venta de servicios	$ -	$ 226.608,00	$ 235.672,32	$ 245.099,21	$ 254.903,18	$ 265.099,31
TOTAL FLUJO DE BENEFICIOS	**$ -**	**$ 232.532,00**	**$ 230.481,98**	**$ 250.493,26**	**$ 274.767,15**	**$ 304.087,85**
B. FLUJO DE COSTOS	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Costos de Producción	$ -	$ 181.546,65	$ 170.799,61	$ 172.678,40	$ 174.577,87	$ 181.244,56
Gastos Administrativos	$ -	$ 48.363,85	$ 46.865,26	$ 47.380,78	$ 47.901,97	$ 48.428,89
Gastos de Ventas	$ -	$ 1.020,00	$ 1.031,22	$ 1.042,56	$ 1.054,03	$ 1.065,63
Gastos Financieros	$ -	$ 2.345,74	$ 1.916,74	$ 1.442,25	$ 917,46	$ 337,01
Inversiones.	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Activos Fijos/ Propiedad planta y equipo	$ 19.076,00	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Gastos de constitución	$ -	$ 400,00	$ -	$ -	$ -	$ -
Aporte de socios	$ 40.000,00	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
TOTAL FLUJO DE COSTOS	**$ 59.076,00**	**$ 233.676,25**	**$ 220.612,83**	**$ 222.544,00**	**$ 224.451,32**	**$ 231.076,09**
(A - B) FLUJO DE FONDOS ECONÓMICOS	$ -59.076,00	$ -1.144,25	$ 9.869,15	$ 27.949,27	$ 50.315,83	$ 73.011,76
Préstamo	$ 25.000,00	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Aporte de socios	$ 40.000,00	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Amortización de Préstamo	$ -	$ 4.046,10	$ 4.475,10	$ 4.949,59	$ 5.474,39	$ 6.054,83
15% Participación Trabajadores	$ -	$ -	$ -	$ 1.297,53	$ 2.421,89	$ 3.606,39
25% Impuesto a la Renta	$ -	$ -	$ -	$ 1.838,17	$ 3.431,01	$ 5.109,05
FLUJO DE FONDOS FINANCIEROS	**$ 5.924,00**	**$ -5.190,34**	**$ 5.394,05**	**$ 19.863,97**	**$ 38.988,54**	**$ 58.241,49**
TASA DE DESCUENTO =	**11,55%**					

DETALLE	**AÑO 0**	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
FLUJO DE FONDOS	$ (65.000,00)	$ (5.190,34)	$ 5.394,05	$ 19.863,97	$ 38.988,54	$ 58.241,49
TASA DE DESCUENTO	11,55%	Tasa Referencial				
VAN	**$ 7.886,40**	Proyecto Viable				
TIR	**14,54%**	Proyecto Viable				

Fuente: (Vintimilla, 2019)

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- La implementación de una planificación estratégica, será una especie de comodín para LGC Restaurantes a la hora de competir en el mercado alimenticio, el estar preparados bajo estudios de comportamientos de demanda va a permitir tomar mejores decisiones, con objetivo principal de no ofertar solamente un producto de calidad que cumpla con las necesidades del consumidor, se pretende marcar una diferencia bajo la incorporación de un valor agregado al servicio, que impacte, que el cliente logre percibir fácilmente esta diferencia.

- Se ha podido constatar bajo la realización de una investigación de mercados una importante acogida con la que cuenta LGC Restaurantes, sin embargo, gracias al feedback que se obtuvo con el consumidor, dejó en evidencia que hay muchas actividades que se podrían mejorar, las mismas que podrán convertirse en un fuerte impacto para el consumidor aumentando su fidelización y lograr un mayor posicionamiento de la marca dentro del sector.

- El nivel de competitividad ha de mejorar notablemente al incorporar actividades de planificación y control para cada uno de sus procesos, obteniendo así un eficiente uso de recursos y un perfeccionamiento en la realización de sus tareas.

- Al implementar herramientas tecnológicas en los procesos de logística interna, facilitará en gran medida la prestación del servicio mejorando sus tiempos y eliminando todas las actividades que no generen valor.

- Es importante la realización de una matriz que se encargue de recolectar información de todos los proveedores, con el fin de crear un portafolio bajo factores de interés que facilite la elección de cada uno de ellos.

- El incentivar un programa permanente de capacitaciones dirigidas a todo el personal, va a permitir mejorar la productividad y eficiencia notablemente a la hora de prestar el servicio, y los más importante es que el personal se sentirá parte de la organización ya que dentro de las charlas podrán dar su punto de vista del manejo de las actividades y el uso recursos de LGC Restaurantes.

- El llevar una planificación estratégica y operativa bajo objetivos planteados previamente servirá como punto de referencia para toda la organización de a donde se desea llegar, son metas claras que se desea obtener, lo más importante es que toda la organización se encuentre familiarizado y todo su esfuerzo este encaminado a su cumplimiento.

- El definir criterios económicos para la evaluación financiera de la organización es clave si se desea obtener una mayor rentabilidad de los recursos con los que cuenta la organización.

- La inversión inicial por realizarse es considerable, un valor de $78.831,98 dólares americanos, sin embargo, el proyecto presenta sus flujos proyectados a cinco años traídos a valor actual por valor de $96.369,69 dólares americanos lo que representa a un proyecto bastante factible además que su inversión se espera recuperar en un pedido de tres años y dos meses.

- Se ha podido constatar la fuerte viabilidad con la que cuenta el presente proyecto, su tasa interna de retorno con proyección para cinco años es de 42,91%, lo que representa una alta rentabilidad por mantener el dinero en el proyecto.

- A pesar de comenzar con una perdida en su ejercicio fiscal para el primer año, saldo negativo que se debe a sus fuertes costos y gastos de apertura, a partir del segundo año muestra un escenario bastante conveniente para la empresa y accionistas, con proyección a cinco años, su rendimiento sobre el patrimonio presenta un promedio del 24%, su índice de liquidez un promedio de 2,21 por cada dólar de deuda corriente y sus ventas un promedio de crecimiento anual de $10.218,00 dólares americanos.

- Con el fin de confirmar su viabilidad, se ha procedido a realizar dos nuevos escenarios uno pesimista y el otro optimista, afectado a sus variables de ventas y costos, se concluyo que en cualquiera de estos nuevos escenarios el proyecto sigue siendo muy rentable, con una tasa interna de retorno muy favorable frente a su tasa de referencia y con un valor actual neto que arroja un saldo positivo en cualquiera de los dos escenarios.

5.2 Recomendaciones

- Llevar un estricto monitoreo de la planificación estratégica y operativa, realizando juntas trimestrales con alcance a todas las gerencias para realizar un seguimiento y verificación que todas las actividades que se realicen estén alineadas a los objetivos planteados.

- No descuidar la planificación, estructuración y control en todas las actividades a desarrollar para mantener una alta productividad dentro de la cadena de valor de la organización, con el fin de optimizar sus recursos.

- Respetar todas las políticas organizaciones en especial las de seguridad alimenticia, normas de higiene y manipulación de alimentos con el fin de llevar un proceso de producción estandarizado, limpio y ordenado.

- Lanzar periódicamente nuevas promociones, publicidad y redecoración en la facha del establecimiento lo que generará mayor atracción a nuevos clientes y un incremento en la fidelización de los clientes actuales.

- Buscar permanentemente nuevas alianzas estratégicas con grandes consorcios y oficinas privadas, para la obtención de nuevos contratos con el fin de prestar sus servicios alimenticios a todos sus colaboradores permanentemente.

- Mantener y mejorar el proceso de post venta, para conocer nuevas solicitudes y recomendaciones por parte del cliente y presentar una mejora constante en la prestación del servicio.

- Llevar una estructura formal e informal con el objetivo de crear sinergia en el equipo de trabajo, que todos puedan expresar sus puntos de vista lo que conllevará a una mejor integración de todos los miembros.

- No descuidar el programa de capacitaciones periódicas al personal, ya que se convertirán en una fuerte ventaja frente a su competencia.

- Estar al tanto de nuevas tendencias alimenticias y ofertar productos que se alineen a las nuevos gustos y preferencias por parte del consumidor.

- Mantener un control diario de su inventario para preservar la calidad y frescura de sus productos a utilizarse en el proceso de producción, tales como carnes, legumbres y frutas.

- Supervisar minino tres veces al día la limpieza del restaurante, debido a que se evidencio que es variable sumamente importante a la hora de elegir un establecimiento de comida por parte del cliente.

- Mantener todas las actividades de producción y administrativas alineadas al presupuesto asignado y monitorear mensualmente sus indicadores de evaluación financiera con el fin de no incurrir en desviaciones que pudiesen afectar la utilidad y rentabildad del proyecto.

REFERENCIAS

1. Evaluación Finaciera. (s.f.). Obtenido de http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/902/6/02%20ICA%20146%20Cap%20vi%20Ev%20Financiera%20142-152.pdf

2. Banco Central del Ecuador. (29 de marzo de 2018). *Ecuador creció 3.0% en 2017 y confirma el dinamismo de su economía*. Obtenido de https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1080-ecuador-crecio-30-en-2017-y-confirma-el-dinamismo-de-su-economia

3. Banco Central del Ecuador. (2019). *Informe estadistico mensual*. Ecuador: Banco Central.

4. Berreiros, A. (2012). *Ventajas de la planificación estratégica*. Obtenido de Planificación Estrategica: http://planiestrategica2014.blogspot.com/p/ventajas-y-desventajas.html

5. Bomberos Quito. (2018). *Permisos de ocupación*. Obtenido de https://www.bomberosquito.gob.ec/permiso-ocupacion/

6. Centro Europeo de Posgrado. (s.f.). *La teoría de los recursos y capacidades en la dirección estratégica*. Obtenido de https://www.ceupe.com/blog/recursos-y-capacidades-direccion-estrategica.html

7. Chanes, D. (11 de Junio de 2014). *La diferenciación y el liderazgo en costes: Claves del exito de IKEA* . Obtenido de https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/5450/1/TFG-N.10.pdf

8. Chiavenato, I. (2001). *Administración proceso administrativo.* Bogotá: McGraw-Hill Interamericana S.A.

9. Clavijo, S. (22 de septiembre de 20017). *Escenario económico y político de Ecuador*. Obtenido de LR La República: https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/escenario-economico-y-politico-de-ecuador-2550889

10. El Telégrafo. (22 de diciembre de 2011). *INEC: El 83 % de población en Ecuador está en estrato económico medio*. Obtenido de https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/inec-el-83-de-poblacion-en-ecuador-esta-en-estrato-economico-medio

11. El Telégrafo. (12 de abril de 2017). *La economía del Ecuador se contrajo 1,5% en 2016*. Obtenido de https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/la-economia-del-ecuador-se-contrajo-1-5-en-2016

12. El Universo. (22 de marzo de 2018). *Derogada la Ley Plusvalía, ya se publicó en el Registro Oficial*. Obtenido de https://www.eluniverso.com/noticias/2018/03/22/nota/6678919/lenin-moreno-ordena-publicar-derogacion-ley-plusvalia-emblema

13. EMCEBAR. (12 de enero de 2019). *Tipos de Restaurantes*. Obtenido de http://www.cursosgastronomia.com.mx/blog/consejos/tipos-de-restaurante/

14. Enfoque & Estrategia. (02 de diciembre de 2012). *La estrategia de enfoque y su vigencia en el mercado actual*. Obtenido de http://www.enfoqueyestrategia.net/index.php/blog/98-estrategia-de-enfoque-mercado-actual

15. INEC. (9 de diciembre de 2013). *Quito, el cantón más poblado del Ecuador en el 2020*. Obtenido de Ecuador en Cifras: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/quito-el-canton-mas-poblado-del-ecuador-en-el-2020/

16. INEC. (2019). *Proyección de la población ecuatorina.* Obtenido de Ecuador en Cifras: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/

17. Infoeconomía. (agosto de 2012). *Análisis Sectoriales*. Obtenido de Ecuador en Cifras: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoconomia/infoe.pdf

18. Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Direción de Marketing.* México: Pearson.

19. Marquez, M. (23 de Enero de 2015). *Cómo obtener el punto de equilibrio.* Obtenido de https://contadorcontado.com/2015/01/23/como-obtener-el-punto-de-equilibrio/

20. MINTUR. (julio de 2017). *Ficha Sectorial, Sector Turistico*. Obtenido de https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2017/10/Ficha-Sectorial-Turismo.pdf

21. Morfin, M. d. (2007). *Administración de Comerdor y Bar.* México: Editorial Trillas S.A.

22. Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (2018). *Avaluos e Impuesto Predial*. Obtenido de http://www.quito.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=270:preguntas-frecuentes-patente&catid=2:general&Itemid=109

23. Muñoz, M. (s.f.). *Administración y gestión comercial en restauración.* España: Editoriales Síntesis S.A. .

24. Normas APA. (2019). *Fórmula para calcular la muestra de una población*. Obtenido de http://normasapa.net/formula-muestra-poblacion/

25. Ordoñez Rivas, L. (29 de diciembre de 2017). *Proyecto de Ley Organica para la Reactivación de la Economía, Fortalecimiento de la Dolarización.* Obtenido de Registro Oficial Suplemento 150: https://www.cosede.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/01/LEY-ORGANICA-PARA-LA-REACTIVACION-DE-LA-ECONOMIA-FORTALECIMIENTO-DE-LA-DOLARIZACION-Y-MODERNIZACION-DE-LA-GESTION-FINANCIERA.pdf

26. Pimentel, L. (septiembre de 1999). *Planificación Estratégica.* Obtenido de http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/introduccion_al_concepto_de_planificacion_estrategica.doc

27. Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva.* Barcelona: Plaza & Janes Editores S.A.

28. Porter, M. (Enero de 2008). *Las Cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estratégia.* . Obtenido de https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf

29. Practisis S.A. (2019). *Sofware para restaurantes y cafeterías.* Obtenido de https://www.practisis.com/page/restaurante.php

30. Quito Turismo. (2019). *Quito en Cifras.* Obtenido de https://www.quito-turismo.gob.ec/estadisticas/datos-turisticos-principales/category/82-quito-en-cifras

31. Schermerhorn, J. (2010). *Administración.* México: Editorial Limusa S.A.

32. SRI. (2018). *Guia para el contribuyente Inscripcion de RUC en linea.* Obtenido de file:///C:/Users/maiqh/Downloads/GUIA%20RUC%20EN%20LINEA%20(1).pdf

33. SRI. (2018). *Refistro Unico de Contribuyentes*. Obtenido de http://www.sri.gob.ec/web/guest/RUC

34. Superintendencia de Compañias. (05 de noviembre de 1999). *Ley de Compañias*. Obtenido de http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/14929/Trabajo%20de%20Titulaci%C3%B3n%20PUCE.pdf?sequence=1&isAllowed=y

35. Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland , A. (2015). *Administración Estrategica. Teoria y Casos.* México, D.F.: McGraw-Hill/InteramericanaEditores .S.A. de C.V.

36. Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland III, A. (2012). *Administración estratégica teoría y casos.* Mexico D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. DE C.V.

37. Vargas, A. (s.f.). *Ventajas y desventajas de la planificación estratégica.* Obtenido de https://www.academia.edu/29115634/VENTAJAS_Y_DESVENTAJAS_DE_LA_PLANIFICACION_ESTRATEGICA

38. Vintimilla, M. (2019). *Evaluación Financiera.* Quito.

39. ZEUS. (2018). *Permisos de Funcionamiento para un negocio en Quito*. Obtenido de https://zeus.com.ec/permisos-de-funcionamiento-para-negocios-y-empresas-quito-2018/

40. Zibell, M. (24 de mayo de 2017). *Tras 10 años de gobierno, además de un Ecuador dividido, ¿qué más deja Rafael Correa?* Obtenido de BBC Mundo: https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-38980926

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta

Encuesta.

Objetivo: Determinar el grado de satisfacción y sugerencias para LGC Restaurantes.

*Required

1. **1. ¿Cuál es su género? (Elija una respuesta)** *
   Mark only one oval.
   - ◯ Masculino
   - ◯ Femenino

2. **2. ¿Cuál es su rango de edad? (Elija una respuesta)** *
   Mark only one oval.
   - ◯ Menos de 20
   - ◯ 21-30
   - ◯ 31-40
   - ◯ 41-50
   - ◯ 51-60
   - ◯ Más de 61

3. **3. En la semana ¿Con qué frecuencia realiza consumos en un restaurante? (Elija una respuesta)** *
   Mark only one oval.
   - ◯ 1-2
   - ◯ 3-4
   - ◯ 5-6
   - ◯ 7 o más

4. **4. ¿Con quién suele ir al restaurante? (Elija una o varias respuestas)** *
   Tick all that apply.
   - ☐ Familia
   - ☐ Amigos
   - ☐ Pareja
   - ☐ Solo

5. **5. ¿Cuál es la característica que llama su atención al momento de elegir un restaurante? (Elija una o varias respuestas)** *
Tick all that apply.

- [ ] Calidad del menú
- [ ] Variedad del menú
- [ ] Precios
- [ ] Amabilidad y buen servicio por parte del personal
- [ ] Rapidez del servicio
- [ ] Ambiente e infraestructura.
- [ ] Seguridad del establecimiento.

6. **6. Por persona ¿Cuánto gasta en un restaurante? (Elija una respuesta)** *
Mark only one oval.

- ◯ 2-3 dólares americanos.
- ◯ 4-5 dólares americanos.
- ◯ 6-7 dólares americanos.
- ◯ 8-9 dólares americanos.
- ◯ Más de 10 dólares americanos.

7. **7. ¿A través de qué medios conoció a La Gran Churrasquería Restaurantes? (Elija una respuesta)** *
Mark only one oval.

- ◯ Fachada o publicidad exterior del establecimiento
- ◯ Redes sociales.
- ◯ Hojas volantes.
- ◯ Recomendaciones de otros clientes.
- ◯ Otros.

8. **8. ¿Qué tipo de consumo realiza con frecuencia en La Gran Churrasquería Restaurantes? (Elija una o varias respuestas)** *
Tick all that apply.

- [ ] Desayunos
- [ ] Almuerzo
- [ ] Merienda
- [ ] Platos a la carta
- [ ] Otros

9. **9. ¿Cómo se siente con el servicio recibido por La Gran Churrasquería Restaurantes? (Elija una respuesta)** *
Mark only one oval.

- ◯ Muy satisfecho
- ◯ Satisfecho
- ◯ Poco satisfecho
- ◯ Insatisfecho

10. **10. ¿Habiendo utilizado los servicios que presta La Gran Churrasquería Restaurantes cree que sus precios son? (Elija una respuesta)** *

Mark only one oval.

- ◯ Altos
- ◯ Adecuados
- ◯ Bajos

11. **11. ¿Qué mejoras haría usted a La Gran Churrasquería Restaurantes? (Elija una o varias respuestas)** *

Tick all that apply.

- ☐ Atención por parte del personal
- ☐ Ambiente físico y limpieza
- ☐ Sabor o sazón en sus alimentos
- ☐ Promociones
- ☐ Rapidez en la entrega
- ☐ Precio
- ☐ Seguridad del local

Anexo 2: Maquinaria y equipo

MAQUINARIA Y EQUIPO			
DETALLE	**CANTIDAD**	**PRECIO UNITARIO**	**TOTAL**
PRODUCCIÓN			
COCINA.			
COCINA INDUSTRIAL 4 QUEMADORES.	4	$ 500,00	$ 2.000,00
EXTRACTOR DE OLORES.	3	$ 5.000,00	$ 15.000,00
HORNO DE POLLO	1	$ 3.500,00	$ 3.500,00
REFRIGERADOR DE ENSALADAS	1	$ 3.000,00	$ 3.000,00
CONGELADOR INDUSTRIAL	2	$ 2.200,00	$ 4.400,00
OLLA INDUSTRIAL GRANDE	3	$ 320,00	$ 960,00
OLLA INDUSTRIAL MEDIANA	5	$ 120,00	$ 600,00
OLLA INDUSTRIAL PEQUEÑA	5	$ 85,00	$ 425,00
PAILA DE TEFLÓN GRANDE	4	$ 150,00	$ 600,00
PAILA DE TEFLÓN PEQUEÑA	5	$ 120,00	$ 600,00
FREIDORA DE PAPAS	1	$ 500,00	$ 500,00
PYREX	20	$ 18,00	$ 360,00
LICUADORA GRANDE INDUSTRIAL	2	$ 520,00	$ 1.040,00
TABLAS DE TRABAJO PARA PICAR	5	$ 35,00	$ 175,00
TANQUES DE GAS	8	$ 53,00	$ 424,00
SUBTOTAL COCINA			**$ 33.584,00**
SALÓN			
VITRINAS.	2	$ 450,00	$ 900,00
CONGELADOR EXTERIOR	1	$ 480,00	$ 480,00
MICROONDAS	1	$ 220,00	$ 220,00
CAFETERA INDUSTRIAL	1	$ 1.500,00	$ 1.500,00
EXPRIMIDOR DE NARANJA	1	$ 320,00	$ 320,00
LICUADORA INDUSTRIAL	1	$ 1.100,00	$ 1.100,00
LICUADORA OSTER	1	$ 150,00	$ 150,00
SUBTOTAL SALÓN			**$ 4.670,00**
EXTRAS SALÓN			
CARTELERA DE PLATOS	1	$ 450,00	$ 450,00
CHAROLES DE ALUMINIO	7	$ 35,00	$ 245,00
SUBTOTAL SALÓN EXTRAS			**$ 695,00**
TOTAL PRODUCCIÓN.			**$ 38.949,00**
ADMINISTRATIVA			
SEGURIDAD			
CÁMARAS DE SEGURIDAD.	8	$ 55,00	$ 440,00
EXTINTOR 10LB	7	$ 45,00	$ 315,00
TOTAL ADMINISTRATIVA.			**$ 755,00**
TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO			**$ 39.704,00**

Anexo 3: Equipo de oficina

EQUIPOS DE OFICINA			
DETALLE	**CANTIDAD**	**PRECIO UNITARIO**	**TOTAL**
PRODUCCIÓN			
SALÓN			
Teléfono	1	$ 20,00	$ 20,00
Televisor Led LG Smart Hd de 32" Negro	3	$ 600,00	$ 1.800,00
Caja Registradora	1	$ 250,00	$ 250,00
TOTAL PRODUCCIÓN			**$ 2.070,00**
ADMINISTRATIVA			
ADMINISTRACIÓN			
Teléfono	1	$ 20,00	$ 20,00
TOTAL ADMINISTRATIVA			**$ 20,00**
TOTAL EQUIPO DE OFICINA			**$ 2.090,00**

Anexo 4: Equipo de Computo

EQUIPO DE COMPUTACIÓN			
DETALLE	**CANTIDAD**	**PRECIO UNITARIO**	**TOTAL**
PRODUCCIÓN			
			$ -
TOTAL PRODUCCION			**$ -**
ADMINISTRATIVA			
Computadoras Portátiles.	2	$ 850,00	$ 1.700,00
Impresora HP.	1	$ 450,00	$ 450,00
TOTAL ADMINISTRATIVA.			**$ 2.150,00**
TOTAL EQUIPO DE COMPUTACIÓN.			**$ 2.150,00**

Anexo 5: Muebles y enseres

MUEBLES Y ENSERES			
DETALLE	**CANTIDAD**	**PRECIO UNITARIO**	**TOTAL**
PRODUCCIÓN			
SALÓN			
Bar.	1	$ 3.500,00	$ 3.500,00
Juego de mesa + sillas(4)	35	$ 250,00	$ 8.750,00
Estanterías Exteriores.	2	$ 260,00	$ 520,00
Platillero.	1	$ 450,00	$ 450,00
Mesa de trabajo grande	1	$ 700,00	$ 700,00
Mesa de trabajo pequeña.	2	$ 450,00	$ 900,00
TOTAL PRODUCCIÓN			**$ 14.820,00**
ADMINISTRATIVA			
ÁREA ADMINISTRATIVA			
Mueble de Archivo	2	$ 120,00	$ 240,00
TOTAL ADMINISTRATIVA.			**$ 240,00**
EXTRAS			
Silla para bebes	4	$ 18,00	$ 72,00
TOTAL EXTRAS.			**$ 72,00**
TOTAL MUEBLES Y ENSERES			**$ 15.132,00**

Anexo 6: Presupuesto de Producción

PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN									
Ingredientes	Unidad de compra	No. de productos preparados por unidad de compra	Costo	Cantidad de insumo por unidad producida	Costo por unidad producida				
					2019	2020	2021	2022	2023
					3%	3%	3%	3%	3%
Churrasco.									
Carne de res.	libras	3	$ 2,80	33%	$ 0,93	$ 0,96	$ 0,99	$ 1,02	$ 1,05
Huevos.	cubeta	15	$ 3,00	7%	$ 0,20	$ 0,21	$ 0,21	$ 0,22	$ 0,23
Arroz.	quintal.	600	$ 52,00	0%	$ 0,09	$ 0,09	$ 0,09	$ 0,09	$ 0,10
Papa chola.	libra.	5	$ 0,22	20%	$ 0,04	$ 0,05	$ 0,05	$ 0,05	$ 0,05
Tomate Riñón.	libra.	25	$ 0,25	4%	$ 0,01	$ 0,01	$ 0,01	$ 0,01	$ 0,01
Aguacate.	libra.	25	$ 0,30	4%	$ 0,01	$ 0,01	$ 0,01	$ 0,01	$ 0,01
Aceite.	galón	300	$ 6,00	0%	$ 0,02	$ 0,02	$ 0,02	$ 0,02	$ 0,02
Total MP, Churrasco.					**$ 1,31**	**$ 1,35**	**$ 1,39**	**$ 1,43**	**$ 1,48**
Chaulafán									
Camarón.	libras.	6	$ 4,50	17%	$ 0,75	$ 0,77	$ 0,80	$ 0,82	$ 0,85
Pollo.	libras.	6	$ 1,20	17%	$ 0,20	$ 0,21	$ 0,21	$ 0,22	$ 0,23
Cerdo.	libras.	6	$ 2,80	17%	$ 0,47	$ 0,48	$ 0,50	$ 0,51	$ 0,53
Huevos.	cubeta	30	$ 3,00	3%	$ 0,10	$ 0,10	$ 0,11	$ 0,11	$ 0,11
Arroz.	quintal.	600	$ 52,00	0%	$ 0,09	$ 0,09	$ 0,09	$ 0,09	$ 0,10
Cebolla dorada.	libras.	30	$ 0,45	3%	$ 0,02	$ 0,02	$ 0,02	$ 0,02	$ 0,02
Pimiento.	libras.	30	$ 0,20	3%	$ 0,01	$ 0,01	$ 0,01	$ 0,01	$ 0,01
Zanahoria.	libras.	30	$ 0,20	3%	$ 0,01	$ 0,01	$ 0,01	$ 0,01	$ 0,01
Aceite.	galón	300	$ 6,00	0%	$ 0,02	$ 0,02	$ 0,02	$ 0,02	$ 0,02
TOTAL MP, Chaulafán.					**$ 1,63**	**$ 1,68**	**$ 1,73**	**$ 1,79**	**$ 1,84**
Apanado.									
Carne de res.	libras	3	$ 2,80	33%	$ 0,93	$ 0,96	$ 0,99	$ 1,02	$ 1,05
Apanadura.	libras	12	$ 0,50	8%	$ 0,04	$ 0,04	$ 0,04	$ 0,05	$ 0,05
Arroz.	quintal.	600	$ 52,00	0%	$ 0,09	$ 0,09	$ 0,09	$ 0,09	$ 0,10
Papa chola.	libra.	5	$ 0,22	20%	$ 0,04	$ 0,05	$ 0,05	$ 0,05	$ 0,05
Tomate Riñon.	libra.	25	$ 0,25	4%	$ 0,01	$ 0,01	$ 0,01	$ 0,01	$ 0,01
Aguacate.	libra.	25	$ 0,30	4%	$ 0,01	$ 0,01	$ 0,01	$ 0,01	$ 0,01
Aceite.	galón	300	$ 6,00	0%	$ 0,02	$ 0,02	$ 0,02	$ 0,02	$ 0,02
Total MP, Apanado.					**$ 1,15**	**$ 1,18**	**$ 1,22**	**$ 1,26**	**$ 1,30**

Jugo de Naranja.									
Naranja.	ciento	25	$ 13,00	4%	$ 0,52	$ 0,54	$ 0,55	$ 0,57	$ 0,59
Azúcar.	kilo	250	$ 1,00	0%	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
Total MP, Apanado.					**$ 0,52**	**$ 0,54**	**$ 0,56**	**$ 0,57**	**$ 0,59**
Jugo de Guanabana.									
Guanábana.	kilo	15	$ 10,00	7%	$ 0,67	$ 0,69	$ 0,71	$ 0,73	$ 0,75
Azúcar.	kilo	250	$ 1,00	0%	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
Total MP, Apanado.					**$ 0,67**	**$ 0,69**	**$ 0,71**	**$ 0,73**	**$ 0,76**
Gaseosa.									
Java de gaseosa.	java.	24	$ 8,00	4%	$ 0,33	$ 0,34	$ 0,35	$ 0,37	$ 0,38
Total MP, Apanado.					**$ 0,33**	**$ 0,34**	**$ 0,35**	**$ 0,37**	**$ 0,38**

Menú Ejecutivo									
Sopa del día - Bolas de verde.									
Plátano verde domínico	unidad.	2	$ 0,20	50%	$ 0,10	$ 0,10	$ 0,11	$ 0,11	$ 0,11
Hueso de res.	libra	9	$ 1,00	11%	$ 0,11	$ 0,11	$ 0,12	$ 0,12	$ 0,13
Papa chola.	libra.	12	$ 0,22	8%	$ 0,02	$ 0,02	$ 0,02	$ 0,02	$ 0,02
Col.	libras.	20	$ 0,12	5%	$ 0,01	$ 0,01	$ 0,01	$ 0,01	$ 0,01
Maní	libras.	75	$ 2,00	1%	$ 0,03	$ 0,03	$ 0,03	$ 0,03	$ 0,03
Zanahoria.	libras.	14	$ 0,20	7%	$ 0,01	$ 0,01	$ 0,02	$ 0,02	$ 0,02
Alverja.	libras.	281	$ 1,00	0%	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
Leche.	litro.	38	$ 0,85	3%	$ 0,02	$ 0,02	$ 0,02	$ 0,02	$ 0,03
Cebolla blanca.	libra.	300	$ 1,50	0%	$ 0,01	$ 0,01	$ 0,01	$ 0,01	$ 0,01
Culantro.	libra.	350	$ 1,00	0%	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
Sal.	kilo	900	$ 0,60	0%	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
TOTAL MP=					**$ 0,31**	**$ 0,32**	**$ 0,33**	**$ 0,34**	**$ 0,35**
Plato fuerte - Menestra con corvina.									
Filete de pescado.	libra.	9	$ 2,80	11%	$ 0,31	$ 0,32	$ 0,33	$ 0,34	$ 0,35
Frejol.	libra.	25	$ 1,00	4%	$ 0,04	$ 0,04	$ 0,04	$ 0,04	$ 0,05
Arroz.	quintal.	1000	$ 52,00	0%	$ 0,05	$ 0,05	$ 0,06	$ 0,06	$ 0,06
Maduro.	racimo	300	$ 10,00	0%	$ 0,03	$ 0,03	$ 0,04	$ 0,04	$ 0,04
Aceite	galón	200	$ 6,00	1%	$ 0,03	$ 0,03	$ 0,03	$ 0,03	$ 0,03
TOTAL MP=					**$ 0,47**	**$ 0,48**	**$ 0,50**	**$ 0,51**	**$ 0,53**

Jugo - Naranjilla.									
Pulpa de Naranjilla.	kilogramo	20,0	$ 3,00	5%	$ 0,15	$ 0,15	$ 0,16	$ 0,16	$ 0,17
Azúcar	kilo	250	$ 1,00	0%	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
TOTAL MP=					**$ 0,15**	**$ 0,16**	**$ 0,16**	**$ 0,17**	**$ 0,17**
Postre - Empanada de viento.									
Harina de trigo	libra	30	$ 0,35	3%	$ 0,01	$ 0,01	$ 0,01	$ 0,01	$ 0,01
Royal	onza	25	$ 0,25	4%	$ 0,01	$ 0,01	$ 0,01	$ 0,01	$ 0,01
Queso	libra	150	$ 1,75	1%	$ 0,01	$ 0,01	$ 0,01	$ 0,01	$ 0,01
Aceite	galón	300	$ 6,00	0%	$ 0,02	$ 0,02	$ 0,02	$ 0,02	$ 0,02
Mantequilla	libra	120	$ 2,50	1%	$ 0,02	$ 0,02	$ 0,02	$ 0,02	$ 0,02
TOTAL MP=					**$ 0,07**	**$ 0,08**	**$ 0,08**	**$ 0,08**	**$ 0,08**
Total MP, Menú ejecutivo.					**$ 1,01**	**$ 1,04**	**$ 1,07**	**$ 1,10**	**$ 1,14**

Desayuno Continental.									
Leche.	litro.	5	$ 0,85	20%	$ 0,17	$ 0,18	$ 0,18	$ 0,19	$ 0,19
Pan,	unidad.	1	$ 0,20	100%	$ 0,20	$ 0,21	$ 0,21	$ 0,22	$ 0,23
Queso.	libra	31	$ 1,75	3%	$ 0,06	$ 0,06	$ 0,06	$ 0,06	$ 0,06
Huevos	cubeta	15	$ 3,00	7%	$ 0,20	$ 0,21	$ 0,21	$ 0,22	$ 0,23
Café.	gramos	100	$ 11,00	1%	$ 0,11	$ 0,11	$ 0,12	$ 0,12	$ 0,12
Pulpa de papaya.	kilogramo	20,0	$ 2,84	5%	$ 0,14	$ 0,15	$ 0,15	$ 0,16	$ 0,16
Azúcar.	kilo	250	$ 1,00	0%	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
Total MP, Desayuno continental.					**$ 0,88**	**$ 0,91**	**$ 0,94**	**$ 0,97**	**$ 1,00**

Anexo 7: Mano de obra

MANO DE OBRA DIRECTA										
DETALLE	**CANT.**	**SUELDO**	**TOTAL SUELDOS**	**IESS**	**13er SUELDO**	**14to SUELDO**	**VACACIONES**	**FONDOS DE RESERVA**	**TOTAL MES**	**TOTAL AÑO**
PRODUCCIÓN										
Chef Ejecutivo.	1	$ 600,00	$ 600,00	$ 72,90	$ 50,00	$ 32,17	$ 25,00	$ -	$ 780,07	$ 9.360,80
Jefe de Cocina	1	$ 410,00	$ 410,00	$ 49,82	$ 34,17	$ 32,17	$ 17,08	$ -	$ 543,23	$ 6.518,78
Jefe de Meseros.	1	$ 410,00	$ 410,00	$ 49,82	$ 34,17	$ 32,17	$ 17,08	$ -	$ 543,23	$ 6.518,78
Mesero.	3	$ 394,00	$ 1.182,00	$ 143,61	$ 98,50	$ 32,17	$ 49,25	$ -	$ 1.505,53	$ 18.066,36
Ayudante de Cocina.	4	$ 394,00	$ 1.576,00	$ 191,48	$ 131,33	$ 32,17	$ 65,67	$ -	$ 1.996,65	$ 23.959,81
Posillero.	1	$ 394,00	$ 394,00	$ 47,87	$ 32,83	$ 32,17	$ 16,42	$ -	$ 523,29	$ 6.279,45
								$ -		
TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA.										**$ 70.703,98**

SUELDOS ADMINISTRATIVOS										
DETALLE	**CANT.**	**SUELDO**	**TOTAL SUELDOS**	**IESS**	**13er SUELDO**	**14to SUELDO**	**VACACIONES**	**FONDOS DE RESERVA**	**TOTAL MES**	**TOTAL AÑO**
ADMINISTRATIVA										
Gerente General	1	$ 700,00	$ 700,00	$ 85,05	$ 58,33	$ 32,17	$ 29,17	$ -	$ 904,72	$ 10.856,60
Gerente de Ventas y Compras.	1	$ 600,00	$ 600,00	$ 72,90	$ 50,00	$ 32,17	$ 25,00	$ -	$ 780,07	$ 9.360,80
Gerente Financiero.	1	$ 600,00	$ 600,00	$ 72,90	$ 50,00	$ 32,17	$ 25,00	$ -	$ 780,07	$ 9.360,80
TOTAL SUELDOS ADMINISTRATIVOS										**$ 29.578,20**

Anexo 8: Menaje

MENAJE			
DETALLE	**VALOR**	**DETALLE**	**VALOR**
PLATOS SOPEROS	110	$ 5,00	$ 550,00
PLATOS TENDIDOS GRANDES	110	$ 5,00	$ 550,00
PLATOS TENDIDOS PEQUEÑOS	110	$ 3,50	$ 385,00
BANDEJAS GRANDES	30	$ 9,00	$ 270,00
BANDEJAS MEDIANAS	20	$ 8,50	$ 170,00
CUCHILLOS TRAMONTINA	10	$ 18,00	$ 180,00
CUCHARONES	13	$ 6,00	$ 78,00
DOCENA DE PLATOS DE ASIENTO PEQUEÑOS	10	$ 30,00	$ 300,00
DOCENA DE TASAS	5	$ 38,40	$ 192,00
DOCENA DE COPAS DE VIDRIO	3	$ 35,00	$ 105,00
DOCENA VASOS DE VIDRIO PEQUEÑOS	6	$ 26,40	$ 158,40
DOCENA DE PLATOS CEVICHEROS	3	$ 36,00	$ 108,00
DOCENA DE CUCHILLOS PARA MESA	20	$ 21,00	$ 420,00
DOCENA DE TENEDORES DE MESA	20	$ 15,00	$ 300,00
DOCENA DE CUCHARAS SOPERAS	20	$ 15,00	$ 300,00
DOCENA DE CUCHARAS POSTRE	20	$ 15,00	$ 300,00
TOTAL MENAJE			**$ 4.366,40**

Anexo 9: Cotización de software



Anexo 10: Adecuaciones de infraestructura

ADECUACIONES DE INFRAESTRUCTURA.				
DETALLE	**UNIDAD.**	**CANTIDAD**	**PRECIO UNITARIO**	**PRECIO TOTAL.**
PRODUCCIÓN				
COCINA.				
Acabados de interiores de Cocina.	M2	20	$ 250,00	$ 5.000,00
Dispensador de jabón	unidad.	1	$ 10,00	$ 10,00
Dispensador de gel desinfectante	unidad.	1	$ 10,00	$ 10,00
Porta papel higiénico	unidad.	1	$ 12,00	$ 12,00
Basurero	unidad.	3	$ 8,50	$ 25,50
SALÓN				
Acabados de interiores Salón.	M2	15	$ 200,00	$ 3.000,00
Dispensador de jabón	unidad.	4	$ 10,00	$ 40,00
Dispensador de gel desinfectante	unidad.	2	$ 10,00	$ 20,00
Porta papel higiénico	unidad.	4	$ 12,00	$ 48,00
Basurero	unidad.	3	$ 8,50	$ 25,50
Espejo	unidad.	2	$ 24,00	$ 48,00
TOTAL PRODUCCIÓN.				**$ 8.239,00**
ADMINISTRATIVA				
Acabados de interiores Oficina.	M2	10	$ 200,00	2000
Basurero	unidad.	1	$ 8,50	$ 8,50
TOTAL ADMINISTRATIVA.				**$ 2.008,50**
TOTAL Adecuaciones Infraestructura.				**$ 10.247,50**

Anexo 11: Útiles de aseo

ÚTILES DE ASEO.			
DETALLE	**CANTIDAD ANUAL**	**PRECIO UNITARIO**	**TOTAL ANUAL**
COCINA			
Escobas	10	$ 3,00	$ 30,00
Trapeadores	8	$ 6,00	$ 48,00
Cepillo para baño	8	$ 3,00	$ 24,00
Desinfectante (galón)	30	$ 3,75	$ 112,50
Fundas de basura pequeñas paquetes	150	$ 0,50	$ 75,00
Fundas de basura industrial (10u)	100	$ 1,00	$ 100,00
Cloro (galón)	30	$ 2,00	$ 60,00
Detergente (funda de 5000g)	40	$ 9,00	$ 360,00
Jabón de platos	100	$ 2,50	$ 250,00
SUBTOTAL COCINA			**$ 1.059,50**
INSUMOS ÁREAS COMUNES BAÑOS SALA DE ESTAR, COCINA, EXTERIORES, SALÓN			
Jabón líquido (Galón)	30	$ 6,00	$ 180,00
Gel desinfectante	40	$ 3,75	$ 150,00
Papel higiénico (Paquete)	100	$ 2,00	$ 200,00
Botiquín de primeros auxilios	1	$ 10,00	$ 10,00
SUBTOTAL ÁREAS COMUNES			**$ 540,00**
TOTAL ÚTILES DE ASEO Y LIMPIEZA			**$ 1.599,50**

Anexo 12: Uniformes

ÁREA DE PRODUCCIÓN				
DETALLE	**Descripción**	**Cant. al año**	**Precios**	**TOTAL**
RESTAURANTE.				
Cocinero	2 chaquetas, 1 pantalón	7	$ 50,00	$ 350,00
Meseros	2 pantalones, 2 camisas y 1 delantal	4	$ 65,00	$ 260,00
SUBTOTAL RESTAURANTE.				**$ 610,00**
TOTAL ÁREA DE PRODUCCIÓN				**$ 610,00**

Anexo 13: Depreciaciones

DEPRECIACIONES EN PRODUCCIÓN								
ACTIVOS	**VALOR EN LIBROS AÑO 0**	**VIDA ÚTIL**	**DEPRECIACIÓN ANUAL**	**VALOR EN LIBROS AÑO 1**	**VALOR EN LIBROS AÑO 2**	**VALOR EN LIBROS AÑO 3**	**VALOR EN LIBROS AÑO 4**	**VALOR EN LIBROS AÑO 5**
MAQUINARIA Y EQUIPO	$ 38.949,00	10 años	$ 3.894,90	$ 35.054,10	$ 31.159,20	$ 27.264,30	$ 23.369,40	$ 19.474,50
EQUIPO DE OFICINA	$ 2.070,00	10 años	$ 207,00	$ 1.863,00	$ 1.656,00	$ 1.449,00	$ 1.242,00	$ 1.035,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	$ -	3 años	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
MUEBLES Y ENSERES	$ 14.892,00	10 años	$ 1.489,20	$ 13.402,80	$ 11.913,60	$ 10.424,40	$ 8.935,20	$ 7.446,00
TOTAL	**$ 55.911,00**		**$ 5.591,10**	**$ 50.319,90**	**$ 44.728,80**	**$ 39.137,70**	**$ 33.546,60**	**$ 27.955,50**

DEPRECIACIONES ADMINISTRATIVAS								
ACTIVOS	**VALOR EN LIBROS AÑO 0**	**VIDA ÚTIL**	**DEPRECIACIÓN ANUAL**	**VALOR EN LIBROS AÑO 1**	**VALOR EN LIBROS AÑO 2**	**VALOR EN LIBROS AÑO 3**	**VALOR EN LIBROS AÑO 4**	**VALOR EN LIBROS AÑO 5**
MAQUINARIA Y EQUIPO	$ 755,00	10 años	$ 75,50	$ 679,50	$ 604,00	$ 528,50	$ 453,00	$ 377,50
EQUIPO DE OFICINA	$ 20,00	10 años	$ 2,00	$ 18,00	$ 16,00	$ 14,00	$ 12,00	$ 10,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	$ 2.150,00	3 años	$ 716,67	$ 1.433,33	$ 716,67	$ -	$ -	$ -
MUEBLES Y ENSERES	$ 240,00	10 años	$ 24,00	$ 216,00	$ 192,00	$ 168,00	$ 144,00	$ 120,00
TOTAL	**$ 3.165,00**		**$ 818,17**	**$ 2.346,83**	**$ 1.528,67**	**$ 710,50**	**$ 609,00**	**$ 507,50**

Anexo 14: Servicios Básicos

SERVICIOS BÁSICOS		
DETALLE	**COSTO MENSUAL**	**TOTAL ANUAL**
PRODUCCIÓN		
Internet	$ 19,50	$ 234,00
Energía Eléctrica	$ 266,00	$ 3.192,00
Agua	$ 98,00	$ 1.176,00
Teléfono	$ 14,00	$ 168,00
Gas.	$ 1.400,00	$ 16.800,00
SUBTOTAL	**$ 1.797,50**	**$ 21.570,00**
ADMINISTRACIÓN		
Internet	$ 19,50	$ 234,00
Energía Eléctrica	$ 114,00	$ 1.368,00
Agua	$ 42,00	$ 504,00
Teléfono	$ 14,00	$ 168,00
SUBTOTAL	**$ 189,50**	**$ 2.274,00**
TOTAL	**$ 1.987,00**	**$ 23.844,00**

Anexo 15: Gastos de constitución

GASTOS DE CONSTITUCIÓN

DETALLE	VALOR	VIDA ÚTIL	AMORTIZACIÓN ANUAL	VALOR EN LIBROS AÑO 1
Gastos Legales y de Constitución	$ 300,00	1 año	$ 300,00	$ 300,00
Patente	$ 30,00	1 año	$ 30,00	$ 30,00
Permiso de Funcionamiento	$ 70,00	1 año	$ 70,00	$ 70,00
TOTAL	**$ 400,00**		**$ 400,00**	**$ 400,00**

Anexo 16: Suministros de oficina

SUMINISTROS DE OFICINA			
DETALLE	**CANTIDAD ANUAL**	**PRECIO UNITARIO**	**TOTAL**
ADMINISTRACIÓN			
Papel bond (Resmas)	7	$ 4,50	$ 31,50
Perforadoras	1	$ 9,00	$ 9,00
Grapadoras	1	$ 11,00	$ 11,00
Esferos (caja) BIC	1	$ 7,50	$ 7,50
Lápices (caja)	1	$ 3,40	$ 3,40
Tinta impresora (Cartuchos)	1	$ 32,00	$ 32,00
Cinta de embalaje	5	$ 1,75	$ 8,75
SUBTOTAL ADMINISTRACIÓN			**$ 103,15**
TOTAL GASTOS EN SUMINISTROS DE OFICINA			**$ 103,15**