

# **CAPITULO I**

## **ANTECEDENTES**

***Este capítulo contiene datos relevantes de la empresa, objetivos y demás información requerida para el planteamiento de la Gestión Estratégica y de Mercado.***

## **1.1 Reseña Histórica de la empresa**

En el año de 1986, El Arq. Ricardo Vinueza joven recién graduado de la facultad de arquitectura en la reconocida Universidad Central del Ecuador, toma la iniciativa de emprender su negocio propio, muy diferente al de su profesión, por las escasas oportunidades laborales. Este joven de 29 años aficionado por el arte culinario realizó un análisis socioeconómico en su barrio de Chimbacalle y determinó que los habitantes de esta zona son personas de un nivel económico medio a bajo, sus gustos y preferencias por la comida rápida eran cada vez más atractivos y el lugar se volvía más comercial y transitado.

La fuente de inspiración para la creación de este tipo de negocio fue un comerciante informal que vendía diariamente más de 700 pinchos a las afueras de la Universidad Central.

Con una parrilla al carbón ubicada en plena esquina de su vivienda, vistiendo un mameluco Blue Jean y zapatos deportivos el Arq. Vinueza iniciaba sus ventas de carne en palio (llamados también pinchos), por la tarde hasta caer la noche. La acogida de este producto logro que toda su familia se beneficie de las utilidades del mismo.

El crecimiento y la trayectoria en el mercado de este negocio familiar durante estos últimos veinte y dos años, radican en la calidad de sus productos, su sazón, amable atención y buen servicio; por estos factores de éxito cada generación ha tomado las riendas del negocio con direccionamientos diferentes e informales, provocando cambios administrativos, operativos y cambios en su entorno; este último a causa de la dolarización y crisis económica de ese entonces.

A partir del año 2007, el pionero del negocio Arq. Ricardo Vinueza, retoma el direccionamiento de su negocio y da un cambio estructural a su negocio informal, lo que anteriormente era un cochecito de comida rápida y luego una fonda ahora es un gran café bar, con diversidad de platillos y bebidas. Todo ello en un solo

ambiente, además se a cambiado el nombre del negocio, “Los pinchos de la México” (nombre impuesto por los habitantes de esa zona y consumidores) por “SANLUCAS BAR•COFFEE”.

El nombre de San Lucas, nace de la idea del propietario y de sus sobrinos, al relacionar las costumbres egipcias de este Santo con las costumbres y tradiciones Quiteñas como: comer al paso en puestitos o fondas ubicadas en áreas abiertas; sus habitantes son gente de escasos recursos que gustan del buen comer; jorgas de amigos y vecinos se reúnen para celebrar fiestas emotivas y religiosas donde se acostumbra acompañar platillos tradicionales con vino o cerveza.

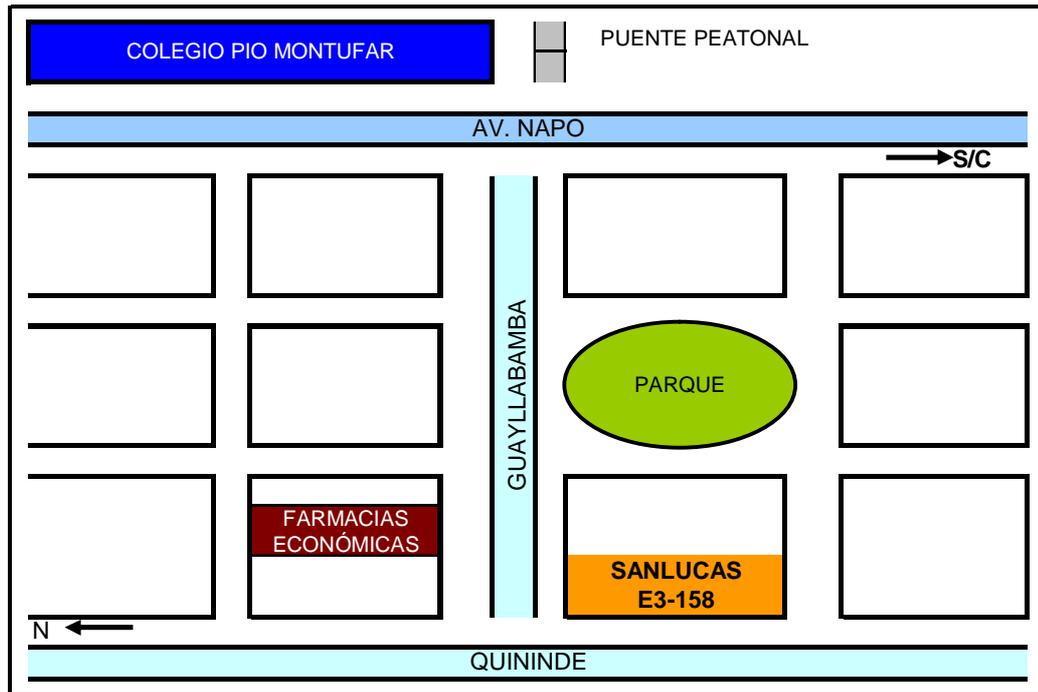
## **1. 2 Giro del negocio**

“SANLUCAS BAR•COFFEE”, empresa familiar vigente en el mercado por más de 22 años, dedicada a la venta de servicios alimenticios con categorías de bar, cafetería y picantería.

### **1. 2. 1 Ubicación**

SANLUCAS BAR•COFFEE, está situado geográficamente en el País Ecuador, Provincia Pichincha, Cantón Quito y Parroquia Eloy Alfaro. El negocio no ha cambiado su ubicación durante los últimos 22 años, la Ciudadela México, antes conocida como el barrio de Chimbacalle, tiene a un café-bar con larga trayectoria en el mercado ubicado en la calle Guayllabamba E3-158 y Quininde al Sur-Centro de Quito (GRÁFICO N° 1)

**GRÁFICO Nº 1  
 MAPA DE UBICACIÓN “SANLUCAS BAR•COFFEE”**



FUENTE: Sanlucas BAR•COFFEE

ELABORACIÓN: Autor

El Horario de atención es de Martes a Jueves de 17h00 a 22h00.; Viernes y Sábados de 17h00 a 01h00 y Domingos de 10h00 a 17h00.

### 1. 2. 2 Proceso del Servicio

El proceso de servicio que sigue el café-bar, se define en nueve pasos:

1. La recepcionista recibe al cliente o a los clientes y los conduce a una mesa. En el caso que no este disponible una mesa, los conduce a la barra y si todo el lugar esta lleno, sugiere esperar o tomar la orden para llevar.
2. La recepcionista ofrece la carta de platillos especiales y la carta de bebidas especiales, en ocasiones y por pedido del cliente sugiere platillos y bebidas que son la especialidad de la casa. Luego el Maitre toma nota del pedido del cliente y lo ordena.

3. El Maitre informa al cocinero o al barman sobre el pedido, para ser despachado en no más de seis minutos. Durante el tiempo de espera la Recepcionista pone la mesa y sirve un posillo de tostado característico del lugar.
4. El Mozo sirve a la mesa los platillos y bebidas solicitadas por el cliente y esta pendiente de la llamada del cliente durante la estadía dentro del local.
5. El cliente o los clientes una vez satisfechos al comer y beber, piden la cuenta al Maitre.
6. La cajera emite el recibo o factura.
7. El Maitre lleva la factura o recibo a la mesa del cliente y recibe el pago en cheque o en efectivo y retorna con el cambio, según sea el caso. Además brinda a sus clientes dulces, como forma de agradecimiento por su venida.
8. La Recepcionista pregunta a sus clientes si no tuvieron alguna anomalía con respecto a la comida, bebida o al servicio y les da las gracias por elegir el café-bar.
9. Finalmente el Mozo recoge la mesa y deja el puesto impecable para recibir al próximo cliente.

### **1. 3 Portafolio de Productos**

Dentro de su portafolio de productos, se tiene una variedad de platillos y bebidas enfocados según el tipo de servicio de bar, cafetería o picantería. Servicios que están a entera disposición de los paladares más exigentes, que gusten y disfruten de estos placeres del buen comer.

A continuación se detalla cada producto según su categoría de servicio:



El **servicio de cafetería** ofrece productos como: agua aromática, café expreso y diferentes tipos de café especial como son los famosos capuccino, mokaccino, café irlandés, café bombón y Helado de copa.



El **servicio de picantería** ofrece deliciosos platillos especiales típicos de nuestra región y platillos al carbón acompañados con papas cocinadas, mote, ensalada y tostado, entre los más apetecidos tenemos: Lomo y filete de pollo a la parilla; pinchos de carne, pollo y de camarón; fritada, chicharrón y cueros; y los exquisitos sándwich de carne, pollo jamón, queso y mortadela.



El **Servicio de Bar** ofrece a nuestros exigentes clientes y consumidores, bebidas con alcohol, sin alcohol, bebidas blancas (por copa) y botellas de licor. Dentro de la primera categoría están productos como: Agua mineral, agua sin gas; Gaseosa personal, mediana, de uno y dos litros; Jugos naturales y licuados a base de leche y frutas tropicales. La categoría de bebidas con alcohol tiene una amplia línea de productos que se sub-clasifican en: Cerveza, Martinis, Cocktails, Margaritas, Vinos y Whisky. Dentro de la tercera clasificación tenemos las bebidas blancas que pertenecen a la familia de los Gin y Ron Blanco. La última categoría pertenece a las botellas de licor, diferenciadas por su grado de alcohol y por su categoría a la cual pertenecen como: Agua ardiente, Gin, Whisky, Tequila blanco o dorado, Ron blanco o dorado y Vodka.

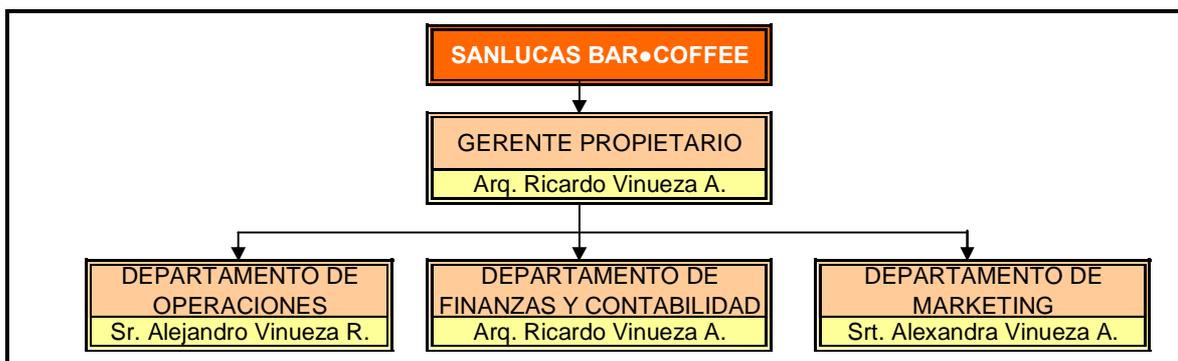
El menú de “SANLUCAS BAR•COFFEE”, tiene ventaja competitiva en su delicioso sabor y presentación de platillos y bebidas, a más de tener una amplia gama de alternativas para los paladares más exigentes. La atención familiar y personalizada, el buen ambiente, la ubicación del lugar, la seguridad y la amabilidad de sus empleados; han hecho de su servicio al cliente una cultura empresarial que cada día tratan de hacerla tangible a través de ofertar productos de calidad, saludables y tolerantes para el consumo humano.

#### 1.4 Estructura Organizacional

SANLUCAS BAR•COFFEE es una empresa familiar, su estructura organizacional esta conformada por el Arq. Ricardo Vinueza quien es el Gerente Propietario y la persona que se encarga de las finanzas y la contabilidad en la empresa; Sr. Alejandro Vinueza quien es el responsable del Departamento de Operaciones y la Srta. Alexandra Vinueza quien se encarga del Marketing (GRÁFICA N° 2).

Los responsables de cada departamento tienen funciones y tareas diferentes que cumplir (GRÁFICA N° 3), al igual que sus cinco empleados quienes están a cargo de la atención al cliente, cafetería, bar, cocina, recepción y caja (TABLA N° 1)

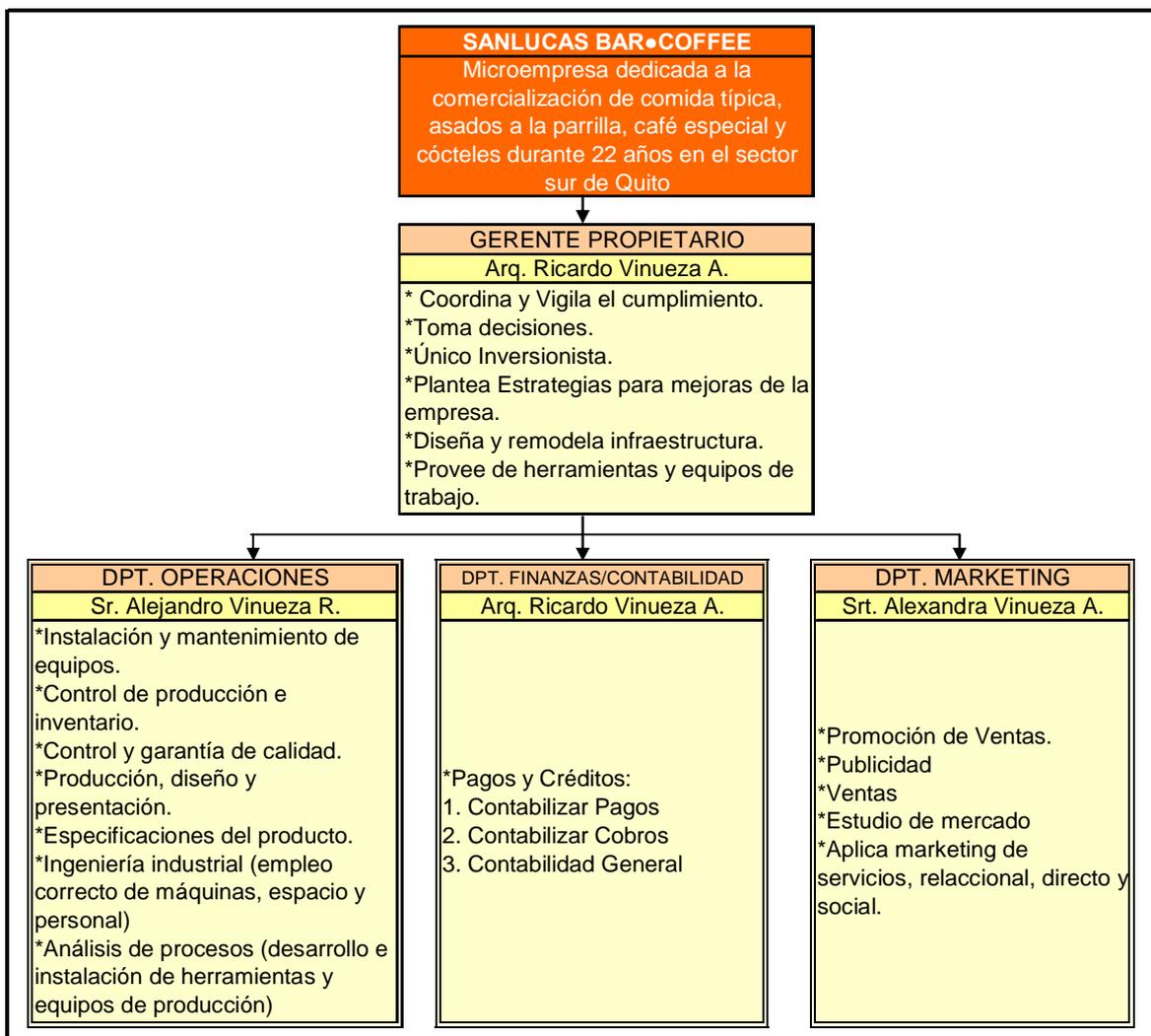
**GRÁFICO N° 2**  
**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE SERVICIOS**  
**“SANLUCAS BAR•COFFEE”**



FUENTE: Sanlucas BAR•COFFEE

ELABORACIÓN: Autor

**GRÁFICO Nº 3**  
**ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE SERVICIOS “SANLUCAS BARCOFFEE”**



FUENTE: Sanlucas BAR•COFFEE

ELABORACIÓN: Autor

**TABLA Nº 1**  
**LISTA DE EMPLEADOS Y SUS ÁREAS**

Nº	NOMBRES Y APELLIDOS	ÁREA
1	Alejandro Vinueza Ruales.	BAR / CAFETERÍA
2	Gustavo Vinueza Almachi.	COCINA
3	Isabel Almachi Live.	COCINA
4	Benjamín Vinueza Almachi.	COCINA
5	Andrea Vinueza Gómez.	ATENCIÓN AL CLIENTE / MEITRE
6	Alexandra Vinueza Argüello.	CAJA / RECEPCIONISTA
7	Janeth Ruales.	LIMPIEZA
8	Germán Crespo.	MOZO

FUENTE: Sanlucas BAR•COFFEE

ELABORACIÓN: Autor

La estructura organizacional de esta empresa es informal, ya que el Gerente y propietario se encarga no solo del direccionamiento y control de su negocio, esta persona también se encarga de las finanzas, contabilidad, recursos humanos, compras y demás actividades de apoyo; funciones y tareas que muchas de las veces son delegadas a terceras personas para poder cumplirlas y son recargadas a un solo empleado que no logra cumplir con eficiencia todas sus tareas.

### **1. 5 Perfil Clientes**

El Segmento de mercado o el mercado objetivo (CUADRO N° 1), al cual están dirigidos los servicios de cafetería, bar y picantería de SANLUCAS BAR•COFFEE, se enfoca principalmente en habitantes residentes en la ciudadela México al sur del Distrito Metropolitano de Quito, y personas ubicadas en barrios aledaños a la ciudadela como son: Luluncoto, Pío XII, Los Andes, La Colina, Villa Flora, Cinco esquinas, Pierhitti, entre los más cercanos.

Además su target se caracteriza por estar conformado por personas jóvenes mayores de 18 años y adultos mayores, indistintamente de si son hombres o mujeres, con ingresos no menores del salario básico vital y mayores a 500 dólares; que buscan diversión en compañía de su familia, amigos o vecinos, disfrutando de una doble ambientación donde se puede escuchar buena música, ver videos musicales actuales, noticias internacionales por TV cable o partidos de fútbol locales o internacionales, cenar comida típica o carnes asadas y tomar cócteles, bebidas naturales o bebidas derivadas del café. Este sitio de diversión nocturno respeta el nivel cultural de cada individuo, su raza, su profesión y su religión, su filosofía de servicio no limita a sus clientes actuales y potenciales el acceso a sus servicios, pero si cuida el orden y seguridad de sus clientes dentro y fuera del establecimiento.

Los clientes que frecuentan el lugar buscan de una atención personalizada, ambiente familiar y amigable, diversión nocturna, comida saludable, confianza,

seguridad, precios económicos y de un prestigio. Este tipo de clientes se muestran muy sensibles a la calidad, precio y servicio, por lo que se debe tomar decisiones de mercadotecnia con mucha mesura.

### CUADRO Nº 1 VARIABLES DE SEGMENTACIÓN Y CARACTERÍSTICAS HOMOGÉNEAS

VARIABLES DE SEGMENTACIÓN	CARACTERÍSTICAS HOMOGÉNEAS
<b>Geográfica</b>	
País	Ecuador
Región	Sierra
Ciudad	Quito
Provincia	Pichincha
Cantón	Quito
Parroquia	Eloy Alfaro
Barrios	La México, Luluncoto, Pío XII, Los Andes, La Colina, Villa Flora, Cinco esquinas, Pierhitti, entre los más cercanos.
Sector	Sur-Centro
<b>Demográfica</b>	
Edad	Mayores de 18 años y más
Sexo	Masculino y femenino
Miembros de la Familia	1-2, 3-4, 5 o más
Ciclo de vida familiar	Joven soltero, joven soltero con hijo (s), joven casado, joven casado con hijos, mayor soltero, mayor casado con o sin hijos, mayor separado con y sin hijos
Ingresos	Menores de 200 dólares, entre 200y 500, mayores de 500 dólares.
Ocupación	Gerentes, funcionarios, propietarios, oficinistas, artesanos, operativos, jubilados, amas de casa y desempleados.
Escolaridad	Algunos años de enseñanza media, graduado en un centro de enseñanza media, algunos años de universidad, graduado en una universidad.
Religión	Católico, Protestante, de ninguna
Raza	Negro, Indio y Mestizo
Nacionalidad	Ecuatoriana
Clase Social	Media baja
<b>Psicográfica</b>	
Estilo de vida	Elegante y refinado, busca el estatus, cambia de condición o grupo social
Personalidad	Sociabilidad, adaptabilidad, compulsivo, indeciso, agresivo, confianza en si mismo, depresivo, a la defensiva.
<b>Conductual</b>	
Beneficios buscados	Economía, salud, diversión, prestigio, seguridad, conveniencia, buena atención y buen servicio
Status del usuario	Usuario por primera vez, usuario regular y usuario potencial.
Sensibilidad al factor de mercadotecnia	Calidad, precio, servicio, publicidad, promociones de ventas.

FUENTE: Sanlucas BAR•COFFEE

ELABORACIÓN: Alexandra Vinuesa A.

## 1.6 Proveedores

SANLUCAS BAR•COFFEE tiene clasificado a sus proveedores por categorías de servicio, bajo la exigencia: que sean bienes o productos

alimenticios de calidad con certificaciones, con registros legales para su consumo o utilización; impuestos por las autoridades competentes (ver CUADRO N° 2).

Se indica en el CUADRO N° 3 Las máquinas y equipos empleados actualmente en la empresa.

**CUADRO N° 2**  
**PROVEEDORES EN FUNCIÓN DEL SERVICIOS DE PICANTERÍA,  
CAFETERÍA Y BAR DE “SANLUCAS BAR•COFFEE”**

SERVICIOS DEL CAFÉ BAR	PROVEEDORES
<b>Servicio de picantería:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PRONACA (embutidos, pollo, carne y grasa de cerdo)</li> <li>• MEGA SANTAMARIA (carne de res, legumbres, hielo, especias, etc.)</li> <li>• MEGAMAXI (vajilla de porcelana, conservas, saleros, azucareras, pimentero, etc.)</li> <li>• ALMACÉN JIMENEZ (material de cocina)</li> <li>• MARCSEAL S.A. (salsas al por mayor)</li> </ul>
<b>Servicio de cafetería:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• COMISARIATO FAE (microondas, cafetería eléctrica, licuadora)</li> <li>• MEGAMAXI (café, azúcar, canela, chocolate, leche, crema, leche condensada, cajas de hierbas aromáticas, etc.)</li> <li>• COMERCIAL ARRABAL (vajilla de porcelana)</li> </ul>
<b>Servicio de bar:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• COMISARIATO FAE (licores y cremas importados)</li> <li>• MEGAMAXI (conservas y cerveza importada)</li> <li>• COMERCIAL ARRABAL (copas y vasos de cristal)</li> <li>• SUAREZ DISTRIBUCIÓN CIA LTDA. (cerveza nacional y enfriadores)</li> <li>• ALMACÉN ESPINOZA (plásticos y útiles de aseo)</li> </ul>
<b>Otros proveedores:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ALMACÉN ALMEIDA (extintor y luces de emergencia)</li> <li>• SANITRON (equipos de purificación de agua y aire)</li> <li>• VINUEZA CONSTRUCTORES (diseño de interiores y fabricación de muebles)</li> </ul>

FUENTE: Sanlucas BAR•COFFEE

ELABORACIÓN: Autor

**CUADRO Nº 3**

**MÁQUINAS Y EQUIPOS “SANLUCAS BAR•COFFEE”**

	<b>MÁQUINAS Y EQUIPOS</b>	<b>CANT.</b>	<b>DETALLE</b>
<b>Utilizadas dentro del proceso de cocción, calentado y enfriado</b>	Cocina industrial de acero inoxidable	1	Cuatro hornillas a gas, para la cocción de alimentos
	Cocina móvil de acero inoxidable y parrilla	1	Varios compartimientos, funciona a gas. Adicionalmente tiene una parrilla de 80 x 60cm. Esta cocina mantiene los alimentos preparados en temperatura caliente y su parrilla sirve para asar las carnes al carbón
	Congelador Durex de 14 pies	1	Sirve para congelar las carnes
	Enfriador Durex de 14 pies	2	Mantiene frías las bebidas
	Asistente de cocina industrial Oster	1	Empleado para picar las verduras
	Licuada industrial Oster	1	Utilizada para preparar aliños, salsas y ají
<b>Utilizados en el servicio de cafetería y bar</b>	Licuada Oster un litro	2	Utilizada para la preparación de jugos y batidos de frutas naturales, se la emplea también para licuar los cocktails que llevan hielo
	Microondas marca LG, de 12 ”	1	Utilizado para preparar todo tipo de café de manera manual
	Purificador de agua y aire a base de ozono SANITRON	2	Mantiene libre de impurezas el ambiente
	Kit completo de coctelera	1	Sirve para mezclar los licores con hielo, agua, huevo, etc.
	TV Plasma LG de 42 ”	2	Utilizado para proyectar videos, partidos de fútbol, etc.
	DVD LG	1	Utilizado para reproducir películas y videos en MP3
	Equipo de sonido SONY	1	Utilizado para reproducir música con dispositivo MP4
	TV Cable	1	Empleado la retransmitir partidos de fútbol y videos musicales nacionales e internacionales.
	Maquina Registradora, Royal 585 CX	1	Se utiliza para realizar la emisión de recibos de compra
	Computador Pentium 4 Intel Inside	2	Utilizada para procesar datos
Teléfono y Fax	2	Utilizado para telemercadeo	

FUENTE: Sanlucas BAR•COFFEE

ELABORACIÓN: Autor

### 1.7 Cultura Organizacional

En sus inicios SANLUCAS BAR•COFFEE, no contaba con una cultura organizacional, ya que su fundador y pionero del negocio, Arq. Ricardo Vinuesa tenía otro perfil de profesión, pero su principal vocación fue, servir a sus clientes de manera personalizada y mantenerlos satisfechos. Se podría decir, que la cultura que siempre se ha mantenido durante estos últimos años, está sustentado

en valores como la honestidad, el respeto, el orden, la disciplina, la confianza, la búsqueda permanente de la calidad y la excelencia, con un estilo propio que los caracteriza. Además se cuenta con un buen clima laboral al trabajar todos en familia y mantener las recetas de la abuela como un secreto en la sazón durante la trayectoria del café-bar en el mercado quiteño.

El Arq. Vinueza no se preocupó de la planificación y direccionamiento de sus recursos económicos, materiales, tecnológicos y humanos; es cuando comienza a crecer el negocio que se siente la necesidad de implementar una planificación estratégica, al querer acrecentar el negocio con un orden, control, coordinación de los recursos, direccionamiento, planificación, organización y monitoreo de todas las actividades realizadas dentro de la empresa.

## **1.8 Determinación del problema**

Frente al acontecimiento público del incendio de la discoteca Factory Dance Industry, el alcalde del Distrito Metropolitano de Quito, Paco Moncayo, ordena se actualicen los sistemas de control de comercios y prevención de incendios para dar mayor seguridad ciudadana. El gerente propietario de la empresa SANLUCAS BAR•COFFEE se ve afectado por las actuales ordenanzas, al dificultarse la obtención de la Patente Municipal en especial por la aprobación de compatibilidad de uso de suelo; al estar ubicado el café-bar dentro de los 200 metros de una zona residencial y por colindar con establecimientos educativos diurnos y nocturnos como son Pío Montufar y Colegio Quito; el café-bar corre el riesgo de cesar o cambiar sus actividades comerciales, al no cumplir con esta ordenanza municipal.

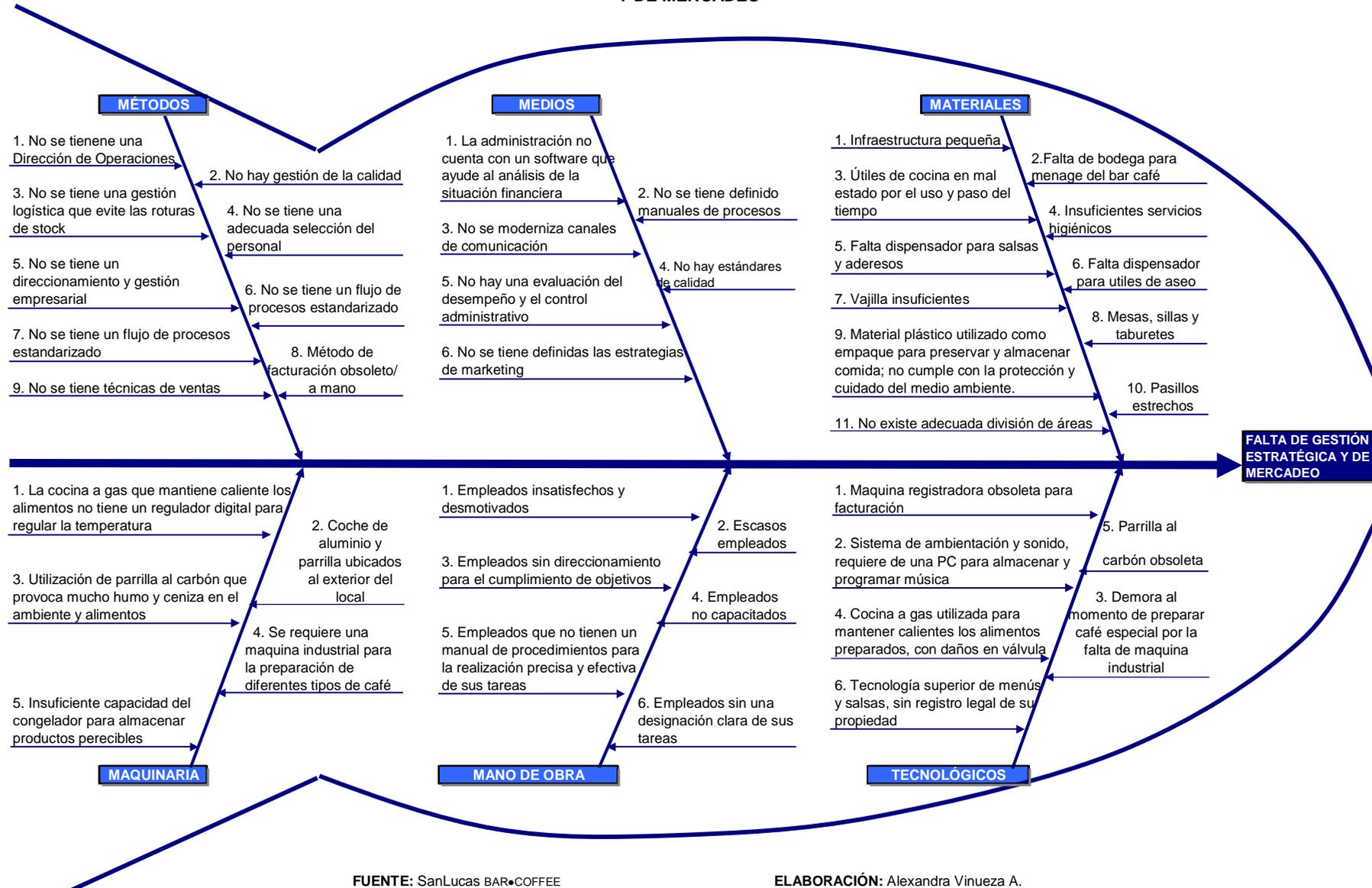
La empresa SANLUCAS BAR•COFFEE no sólo enfrenta problemas en su macro entorno, analiza también problemas internos vigentes en la empresa basados en el diagrama de causa efecto o ishikawa (GRÁFICO N° 5) Existe un principal problema dentro de la empresa y es la “La falta de gestión estratégica y de mercadeo”. El crecimiento en demanda de productos y/o servicios a causado

que se ponga en evidencia la falta de administración de los recursos económicos, materiales, tecnológicos y humanos; a más de tener insuficiente espacio, maquinarias y material, para captar una mayor afluencia de clientes; esto a causado que se tenga insuficiente personal y que sus funciones y tareas sean compartidas para poder dar un buen servicio a sus clientes, pese a sus limitantes.

Este crecimiento a causado que sus clientes internos y externos estén insatisfechos ya que su incomodidad en la estadía del lugar los obliga a buscar otras alternativas de compra; ante esta situación, la empresa pierde clientes por no poderlos acoger dentro de su local y por no poder atenderlos de mejor manera ya que muchos de sus clientes files a sus productos, prefieren esperar o se aglomeran fura de las instalaciones del café-bar para ser atendidos. La empresa requiere un plan de marketing que defina estrategias de mercadeo, técnicas de ventas y que identifique la necesidad y/o deseos actuales de sus clientes para poderlos satisfacer en base a sus exigencias y expectativas frente a los productos y servicios que oferta el café-bar.

Se propone a la administración de SANLUCAS BAR•COFFEE analizar la **Gestión Estratégica y de Mercadeo**. Una solución de Gestión Estratégica que ayude con la toma de decisiones eficaces, que contribuyan con el orden y asignación de recursos de manera equitativa y viable acorde a las capacidades y carencias internas relativas y que anticipe los cambios del entorno; para tener lineamientos de gestión que contribuyan con el desarrollo de la empresa. Una solución de Gestión de Mercadeo, para proponer actividades de marketing claramente delimitadas que ayuden a los empleados a comprender y a trabajar para alcanzar metas comunes enfocadas a la satisfacción de las necesidades y deseos del consumidor y que contribuyan a la entrega de un valor agregado referente al servicio.

**GRÁFICO N° 4 DIAGRAMA CAUSA-EFECTO O DIAGRAMA DE ISHIKAWA PROBLEMAS INTERNOS DE SANLUCAS BAR•COFFEE LA FALTA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA Y DE MERCADEO**



## **1.9 Objetivos del plan**

### ***Objetivo General:***

Realizar una propuesta de Gestión Estratégica y de Mercadeo para el negocio familiar, “SANLUCAS BAR•COFFEE”, basado en el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), con el fin de tener una guía que nos ayude a identificar las oportunidades del mercado y que nos permita conducir, medir y controlar de manera estratégica a la empresa, a través del diagnóstico y análisis de la situación actual de la empresa y su entorno externo; del direccionamiento estratégico; de la fortaleza de la mezcla de mercadotecnia; de la propuesta estratégica y de mercado y del análisis presupuestario; durante un período de cinco meses.

### ***Objetivos Específicos:***

1. Realizar un Diagnóstico situacional de la empresa, en base al análisis interno y externo del negocio para determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
2. Definir un estudio de mercado proporcionando información útil, con el fin de mejorar la toma de decisiones relacionada con la identificación y la solución de los problemas y las oportunidades de marketing.
3. Definir el direccionamiento estratégico del negocio a través de un modelo de gestión estratégica, para determinar su filosofía organizacional.
4. Identificar las “4 Ps” de la mercadotecnia con el fin de lograr y mantener una mezcla de mercadotecnia que proporcione al mercado mayor satisfacción que la ofrecida por los competidores.

5. Definir la propuesta estratégica y de mercadeo como un enfoque eficaz basado en el Cuadro de Mando Integral, para el desarrollo de ideas y estrategias que contribuyan con el plan de acción de la empresa.

6. Realizar un análisis presupuestario y su costo beneficio para implementar una Gestión Estratégica y de Mercado.

## **1. 10 Marco teórico y conceptual**

### ***Marco teórico***

#### **GESTIÓN ESTRATÉGICA**

Todo sistema de dirección, por muy distintas que sean sus características o función social, está compuesto por un conjunto de funciones complejas en su conformación y funcionamiento. Para Newman “la gestión estratégica a sido definida como la guía, conducción y control de los esfuerzos de un grupo de individuos hacia un objetivo común”<sup>1</sup>

El trabajo de cualquier director o gestor puede ser dividido en las siguientes funciones:

1. Planificar: determinar que se va hacer. Decisiones que incluyen el esclarecimiento y establecimiento de objetivos, políticas, programas y campañas; determinación de métodos y procedimientos específicos y fijación de predicciones día a día.
2. Organizar: agrupar las actividades necesarias para desarrollar los planes en unidades directivas y definir las relaciones entre los ejecutivos y los empleados en tales unidades operativas.

---

<sup>1</sup> NEUMAN William, Programación, organización y control, editorial DEUSTO, vilvao2001, página 21

3. Coordinar los recursos: obtener, para su empleo en la organización, el personal ejecutivo, el capital, el crédito y los demás elementos necesarios para realizar los programas.
4. Dirigir: emitir instrucciones. Incluyen el punto decisivo de asignar los programas a los responsables de llevarlos a cabo y también las relaciones diarias entre el superior y sus subordinados.
5. Controlar: vigilar si los resultados se conforman lo más exactamente posible a los programas. ”<sup>2</sup>

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

### **1. CONCEPTO**

Según el Doctor Humberto Serna Gómez, la Planeación estratégica “es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoría y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio”<sup>3</sup>

### **2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO**

#### **2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL**

Cada empresa tiene su identidad que la diferencia del resto, reflejada a través de la cultura organizacional. La cultura incluye valores, creencias, y comportamientos consolidados y compartidos durante la vida empresarial. Los

---

<sup>2</sup> [www.elprisma.com/apuntes/administración\\_b\\_empresas/control\\_estratégico/](http://www.elprisma.com/apuntes/administración_b_empresas/control_estratégico/)

<sup>3</sup> SERNA GOMEZ Humberto, Gerencia Estratégica, 3R editores, séptima edición, Colombia 2000, página 29.

elementos que forman la cultura organizacional son: estilo de liderazgo en la alta gerencia, normas, procedimientos y características de los miembros de la empresa. Para poder crear y consolidar una cultura organizacional, se toman en cuenta los siguientes factores indicados en la siguiente gráfica<sup>4</sup>:

**FIGURA N° 1  
 ELEMENTOS DE LA CULTURA CORPORATIVA**



**FUENTE:** Humberto Serna, Gerencia Estratégica, 2000

**ELABORACIÓN:** Humberto Serna, Gerencia Estratégica, 2000

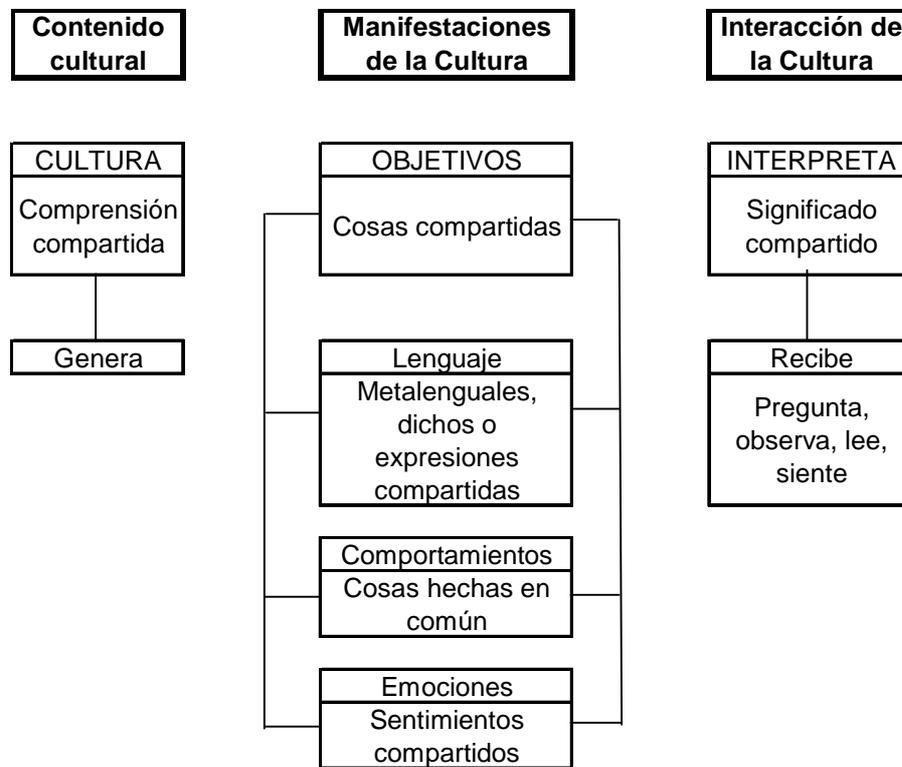
V. Sathe<sup>5</sup> desarrolló un modelo del proceso por el cual una organización realiza, expresa y mantiene su cultura empresarial, consta de cuatro formas:

<sup>4</sup> SERNA GOMEZ Humberto, Gerencia Estratégica, 3R editores, séptima edición, Colombia 2000, página 106

<sup>5</sup> SATHE V., Implicaciones en la Cultura Corporativa. Guía de acción para gerentes, Editorial Dynamics, New Cork 1983, página 8.

- Las cosas que se comparten (el lugar de trabajo)
- Las comunicaciones establecidas (el metalenguaje, los dichos, reportes anuales, newsletter, las historias)
- Las actividades que se realizan conjuntamente (ritos, ceremonias, reuniones, fiestas, celebraciones)
- Los sentimientos comunes (satisfacción en el trabajo, compromiso organizacional, lealtad, seguridad laboral)

**FIGURA Nº 2**  
**MODELO DEL PROCESO MEDIANTE EL CUAL UNA CULTURA SE  
DESARROLLA, EXPRESA Y MANTIENE**



FUENTE: Sathe V., Implicaciones en la Cultura Corporativa, 1983

ELABORACIÓN: Humberto Serna, Gerencia Estratégica, 2000

## 2. 2 ANÁLISIS INTERNO

Las organizaciones requieren revisar y actualizar sus estrategias presentes, previo un diagnóstico de su situación. El Doctor Humberto Serna en su libro *Gerencia Estratégica*, propone emplear, el perfil de capacidad interna de la

empresa (PCI), este procedimiento básico ayudará a estructurar el sistema de auditoría organizacional y diagnosticar el estado actual de la compañía.

“SANLUCAS BAR•COFFEE” al llevar su actividad comercial por más de 22 años en el mercado ecuatoriano, a presentado algunos cambios externos e internos que impiden llevar a cabo la meta de la empresa. Las nuevas oportunidades de crecimiento en el mercado, son motivo de inspiración para proponer un análisis que contribuya al cambio empresarial definiendo o redefiniendo estrategias.

“La **auditoría organizacional** es una evaluación del desempeño de la compañía comparado con el de su competencia. Es indispensable por tanto, que el análisis interno de la compañía se complemente y valide con un estudio profundo del entorno y de la competencia”<sup>6</sup> Por tanto, el perfil de capacidad interna de la compañía (PCI) es una herramienta necesaria e importante para la realización de una auditoría organizacional. “PCI es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa”<sup>7</sup>

El PCI examina cinco categorías que son: La Capacidad Directiva; La Capacidad Competitiva (o de mercado); La Capacidad Financiera; La Capacidad Tecnológica (Producción); y La Capacidad del Talento Humano. El perfil de capacidad interna se requiere utilizarlo como medio para examinar la posición estratégica de “SANLUCAS BAR•COFFEE” y para identificar las áreas que necesitan atención. En el diagrama de categorías del PCI, las Fortalezas y Debilidades son clasificaciones relacionadas a su grado de (Alto, Medio, Bajo), para poder ser valoradas en función al impacto en la escala de Alto – Medio – Bajo.

---

<sup>6</sup> SERNA GOMEZ Humberto, Gerencia Estratégica, 3R editores, séptima edición, Colombia 2000, página 118

<sup>7</sup> SERNA GOMEZ Humberto, Gerencia Estratégica, 3R editores, séptima edición, Colombia 2000, página 120

Con el diagrama estructurado, podemos proceder a examinar las fortalezas y debilidades relativas de la empresa, en cada una de las categorías generales, con ello se podrá determinar los vacíos que requieren consolidación o corrección como fortalezas o debilidades. El PCI es muy importante para definir la posición relativa de la empresa y del curso de acción más conveniente.

El perfil de capacidad interna se lo realiza siguiendo siete pasos:<sup>8</sup> Preparación de la información preliminar; Conformación de grupos estratégicos; Identificación de fortalezas y debilidades; Priorización de los factores; Calificación de los factores; Calificación del impacto; y Análisis del diagnóstico.

**FIGURA N° 3**  
**CATEGORÍA DEL PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA**

Calificación Capacidad	GRADO						IMPACTO		
	Debilidades			Fortalezas					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. DIRECCIÓN									
2. COMPETITIVA									
3. FINANCIERA									
4. TECNOLÓGICA									
5. TALENTO HUMANO									

FUENTE Y ELABORACIÓN: Humberto Serna, Gerencia Estratégica

### 2. 3 ANÁLISIS EXTERNO

Según Serna el perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM) “es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma”<sup>9</sup>

<sup>8</sup> SERNA GOMEZ Humberto, Gerencia Estratégica, 3R editores, séptima edición, Colombia 2000, páginas121-134

<sup>9</sup> SERNA GOMEZ Humberto, Gerencia Estratégica, 3R editores, séptima edición, Colombia 2000, páginas140

La metodología para elaborar el perfil de oportunidades y amenazas en el medio consta de los siguientes pasos:

- a) Obtener información primaria o secundaria de cada factor objeto de análisis.
- b) Identificar las oportunidades y amenazas
- c) El grupo estratégico quien determina las oportunidades y amenazas más importantes, seleccionan las áreas de análisis (económicas, políticas, tecnológicas, sociales, etc.) para aplicar la lluvia de ideas.
- d) Priorización y calificación de los factores externos (de la misma forma que se procedió en el PCI).
- e) Calificación del impacto. El grupo identifica el impacto actual de cada oportunidad o amenaza en el negocio, la calificación es Alto – Medio – Bajo.
- f) Elaboración del POAM. Su elaboración permite analizar y elaborar el análisis del entorno corporativo, donde se indicará la posición de la compañía versus al medio en que se desenvuelve; tanto en el grado como en el impacto de cada factor sobre el negocio.

**FIGURA Nº 4**

**PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS-POAM**

	Calificación		GRADO						IMPACTO		
			Amenazas			Oportunidades					
	Alto	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Factores											
Tecnológicos											
Economía											
Política											
Geográficos											
Sociales											

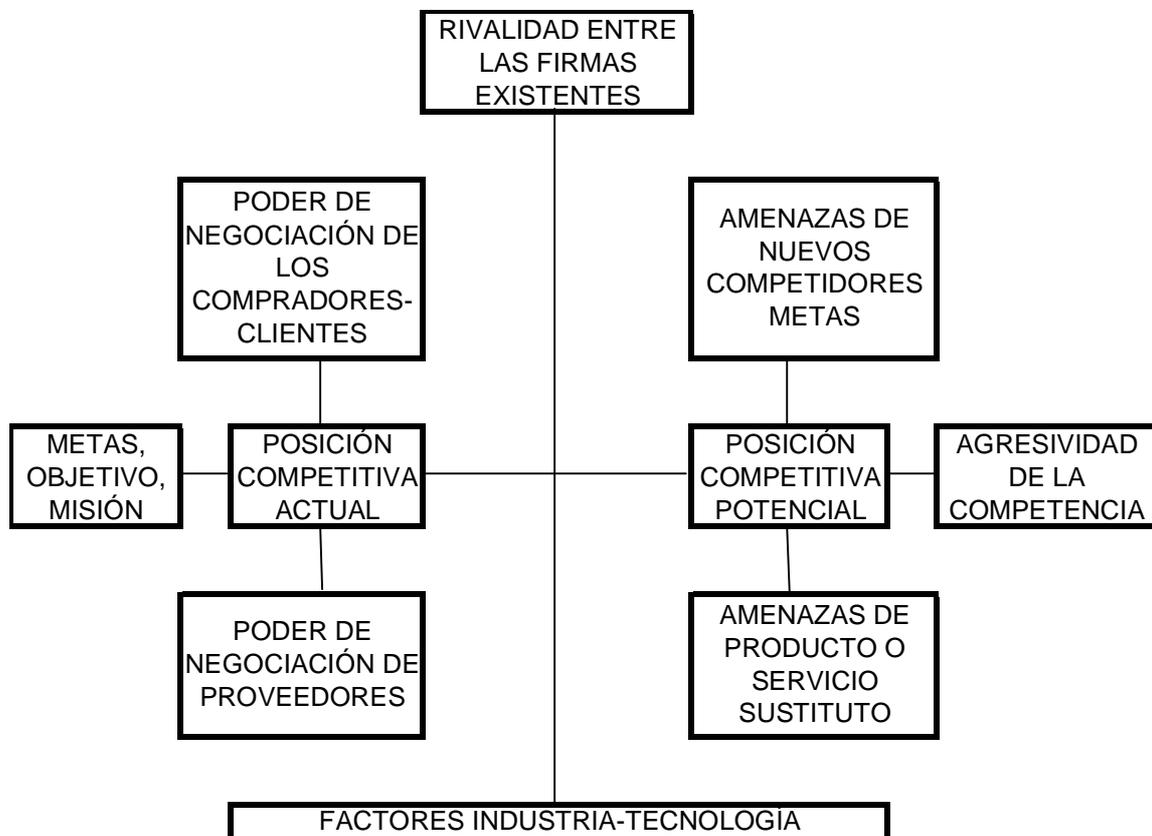
**FUETE Y ELABORACIÓN:** Humberto Serna, Gerencia Estratégica.

En el diagnóstico del entorno, es muy importante analizar la competencia, ya que “son factores fundamentales para el análisis de auditoria externa que debe realizar una organización. Una empresa puede desarrollar una <estrategia

competitiva> que le ayude a competir efectivamente con sus rivales y asegurar así una posición financiera favorable en el mercado.

Porter dice que una estrategia competitiva efectiva requiere: análisis estructural de la industria, análisis del competidor y análisis de la evolución industrial<sup>10</sup> Porter en su método, identifica las principales fuerzas competitivas y evalúa su impacto sobre la empresa:

**FIGURA Nº 5  
 MÉTODO DE PORTER**



FUETE: Humberto Serna, Gerencia Estratégica ELABORACIÓN: Porter

El tratamiento de PORTER lo desglosa en diez factores clave, cada uno se explica a continuación: Tasa de crecimiento potencial; Amenazas de entrada; Intensidad de la rivalidad; Presión de productos sustitutos; Poder de negociación

<sup>10</sup> SERNA GOMEZ Humberto, Gerencia Estratégica, 3R editores, séptima edición, Colombia 2000, página 141-155

de los compradores-clientes; Poder de negociación de los proveedores; Refinamiento tecnológico de la industria; Innovación; Capacidad directiva; y Presencia pública (poder)

Los resultados de un análisis competitivo son utilizados para posicionar estratégicamente la empresa con respecto a sus competidores reales y potenciales.

## **2. 4 ANÁLISIS DOFA**

### **2. 4. 1 Concepto**

“DOFA es un acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Como método complementario del perfil de capacidad (PCI), del perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM) y del análisis de competitividad (perfil competitivo PC), el análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Mientras más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa mayores posibilidades tiene de éxito. Esta simple noción de competencia conlleva consecuencias poderosas para el desarrollo de una estrategia efectiva. El análisis DOFA, integra el diagnóstico estratégico y lo hace por tanto Global”<sup>11</sup>

Serna nos dice que el desarrollo de una estrategia corporativa posee tres elementos claves:

- a. Identificar una ventaja distintiva o competitiva de la organización
- b. Encontrar un nicho en el medio
- c. Encontrar el mejor acoplamiento entre las ventajas competitivas, las comparativas y los nichos que está a su alcance.

---

<sup>11</sup> SERNA GOMEZ Humberto, Gerencia Estratégica, 3R editores, séptima edición, Colombia 2000, página 157

El análisis DOFA ayuda al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas; fortalezas y debilidades de la empresa. Con este análisis se podrá formular estrategias que aprovechen las fortalezas, que prevengan el efecto de sus debilidades, que utilicen a tiempo sus oportunidades y que se anticipen al efecto de las amenazas.

#### 2. 4. 2 Cómo realizarlo

Se realiza una agrupación de los factores claves de cada uno de los análisis PCI, POAM, PC, esto se lo hace a través de una hoja de trabajo que permita esta clasificación.

**FIGURA N° 6**  
**HOJA DE TRABAJO DOFA**

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ENUMERAR OPORTUNIDADES CLAVES	ENUMERAR AMENAZAS CLAVES
FORTALEZAS	DEBILIDADES
ENUMERAR FORTALEZAS CLAVES	ENUMERAR DEBILIDADES CLAVES

**FUENTE Y REALIZACIÓN:** Humberto Serna, Gerencia Estratégica

El análisis DOFA contiene factores claves relacionados con la organización, los mercados, la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, el recurso humano, los inventarios, el sistema de mercadeo y distribución, la investigación y desarrollo, las tendencias políticas, sociales, económicas y tecnológicas y variables de competitividad.

### 2. 4. 3 Selección y factores claves de éxito (FCE) Matriz de Impacto

Una vez llena la hoja de trabajo, utilizamos el análisis de impacto, para definir cuál es el impacto de cada fortaleza, debilidad, oportunidad o amenaza del negocio; y ello convertirlo en factor clave del éxito.

Se elabora una matriz de impacto que defina y categorice cada factor en relación con el impacto en el negocio, información obtenida del PCI y del POAM.

**FIGURA Nº 7**

#### **MATRIZ DE IMPACTOS DOFA-PONDERADO**

FORTALEZAS	Impacto			OPORTUNIDADES	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
DEBILIDADES	Impacto			AMENAZAS	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo

**FUENTE Y REALIZACIÓN:** Humberto Serna, Gerencia Estratégica

Nota: La información se obtiene del PCI y del POAM. Debe seleccionarse para el DOFA en escala descendente las de más alto impacto a las variables de más bajo impacto.

### 2. 4. 4 Ponderación de factores

El DOFA ponderado incluye factores de más alto impacto en cada cuadro. La enumeración es Alto a Bajo en forma descendente.

### 2. 4. 5 Realización DOFA

Este análisis relaciona las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, haciendo la pregunta ¿cómo convertir una amenaza en oportunidad?, ¿cómo aprovechar una fortaleza?, ¿cómo anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad? Este análisis es un primer acercamiento a la formulación de estrategias organizacionales. Se utiliza la siguiente matriz:

**FIGURA N° 8  
ANÁLISIS DOFA**

	OPORTUNIDADES	OPORTUNIDADES
	Enumerar las de mayor impacto FCE	Enumerar las de mayor impacto FCE
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las de mayor impacto FCE	FO	FA
DEBILIDADES	AMENAZAS	AMENAZAS
Enumerar las de mayor impacto FCE	DO	DA

**FUENTE Y REALIZACIÓN:** Humberto Serna, Gerencia Estratégica

Aparecen estrategias FO – FA – DO – DA, al confrontar cada uno de los factores claves de éxito.

## **2. 5 Diagnóstico Estratégico**

### **2. 5. 1 Visión corporativa**

#### **a. Concepto**

“La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro”<sup>12</sup>

#### **b. Elementos**

Es formulada para los líderes de la organización; Dimensión de tiempo; Integradora; Amplia y detallada; Positiva y alentadora; Debe ser realista-posible; Debe ser consistente; y Debe ser difundida interna y externamente.

<sup>12</sup> SERNA GOMEZ Humberto, Gerencia Estratégica, 3R editores, séptima edición, Colombia 2000, página 175

“La visión corporativa requiere de una administración comprometida, que no le tema al cambio y motive la participación de los integrantes de la compañía en el logro de los objetivos y metas propuestas. Debe ser una administración muy segura del direccionamiento que le da a la empresa. Además, debe estar dispuesta a enfrentar los retos, a ser flexible cuando se requiera y saber ajustarse permanentemente a las exigencias de cambio que impone el entorno”<sup>13</sup>

## **2. 5. 2 Misión corporativa**

### **a. Concepto**

La Misión o propósito de la organización indica la manera de lograr y consolidar las razones de éxito empresarial, señala las prioridades y dirección de los negocios de una empresa, identifica el mercado al cual se va a dirigir, determina a los clientes que va a servir y los productos que quiere ofrecer.

La Misión se puede dividir en dos niveles:

- Misión Primaria: indica en términos generales la categoría de los negocios a los que se dedica la compañía.
- Misión Secundaria: da soporte a la misión primaria, en términos y situaciones más concretos, involucra a sus actores más importantes

La definición de la misión de una empresa permite:<sup>14</sup>

- Asegurar consistencia y claridad de propósitos en toda la organización.
- Definir un punto de referencia central para las decisiones de planeación y desarrollo de la empresa.
- Lograr el compromiso de los miembros internos de la organización hacia una definición clara y explícita del negocio.

<sup>13</sup> SERNA GOMEZ Humberto, Gerencia Estratégica, 3R editores, séptima edición, Colombia 2000, página 177

<sup>14</sup> SERNA GOMEZ Humberto, Gerencia Estratégica, 3R editores, séptima edición, Colombia 2000, página 185

- Obtener el conocimiento y la lealtad de los clientes externos, los proveedores y demás grupos de referencia a partir de un conocimiento de la definición del negocio, sus objetivos y metas.
- Soportar la consolidación de imagen corporativa de la empresa, tanto interna como externamente.

En conclusión, la misión es la guía de la planificación, unificadora de propósitos, punto de partida para la venta interna y estrategia fundamental para desempeñarse en los nuevos mercados.

## **b. Formulación de la misión**

El equipo gerencial (Junta Directiva, Presidente y Altos Ejecutivos) deben responder a las siguientes preguntas, que serán el punto de partida para integrar la misión.

- ¿En qué negocio estamos?
- ¿Para qué existe la empresa? ¿Cuál es el propósito básico?
- ¿Cuáles son los elementos diferenciales de la compañía?
- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Cuáles son los productos o servicios presentes y futuros?
- ¿Cuáles son los mercados presentes y futuros de la empresa?
- ¿Cuáles son los canales de distribución actuales y futuros?
- ¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad de la empresa?
- ¿Cuáles son los principios organizacionales?
- Compromiso con los grupos de referencia

Las respuestas a estas preguntas deberán construir la base para formular la misión de la empresa, área o departamento específico. Esta misión debe ser clara, fácil de entender, comprometedora y comprensiva de todos los elementos que integra el negocio. La misión será divulgada interna y externamente tomando en cuenta su población objetivo.

### 2. 5. 3 Objetivos Corporativos

Los objetivos corporativos son globales, ya que deben involucrar a toda la organización teniendo en cuenta todas las áreas que lo integran. Los objetivos serán definidos en el más alto nivel de la organización, tomando en cuenta el contexto del análisis DOFA, además estos objetivos deben guardar estrecha relación con la misión y visión corporativa. Los objetivos corporativos son planeados dentro de la planificación corporativa y será el marco de referencia para plantear los objetivos funcionales. Los objetivos corporativos pueden ser a corto, mediano y largo plazo; estos deben ser medibles, con posibilidad de evaluación, al aplicarles una auditoría mediante indicadores globales de gestión.

### MAPA ESTRATÉGICO

“El siguiente paso consiste en la descripción lógica de la estrategia a través del **Mapa Estratégico**, que es su mecanismo de difusión y comunicación de la estrategia a toda la organización, ya que incluye los Temas Estratégicos Fundamentales de cada Perspectiva, sobre los que la empresa centrará sus esfuerzos y la forma como estos deben interrelacionarse para lograr los resultados empresariales, es decir, las relaciones de causa y efecto entre ellos”<sup>15</sup>

El Mapa Estratégico del Balanced Scorecard (Ver FIGURA N° 11) proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor. Los objetivos de las cuatro perspectivas están vinculados entre sí por relaciones de causa efecto. Comenzando desde arriba encontramos la hipótesis de que los resultados financieros sólo pueden conseguirse si los clientes objetivos están satisfechos. La propuesta de valor para el cliente describe cómo generar ventas y fidelidad de los clientes objetivos. Los procesos internos crean y aportan la propuesta de valor para el cliente, mientras que los activos intangibles que respaldan los procesos internos proporcionan los fundamentos de la estrategia. Alinear los objetivos de

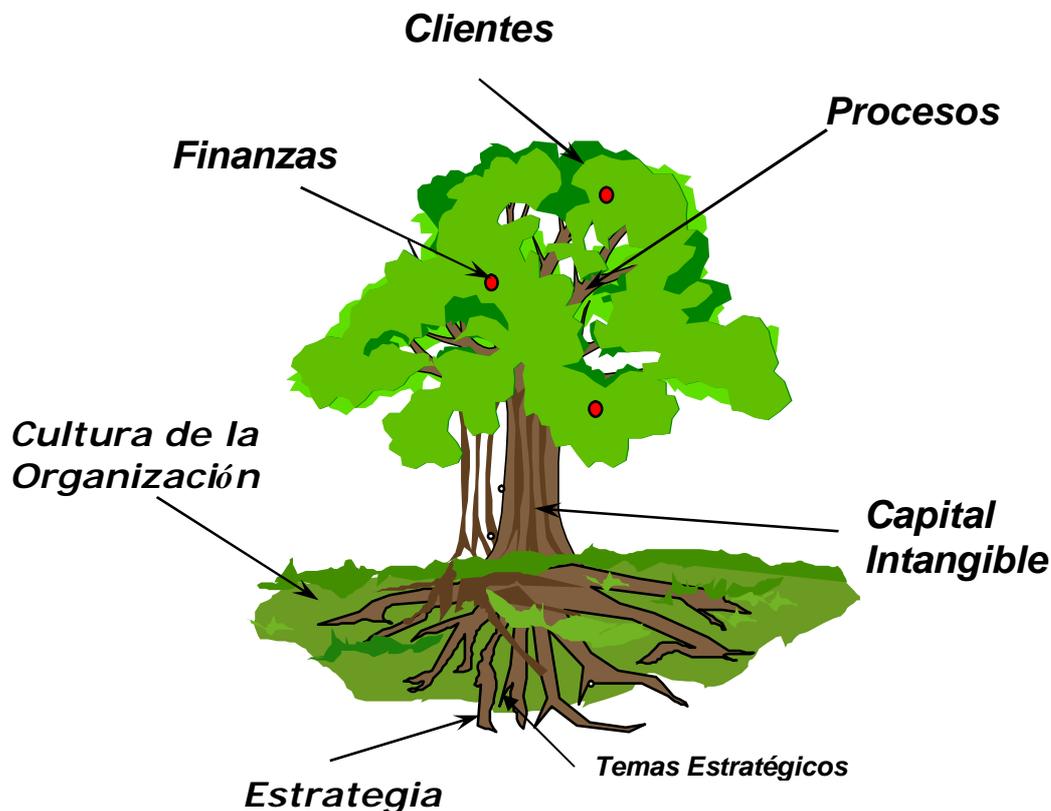
---

<sup>15</sup> CAPITAL Management Solutions, Instructivo para el Desarrollo – Implementación y Evaluación del Balanced Scorecard (BSC), Quito-Ecuador/ Junio 2008, Página 19.

estas cuatro perspectivas es la clave de la creación de valor y, por lo tanto, de una estrategia focalizada e internamente consistente. Esta arquitectura de causa y efecto, que vincula las cuatro perspectivas, es la estructura alrededor de la cual se desarrolla un mapa estratégico. La construcción de un mapa estratégico obliga a SANLUCAS BAR•COFFEE a aclarar la lógica de cómo crear valor y para quién.

“Un Mapa Estratégico (Modelo del negocio), es una representación gráfica que indica las hipótesis y acciones que una empresa emprenderá para crear valor (la integración del sistema de Valor Organizacional)”<sup>16</sup>

**FIGURA N° 9  
MAPA ESTRATÉGICO**



FUENTE Y ELABORACIÓN: Álvaro Reinoso

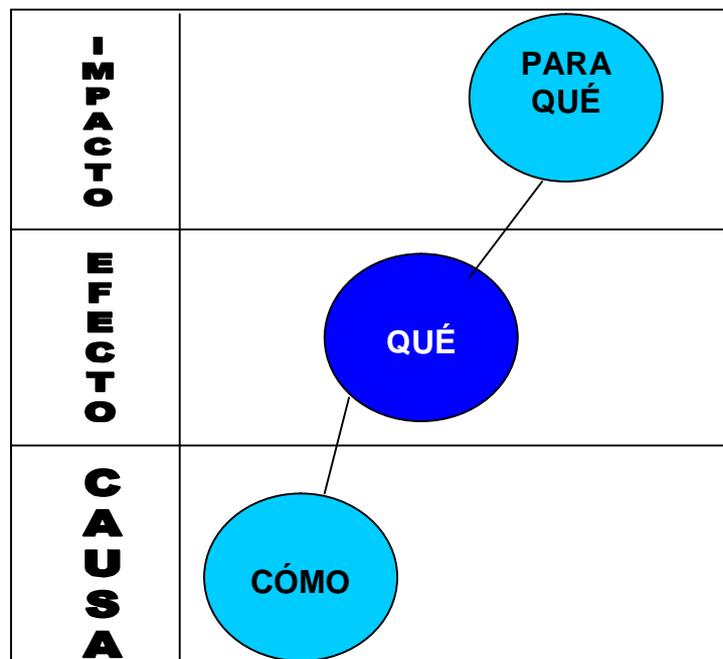
<sup>16</sup> AGUIRRE Cecil, Conferencia sobre Planificación Estratégica, Tema Mapa Estratégico, Diapositiva 4,5.

**RUTA DE GENERACIÓN DE VALOR**

El Autor Álvaro Reinoso nos dice que los **temas estratégicos** son bloques (rutas de generación de valor: causa – efecto- impacto) alrededor de los cuales debe tener lugar:

- 1) La creación de valor.
- 2) La ejecución de la estrategia.
- 3) La validación de la estrategia:

**FIGURA Nº 10  
 MAPEOS DE RUTAS DE GENERACIÓN DE VALOR**



FUENTE Álvaro Reinoso ELABORACIÓN: Autor

**EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL<sup>17</sup>**

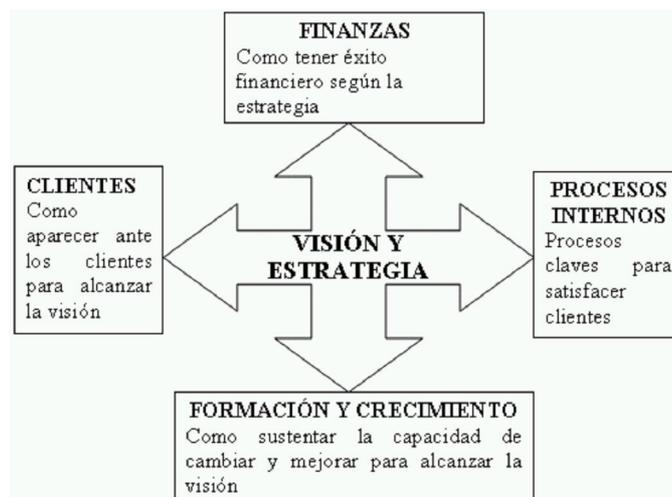
El Cuadro de Mando es un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar

<sup>17</sup> www.monografías.com

la visión, misión y la estrategia a cinco medidas de desempeño. Además permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo.

El Cuadro de Mando Integral es un instrumento muy útil para la dirección de las empresas en el corto y largo plazo, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva, además porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guías que implican a la dirección de la empresa. En esto radica precisamente el valor diferencial y característico del CMI. El modelo de CMI más difundido es el de Robert Kaplán y David Norton. Su modelo pretende unir el control operativo a corto plazo con la visión y la estrategia a largo plazo de la empresa, considerando a la empresa desde cuatro perspectivas vitales (Finanzas, Clientes, Procesos Internos, Formación y Crecimiento).

**FIGURA Nº 11**  
**PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**



**FUENTE Y ELABORACIÓN:** Kaplan y Norton, Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral.

## **Definición del Cuadro de Mando Integral**

En el año de 1990, los Doctores Robert Kaplan y David Norton, desarrollaron una nueva forma de administrar la empresa a través del Balanced Scorecard y plantearon las siguientes definiciones<sup>18</sup>:

- Es una metodología de gestión que permite comunicar e implementar una estrategia, posibilitando la obtención de resultados a corto y largo plazo.
- Es pasar del tradicional control financiero a un control más estratégico.
- EL BSC complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con los indicadores de actuación futura pero además aclara, traduce y transforma la visión y la estrategia, permite comunicarla y vincularla con los objetivos e indicadores estratégicos.
- El BSC, además de traducir la estrategia y la visión de una organización en un amplio conjunto de indicadores de la actuación, proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.
- Identifica, planifica y establece las iniciativas estratégicas.

Según Kaplan y Norton las mediciones son importantes, si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo. Efectivamente, el sistema de medición de una organización impacta en las decisiones propias de la empresa y de todo su marco exterior, por lo cual es necesario poseer informaciones estratégicas provenientes de la propia estructura empresarial y del exterior de la misma.

## **Vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral**

El objetivo de cualquier sistema de medición debe ser motivar a todos los directivos y trabajadores para que pongan en práctica con éxito la estrategia de la unidad de negocio. Aquellas empresas que pueden traspasar su estrategia a sus sistemas de mediciones son mucho más capaces de ejecutar su estrategia porque pueden comunicar sus objetivos y metas. Esta comunicación hace que los

---

<sup>18</sup> Grupo Kaizen S.A., Cuadro de Mando Integral, Costa Rica 2008, Página 8.

directivos y trabajadores se centren en los inductores críticos, permitiéndoles alinear las inversiones, las iniciativas y las acciones con la consecución de los objetivos estratégicos. Un CMI exitoso es aquel, que comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros.

El Cuadro de Mando Integral está vinculado estratégicamente a la organización a través de tres indicadores.

- Las relaciones causa-efecto
- Los resultados y los inductores de actuación
- La vinculación con las finanzas

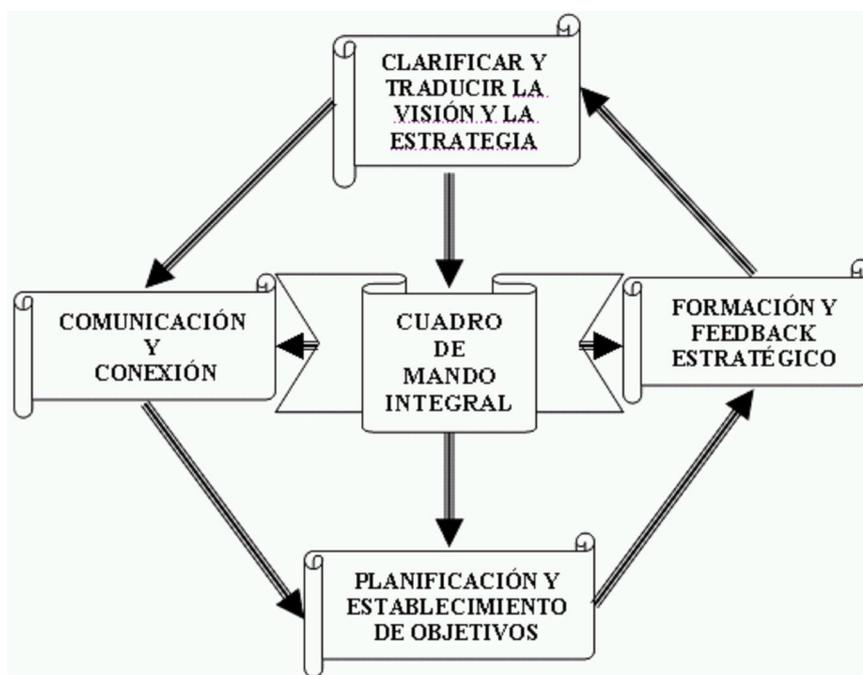
### **Proceso de implantación del Cuadro de Mando Integral**

El objetivo de un proyecto de Cuadro de Mando Integral, no es desarrollar un nuevo conjunto de indicadores. Los indicadores son la forma como describimos los resultados y las metas, son verdaderamente una poderosa herramienta de motivación y evaluación. La estructura de indicadores del CMI debería ser empleada para desarrollar un nuevo sistema de gestión. Esta distinción entre un sistema de medición y un sistema de gestión es importante. El sistema de indicadores debería ser solo un medio para conseguir un objetivo aún más importante: un ***sistema de gestión estratégica que ayude a los ejecutivos a implantar y obtener feedback sobre su estrategia.***

El CMI proporciona una nueva herramienta para que la alta dirección encause a la organización en estrategias para el éxito a largo plazo, una tarea importante que hasta ahora ha sido difícil de conseguir. Al identificar los objetivos más importantes en los que la organización debe centrar su atención y recursos. El CMI proporciona una estructura para un sistema de gestión estratégica que organiza temas, información y toda una variedad de procesos vitales, cada componente de este sistema de gestión estratégico puede ser vinculado a los objetivos estratégicos.

En general las empresas adoptan el CMI debido a toda una variedad de motivos, incluyendo la clarificación y obtención de consenso sobre estrategia, enfocar las iniciativas de cambio en las organizaciones, el desarrollo de capacidades de liderazgo en las unidades estratégicas de negocio o conseguir la coordinación y ahorros en múltiples unidades de negocios.

**FIGURA Nº 12**  
**CUADRO DE MANDO INTEGRAL**



FUENTE Y ELABORACIÓN: Kaplan y Norton, Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral

### Construcción de un Cuadro de Mando Integral.

Cada organización es única y puede desear seguir su propio camino para construir un Cuadro de Mando Integral, pero se puede seguir una **Plantilla para la Creación de Mapas Estratégicos**<sup>19</sup> La figura 3 Integra el desarrollo precedente en una plantilla genérica para crear un mapa estratégico. La planilla es un punto de arranque para el proceso de diseño que luego se ajusta a la

<sup>19</sup> KAPLAN Y NORTON, Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral – para implantar y gestionar su estrategia, editorial gestión 2000, Barcelona 2001, páginas 107-111

organización concreta; permite que los equipos directivos describan sus estrategias y mejoren exponencialmente la calidad de su comprensión; promueven una mentalidad causa-efecto que lienta enfoques más innovadores de la aplicación de la estrategia; y es utilizada para analizar o darle la vuelta a un cuadro de mando existente (un cuadro de mando integral bien diseñado debe reflejar la historia de la estrategia, es decir, debe deducir la estrategia)

El Cuadro de mando Integral alinea y apoya los procesos claves de la organización, e incluye lo siguiente:

- Clasificación y actualización de la estrategia.
- Comunicar la estrategia a toda la organización.
- Alinear los objetivos personales y de los departamentos con la estrategia.
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.
- Vincular los objetivos estratégicos con las metas a largo plazo y los presupuestos anuales.
- Alinear las revisiones operativas y estratégicas.
- Obtener Feedback para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

### **Definir KPI y 3M's**

“El Balanced Scorecard traduce los objetivos del mapa estratégico en indicadores y metas a alcanzar. Pero los objetivos y las metas no se alcanzarán simplemente por haber sido identificados, sino que la organización debe lanzar un conjunto de programas de acción que permita alcanzar las metas de todos los indicadores.”<sup>20</sup>

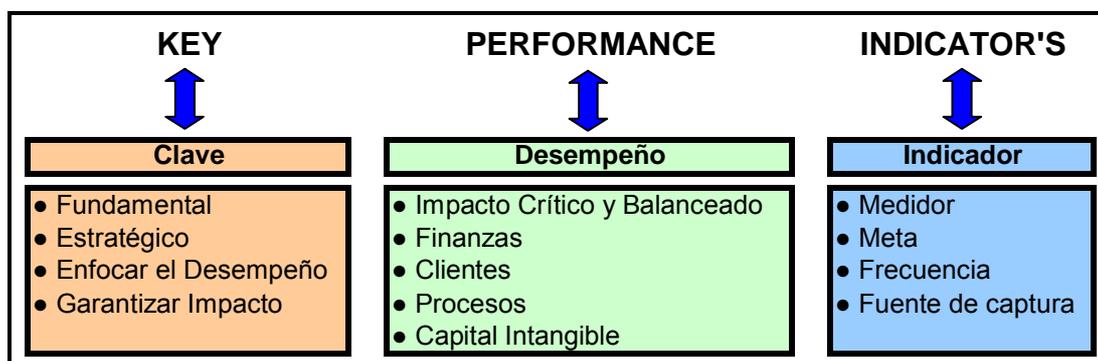
---

<sup>20</sup> KAPLAN y NORTON, Mapas Estratégicos, Gestión 2000, Barcelona 2004, Página 82-84.

## ¿Qué es un KPI?

Un KPI es un indicador inteligente que mide el desempeño de la estrategia. No todo indicador es un KPI, ya que los indicadores proveen de datos operacionales y el indicador KPI permite tomar decisiones estratégicas.

**FIGURA Nº 13**  
**INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO**



FUENTE: Álvaro Reinoso      ELABORACIÓN: Autor

## El ADN de los KPI

Todo KPI, deberá contener los siguientes elementos<sup>21</sup>: Conexión con Estrategia y Visión; Asignación de Responsable; Determinación de frecuencia de revisión; Métodos de revisión pertinentes, análisis y acciones correctivas en cada frecuencia; Determinación de Niveles; Definición de Metas; Límites tolerables de actuación; y Fuentes de captura de información.

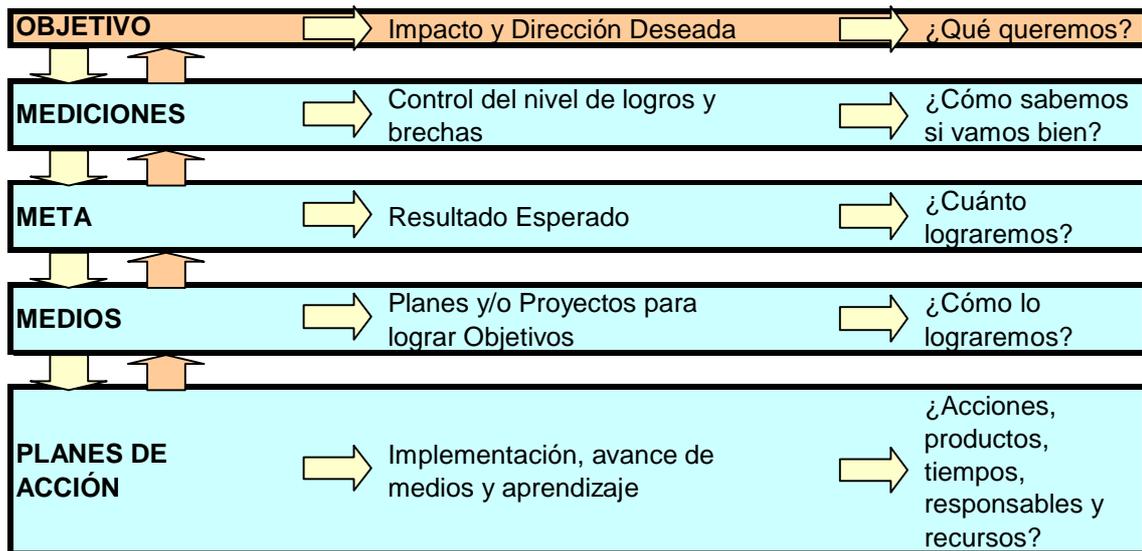
## ¿Por qué 3 M's?

Las tres M's están representadas por las Medidas, Metas y Medios con enfoque por perspectiva para poder tomar acciones como: realizar proyectos,

<sup>21</sup> REYNOSO Álvaro, Taller "Alineando la estrategia a los procesos", pág. 26.

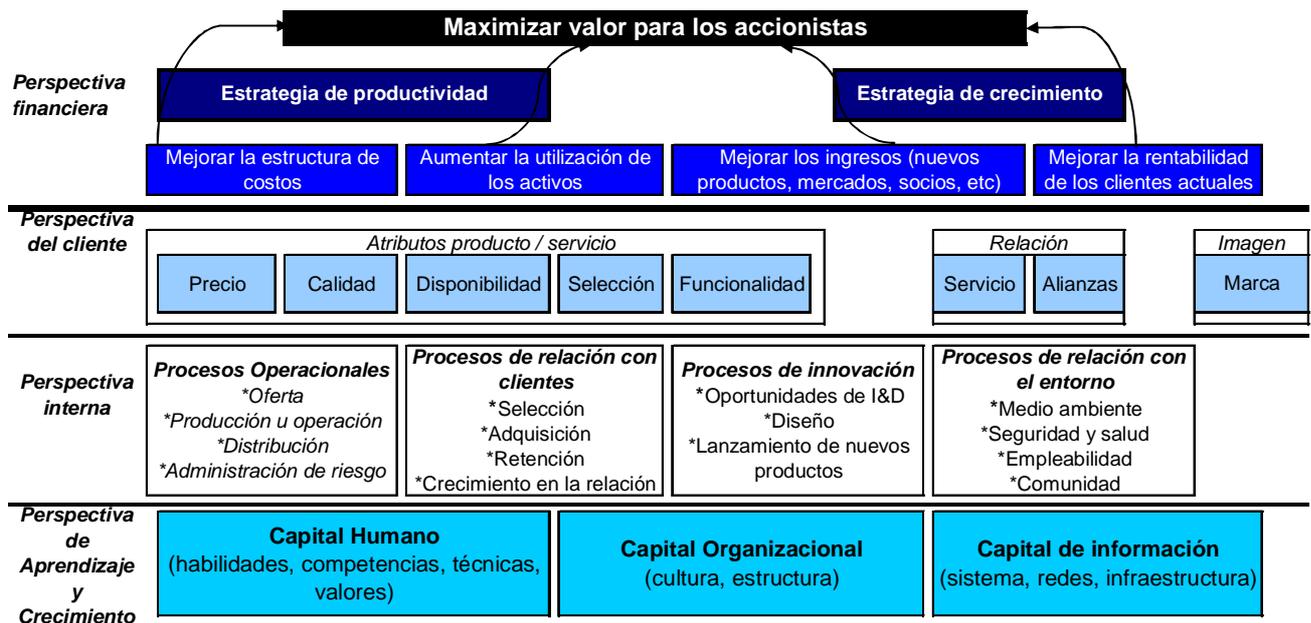
presupuestos, controles y aplicar ciclos de revisión y mejora. Según el GRÁFICO N° 38 los componentes de las tres M's son:

**FIGURA N° 14  
COMPONENTES DEL 3 M's**



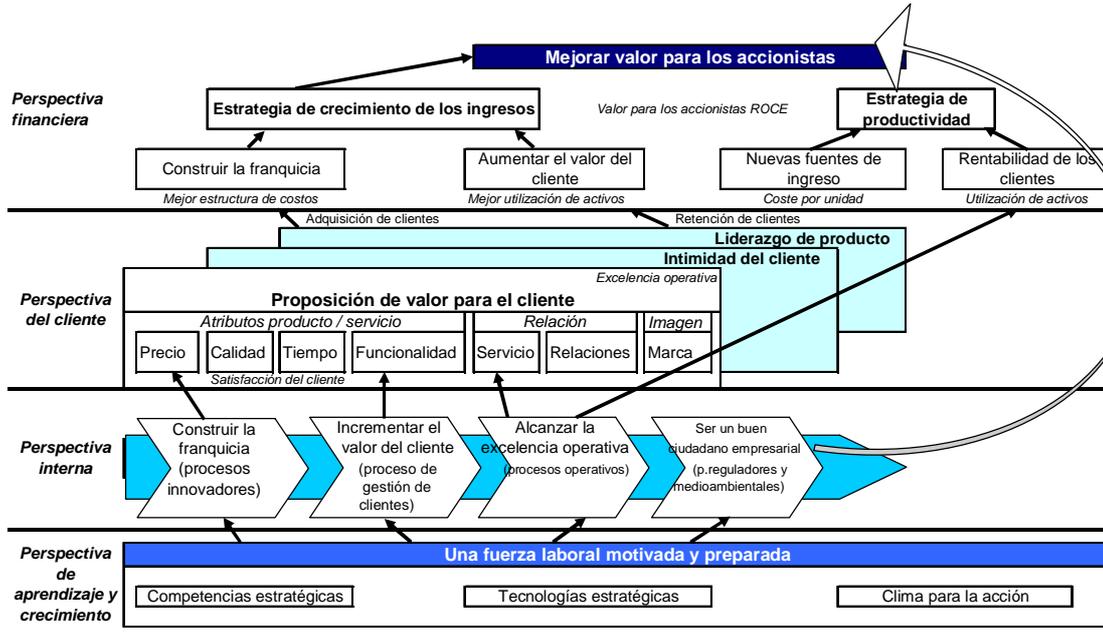
FUENTE: Álvaro Reinoso      ELABORACIÓN: Autor

**FIGURA N° 15  
MAPA ESTRATÉGICO GENÉRICO Y CONCEPTUAL<sup>22</sup>**



FUENTE Y ELABORACIÓN: Alvaro Reinoso, reinosoa@strategylinksolutions.com

**FIGURA Nº 16**  
**DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA: EL MAPA ESTRATÉGICO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**



FUENTE Y ELABORACIÓN: Kaplan y Norton. Cómo utilizar el cuadro de mando integral. Pg. 108

**FIGURA Nº 17**  
**RELACIÓN ENTRE EL MAPA, EL BSC Y EL PLAN DE ACCIÓN<sup>23</sup>**

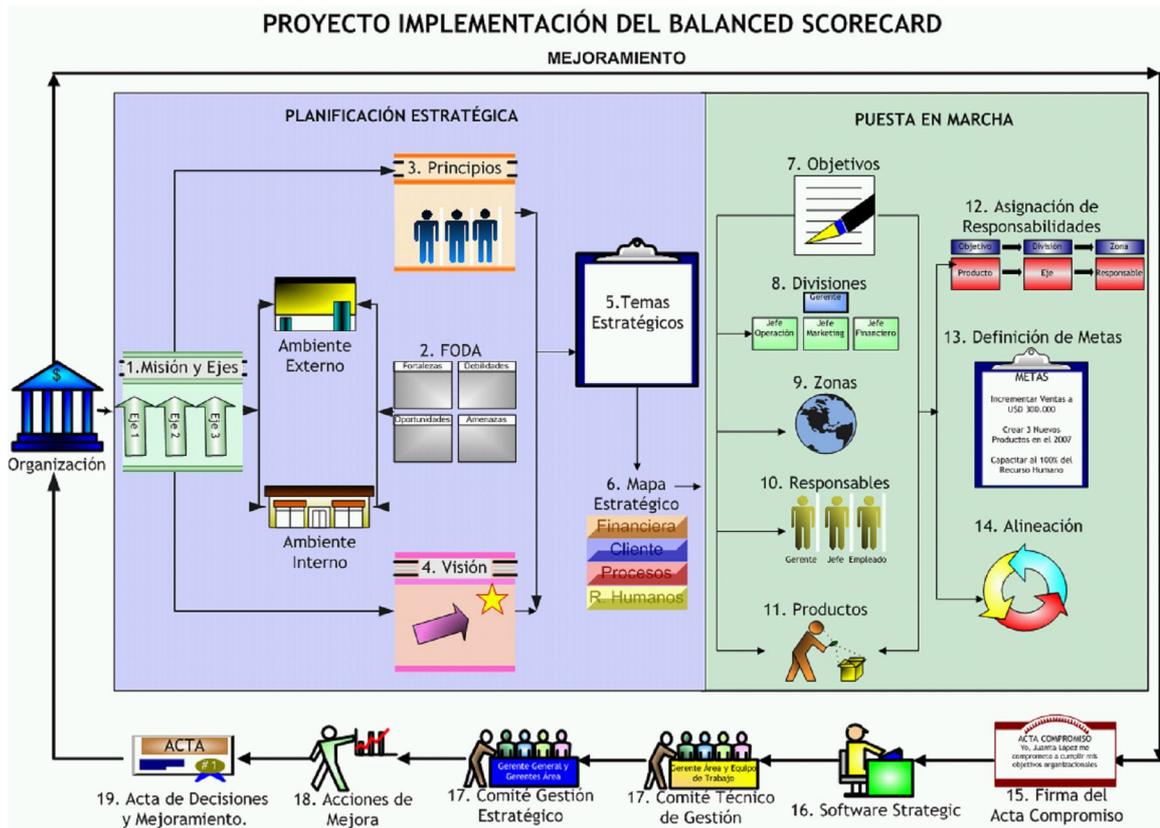
	Mapa Estratégico	Balanced Scorecard	Plan de Acción
<b>Perspectiva Financiera</b>	Aumentar utilidad	<b>Mediciones</b> Crecimiento en el ingreso neto	<b>Medios (Iniciativas) Presupuesto</b> Base de datos de rentabilidad \$AAA
	Aumentar y retener. De alta rentabilidad	<b>Metas</b> +\$100 M +\$67 M	
<b>Perspectiva del cliente</b>	Asesor Financie	Mix de ingresos	Iniciativa de segmentación \$BBB
	One Stop shopping	Satisfacción cliente	Encuesta de satisfacción \$CCC
<b>Perspectiva de procesos</b>	Canalizar a los clientes a los canales que les correspondan	Mix de canales	Campaña de telemarketing \$DDD
			Soporte de direct marketing \$EEE
<b>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento</b>	Preparar personal telemarketing	Nivel de cumplimiento con	Programa de entrenamiento a los del telemarketing \$FFF
	Disponer CRM	Disponibilidad de un CRM	CRM \$GGG
	Crear cultura de Orientación a clientes	Cultura cliente	Capacitación \$HHH
		Liderazgo	Total Presupuesto \$MMM

FUENTE Y ELABORACIÓN: Álvaro Reynoso, reynosoa@strategylinksolutions.com

<sup>22</sup> Álvaro Reynoso, [reynosoa@strategylinksolutions.com](mailto:reynosoa@strategylinksolutions.com), Curso Cuadro de Mando Integral Gestión a través de Scorecard, Unidad 3 Enfoque Estratégico, Quito-Ecuador 2005. Diapositiva pagina 18.

<sup>23</sup> Álvaro Reynoso, [reynosoa@strategylinksolutions.com](mailto:reynosoa@strategylinksolutions.com), Curso Cuadro de Mando Integral Gestión a través de Scorecard, Unidad 4 Operacionalización de la Estrategia, Quito-Ecuador 2005. Diapositiva pagina 21

**FIGURA Nº 18**



FUENTE Y ELABORACIÓN: Ing. Cecil Aguirre

## ANÁLISIS DE MERCADO<sup>24</sup>

### Definición de investigación de mercados

El Consejo de Directores de la American Marketing Association aprobó esta nueva definición de investigación de mercados: “La investigación de mercados es la función que vincula a consumidores, clientes y público con el mercadólogo mediante información que sirva para identificar y definir las oportunidades y los problemas de marketing; generar y evaluar las actividades de marketing; supervisar el desempeño del marketing, y acrecentar la comprensión del marketing como un proceso. En la investigación de mercados se especifica la información que se requiere para abordar estos temas, se diseña el método para reunir los datos, se maneja y pone en práctica el proceso de acopio de los

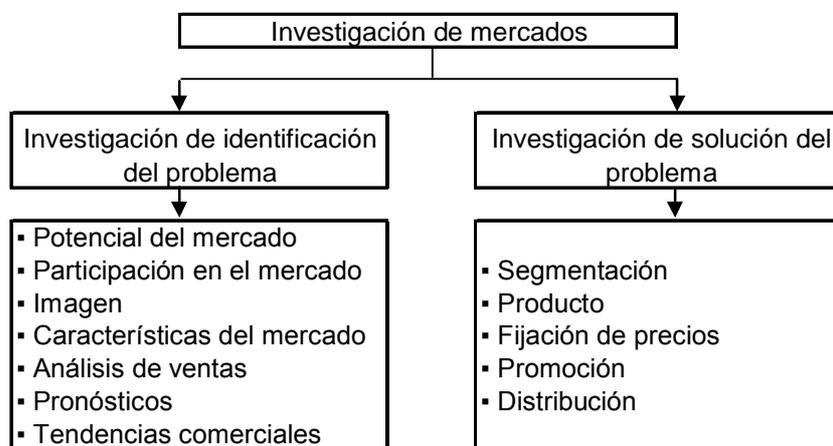
<sup>24</sup> NARESH k. Malhotra, Investigación de Mercados, Editorial Pearson, Cuarta edición, México 2004, Páginas 6-12

mismos, se analizan los resultados y se comunican los hallazgos y sus implicaciones”<sup>25</sup>

### Clasificación de la investigación de mercados

Las organizaciones emprenden investigaciones por dos razones: a) Para identificar, y b) Para resolver problemas de marketing. Esta distinción es la base para clasificar la investigación de mercados en identificación de problemas y solución de problemas, como se muestra en la FIGURA N° 15

**FIGURA N° 19  
CLASIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**



FUENTE Y ELABORACIÓN: Naresh K. Malhotra

### Proceso de investigación de mercados:

- 1. Definición del problema.-** para definir el problema el investigador considera la finalidad del estudio, la información básica pertinente, la información que hace falta y cómo utilizará el estudio quienes toman las decisiones. La definición del problema comprende el análisis con los que deciden, entrevistas con expertos del ramo, análisis de datos secundarios, y quizás alguna investigación cualitativa, como las que se realiza mediante

<sup>25</sup> La definición de la AMA se publicó en "New Marketing Research Definition Approved", en Marketing News, 21, 2 de enero de 1987.

grupos de enfoque. Una vez que el problema está bien definido, es posible diseñar y ejecutar de manera correcta la investigación.

- 2. Elaboración de un método para resolver el problema.-** se formula un marco teórico u objetivo; modelos analíticos, preguntas de investigación e hipótesis, y determinar que información se necesita. Este proceso esta guiado por conversaciones con los directivos de la empresa y con expertos del ramo, análisis de datos secundarios, investigación cualitativa y consideraciones pragmáticas.

Para esta investigación se utilizará el método de **encuesta personal**, encuesta efectuada cara a cara con los encuestados para hacer de manera directa preguntas de investigación y registrar las respuestas de manera individual y personal. Se utilizará este método de encuesta por presentar las siguientes ventajas:

- **Tiene mayor flexibilidad de acopio de datos:** este determina el alcance que un encuestado puede interactuar con el encuestador y el cuestionario de la encuesta. La mayor flexibilidad de acopio de datos es debido a que el encuestador y el encuestado se reúnen cara a cara, el encuestador puede aplicar cuestionarios complejos, explicar y aclarar respuestas difíciles e incluso utilizar técnicas no estructuradas.
- **Tiene mayor diversidad de preguntas:** la variedad de preguntas que se puede hacer en una encuesta personal depende del grado de interacción que tiene el encuestado con el encuestador y el cuestionario, así como la capacidad de realmente ver las preguntas y el encuestador está presente para aclarar ambigüedades.
- **Su control de muestra es potencialmente alto:** es posible controlar qué unidades de muestreo se encuestan, quién es encuestado y el grado de participación de otros clientes que se encuentren dentro del local.
- **Se tiene un moderado control del entorno de acopio de datos:** esto debido a la presencia del encuestador.

- **Presenta mucha cantidad de datos:** la relación social entre el encuestador y el encuestado, así como el entorno en el establecimiento, motiva al encuestado a pasar más tiempo en la encuesta.
- **Su tasa de respuesta es alta:** esto debido a que si el cliente a ser encuestado no se encuentra dentro del local, se vuelve a diferentes horas y se obtiene la encuesta.
- **Su tiempo de encuesta es moderado:** no se obtiene de manera rápida los datos ya que existe un tiempo muerto entre las encuestas mientras el encuestador viaja hacia el siguiente encuestado.

**3. Elaboración del diseño de la investigación.-** elaborar el diseño de la investigación implica los siguientes pasos:

- a. Definición de la información necesaria.
- b. Análisis de datos secundarios.
- c. Investigación cualitativa.
- d. Métodos para el acopio de datos cuantitativos (encuesta y observación)
- e. Procedimientos de medición y preparación de escalas.

La **medición** significa asignar números u otros símbolos a características de objetivos de acuerdo con ciertas reglas especificadas previamente. No se mide consumidores, solo sus preferencias, percepciones, actitudes, u otras características pertinentes.

Los números se asignan por una de dos razones: Primero, los números permiten un análisis estadístico de los datos resultantes. Segundo, los números facilitan la comunicación de reglas de mediciones y resultados.

La regla para asignar números a las características, debe ser isomorfo: debe haber correspondencia unívoca entre los números y las características que se miden.

La elaboración de **escalas** puede considerarse como una extensión de la medición. Las escalas involucran la creación de un continuum sobre el cual se localizan los objetos medidos.

En nuestra investigación de mercados se utilizarán las cuatro escalas de medición fundamentales, en la siguiente TABLA N° 10 se indica su concepto, característica básica, ejemplo de marketing y las estadísticas permisibles para cada una.

**TABLA N° 2  
ESCALAS FUNDAMENTALES DE MEDICIÓN**

ESCALA	CONCEPTO	CARACTERÍSTICA BÁSICA	EJEMPLOS DE MARKETING	ESTADÍSTICAS PERMISIBLES	
				DESCRIPTIVA	DEDUCTIVA
Nominal	Es aquella en que los números sirven solo como etiquetas para identificar y clasificar objetos, con estricta correspondencia unívoca entre los números y los objetos.	Los números identifican y clasifican objetos.	Números de marca, tipos de tienda clasificación por género.	Porcentaje, moda.	Chi cuadrada, prueba binomial.
Ordinal	Escala en la que se asignan números a objetos para indicar la extensión relativa en que se posee una característica. Por eso es posible determinar si un objeto tiene más o menos la misma característica que algún otro objeto.	Los números indican las posiciones relativas de los objetos, pero no la magnitud de las diferencias entre ellos.	Orden de preferencia, posición del mercado, clase social.	Percentil, mediana.	Correlación jerárquica, ANOVA de Friedman.
De intervalos	Es aquella en la que los números se utilizan para evaluar objetos cuyas distancias equivalentes numéricas en la escala representan distancias iguales en la característica que se mide.	Las diferencias entre los objetos se pueden comparar, el punto cero es arbitrario.	Actitudes, opiniones, números de índice.	Rango, media, desviación estándar.	Correlaciones producto momento, pruebas t, ANOVA, regresión, análisis factorial.
De razón	Es la escala más alta. Permite identificar o clasificar objetos, jerarquizarlos y comparar los intervalos o diferencias. También es significativo computar proporciones de valores de escala.	El punto cero es fijo; las proporciones de la escala de valores se pueden computar	Edad, ingresos, costos, ventas, participación de mercado.	Media geométrica, media armónica	Coefficiente de variación.

FUENTE: Naresh K. Malhotra

ELABORACIÓN: Autor

f. Redacción del cuestionario.

Un cuestionario es una técnica estructurada para recopilación de datos que consiste en una serie de preguntas escritas o verbales, que el encuestado responde.

El cuestionario tiene tres objetivos:

- Debe traducir la información necesaria en un conjunto de preguntas específicas que los encuestados pueden responder.
- El cuestionario debe animar, motivar y alentar al encuestado a comprometerse en la entrevista, a cooperar y a completarla.
- Un cuestionario debe minimizar el error de respuesta, esto se lo hace cuanto se tiene un buen diseño de investigación, para evitar que el encuestado de respuestas inexactas o equivocadas.

Se realizará una entrevista personal, donde los encuestados ven el cuestionario e interactúan directamente con el entrevistador, lo que nos facilita realizar preguntas variadas y largas.

Las preguntas se las realizará con preguntas **sin estructurar** (*abiertas*) y **preguntas estructuradas** (*cerradas*). Las preguntas *abiertas* son las que los encuestados responden con sus propias palabras dando su opinión personal. Las preguntas cerradas pueden ser de:

- **Opción múltiple:** se propone una opción de respuesta y se pide a los encuestados seleccionar una o más de las alternativas dadas.
- **Dicotómica:** este tipo de pregunta solo tiene dos alternativas de respuesta sí o no, acuerdo o en desacuerdo. Estas dos alternativas se pueden complementar con una alternativa neutral como sin opinión, no lo se, ambos o ninguna.
- **De escala:** la escala puede ser comparativa y no comparativa. La *escala comparativa* conocida también como escala no métrica, incluye la

comparación directa de objetos de estímulo, sus datos se deben interpretar en términos relativos y tiene solo propiedades ordinales (de ordenamiento). La escala *no comparativa* es métrica, cada objeto se escala de forma independiente de los demás en el conjunto de estímulos.

**g. Muestreo y tamaño de la muestra.**

La **población**, es el total de todos los elementos que comparten un conjunto de características comunes y comprenden el universo del propósito del problema de investigación de mercado.

La **muestra** es el subgrupo de elementos de la población seleccionado para participar en el estudio.

**h. Plan para el análisis de datos.**

**4. Trabajo de campo o acopio de datos.-** el acopio de datos comprende un equipo de campo o personal que opera ya en el campo, como en el caso de las entrevistas personales (domiciliarias o asistida por computadora), por correo (encuestas en grupos de correo en hogares preseleccionados) o electrónicamente (correo electrónico o Internet). La buena selección, capacitación, supervisión y evaluación del equipo de campo reduce al mínimo los errores en el acopio de datos.

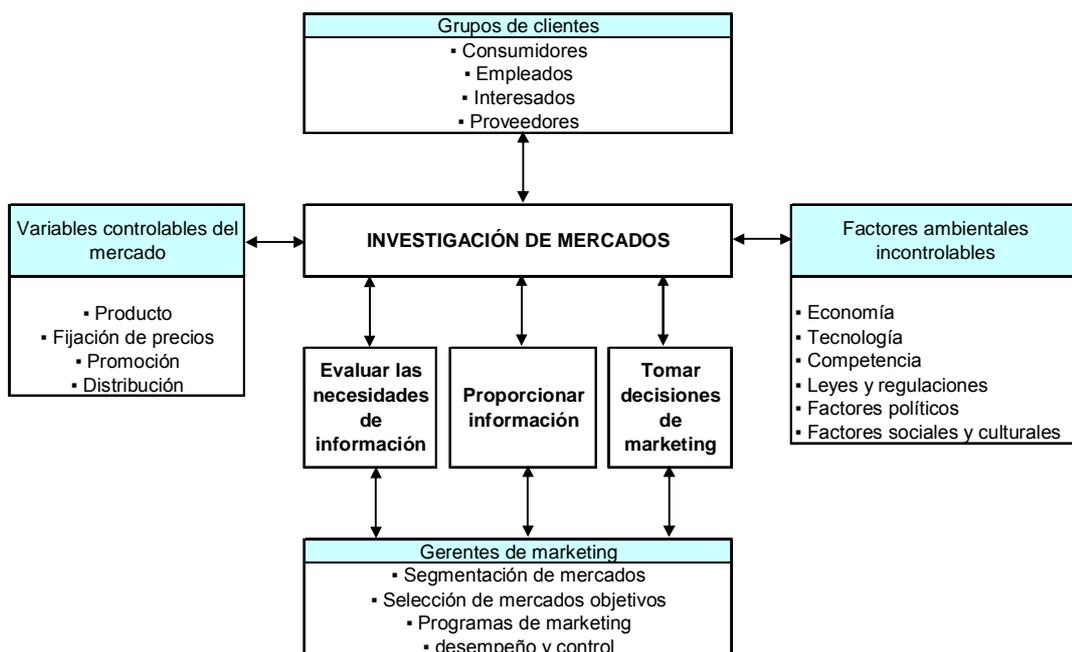
**5. Preparación y análisis de datos.-** se prepara los datos realizando una revisión, codificación, transcripción y verificación. Se asignan códigos numéricos o de literales para representar cada respuesta a cada pregunta. Los datos del cuestionario se transcriben o capturan en cintas o discos magnéticos o se alimentan directamente en el computador. Los datos se analizan para deducir información relacionada con los componentes del problema de investigación de mercados, y así aportar al problema de decisión administrativa.

**6. Preparación y presentación del informe.-** el informe debe abordar las preguntas específicas de la investigación y se describirá el método y el diseño, así como los procedimientos de acopio y análisis de datos que se hayan adoptado; además se exponen los resultados y los principales descubrimientos. Los resultados se deben presentar en un formato comprensible, para que la administración los aproveche de inmediato en el proceso de toma de decisiones. Asimismo, se hace una presentación oral ante la administración con el uso de cuadros, figuras y gráficas para mejorar la claridad y el impacto.

### Naturaleza de la investigación de mercados

La naturaleza y la función de la investigación de mercados se entienden mejor en el contexto del paradigma básico de marketing, ilustrado en la siguiente FIGURA N° 16

**FIGURA N° 20  
FUNCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**



FUENTE Y ELABORACIÓN: Naresh K. Malhotra

## Elección del tamaño de la muestra apropiado<sup>26</sup>

El tamaño necesario de la muestra depende de tres factores:

1. **El nivel de confianza deseado.**- los niveles de confianza más comúnmente usados son 95% y 99%, el nivel de confianza de 95% corresponde al valor  $z$  1.96, y el nivel de confianza de 99% corresponde al valor  $z$  2.58. Entre mayor sea el nivel de confianza elegido, mayor será el tamaño de la muestra correspondiente.
2. **Probabilidad de ocurrencia del evento.**- es el valor que va desde cero hasta uno, que describe la posibilidad relativa de que ocurra o no un evento.
3. **La variabilidad de la población que se estudia.**- se utiliza el factor de la *desviación estándar poblacional*. Si la población esta muy dispersa, se requerirá una muestra grande. Por otro lado si la población esta concentrada (es homogénea) el tamaño de nuestra requerido será más pequeño. Será necesario usar tres sugerencias para obtener esta estimación:
  - Uso de un estudio comparable. Este método se usa cuando existe una estimación de la dispersión, que se obtuvo de otro estudio.
  - Uso de un método basado en el intervalo. Para emplear este método se necesita conocer o tener un valor estimado de los valores mayor y menor de la población.
  - Realizar un estudio piloto. Para proba la validez del cuestionario, este se aplica a una pequeña muestra de la población, a partir de esta muestra se calcula la desviación estándar y se usa este valor para determinar el tamaño apropiado de la muestra.

Se tiene la siguiente formula para calcular el tamaño de la muestra:

<sup>26</sup> LIND Douglas, MARCHAL William y MASON Robert, Estadística para Administración y Economía, Editorial Alfaomega, onceava edición, México 2004, páginas 318-321

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

Donde:

**n** es el tamaño de la muestra

**Z** es el Nivel de Confianza (expresado en desviación estándar)

**p** es la probabilidad de ocurrencia del evento

**q** es la probabilidad de que no ocurra el evento

**e** es el error de estimación

**N** es la población total

El resultado de este cálculo no siempre es un número entero. Cuando el resultado tiene decimales, se acostumbra redondear la cifra, y dejarla en un número entero.

### **MEZCLA DE MARKETING TRADICIONAL<sup>27</sup>**

Existen cuatro clases principales de actividades que registran el mayor impacto en el conjunto de valores que conforma el especialista en mercadotecnia, estos factores son las 4 P: producto, precio, plaza y promoción. En mercadotecnia al conjugar las 4 P también se las conoce con el nombre de **mezcla de mercadotecnia<sup>28</sup>** que no es otra cosa que la oferta completa que la organización hace a sus consumidores: un Producto con su precio, su Plaza y su Promoción. Puede asegurarse que las 4 P son el gran paradigma de la mercadotecnia. Por ello, una responsabilidad primordial del mercadólogo consiste en lograr y mantener una mezcla de mercadotecnia que proporcione al mercado mayor satisfacción que la ofrecida por los competidores. Además los resultados financieros de una organización están en función de lo poderosa que sea su mezcla de mercadotecnia.

<sup>27</sup> ZEITHAML Valerie / BITNER Mary Jo, Marketing de Servicios, editorial Mc Graw-Hill, segunda edición, México 2002, Páginas 23 - 27

<sup>28</sup> FISHER Laura / ESPEJO Jorge, Mercadotecnia, editorial Mc Graw-Hill, tercera edición, México 2004, Página 27

En la TABLA N° 11 (parte superior) se presentan las áreas estratégicas de decisión de cada una de las cuatro Ps.

**TABLA N° 3  
MEZCLA AMPLIADA DEL MARKETING / SERVICIOS**

<b>PRODUCTO</b>	<b>PLAZA</b>	<b>PROMOCIÓN</b>	<b>PRECIO</b>
Características físicas del producto	Tipo de canal	Mezcla promocional	Flexibilidad
Nivel de calidad	Exposición	Vendedores	Nivel de precio
Accesorios	Intermediarios	Número, Selección, Entrenamiento e incentivos	Términos
Empaque	Ubicación de los establecimientos	Publicidad	Diferenciación
Garantías	Transporte	Objetivos meta, tipo de medios, tipo de anuncios y fuera del mensaje publicitario	Descuentos
Líneas de productos	Almacenamiento	Promoción de ventas	Bonificaciones
Marca	Administración de canales	Publicidad no pagada	
<b>Personas</b>	<b>Evidencia física</b>	<b>Proceso</b>	
Empleados	Diseño del local comercial	Flujo de actividades	
Reclutamiento, entrenamiento, motivación, recompensas y trabajo en equipo	Equipo	Estandarizadas y personalizadas	
Clientes	Señalización	Número de pasos	
Educación y entrenamiento	Vestuario de los empleados	Simple y complejo	
	Otros tangibles	Participación del cliente	
	Reportes, tarjetas del negocio, estados de cuenta y garantías		

FUENTE: Zeithaml Valarie / Bitner Mary Jo

ELABORACIÓN: Autor

## **APLICACIÓN DE LA MEZCLA DEL MARKETING EN EL CASO DE LOS SERVICIOS**

Como los servicios son intangibles a menudo los clientes buscan cualquier tipo de elemento tangible que les ayude a comprender la naturaleza de la experiencia de servicio. Como podemos ver en la TABLA N° 11 (parte inferior), además de las cuatro Ps tradicionales, la mezcla de marketing de servicios incorpora a las personas, la evidencia física y el proceso. La definición de estos elementos es:

- **Personas.**- todos los actores humanos que juegan un papel en la entrega del servicio y que influyen en las percepciones del comprador, a saber: el personal de la compañía, el cliente y los otros clientes que se encuentran en el ambiente del servicio.
- **Evidencia física.**- es el ambiente en el que se entrega el servicio y en el cual interactúan la empresa y el cliente, así como cualquier componente tangible que facilite el desempeño o la comunicación del servicio.
- **Proceso.**- los procedimientos, los mecanismos y el flujo de las actividades necesarias para la prestación del servicio, es decir, la realización del servicio y los sistemas de operación.

Los tres nuevos elementos de la mezcla del marketing de servicios se incluyen en la mezcla del marketing como elementos independientes debido a que se encuentran bajo el control de la empresa y cualquiera de ellos o todos pueden actuar sobre la decisión inicial del cliente para adquirir el servicio, así como sobre el nivel de satisfacción del cliente y la decisión de volver a comprar.

## **ESTRATEGIAS MEZCLAS DE MARKETING PARA LOS SERVICIOS<sup>29</sup>**

### **Estrategia del producto (servicio)**

La creación de una estrategia de “producto” en el marketing de servicios exige una planeación enfocada en el proceso del servicio<sup>30</sup>. Hay tres tipos de procesamiento:

- El *procesamiento de la persona* tiene lugar cuando el servicio se dirige a un cliente.
- El *procesamiento de la posesión* ocurre cuando el servicio se dirige a algo que el cliente posee.
- El *procesamiento de la información* se relaciona con el uso de la tecnología o de asesores con conocimientos especializados.

Puesto que la experiencia y la participación de los clientes son diferentes para cada uno de estos tipos de servicios, las estrategias de marketing también difieren. Por ejemplo los servicios de procesamiento de la persona exigen más participación de los clientes que los servicios de procesamiento de la posesión, lo que significa que la estrategia de marketing para el primer tipo de procesamiento necesita enfocarse más en los temas de inseparabilidad y heterogeneidad.

### **Estrategia de distribución**

Las estrategias de distribución para las organizaciones de servicios deben enfocarse en asuntos como conveniencia, número de puntos de venta, distribución directa en comparación con la indirecta, ubicación y programación. Un factor clave que influye en la selección del proveedor de un servicio es la conveniencia y un objetivo importante es el número de puntos de venta que se usará o el número de puntos de venta que hay que abrir en un tiempo

<sup>29</sup> LAMB Charles / HAIR Joseph / MCDANIEL Carl, Marketing, sexta edición, Editorial Thomson, México 2002, Páginas 349-354

<sup>30</sup> Christopher H. Lovelock, Services Marketing (Englewood, Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1996), páginas 39-40

determinado. Por lo general la intensidad de la distribución debe satisfacer, pero no exceder las necesidades y preferencias del mercado meta. Muy pocos puntos de venta serán inconvenientes para los clientes; demasiados elevarán los costos innecesariamente. La intensidad de la distribución depende también de la imagen deseada, pues tener unos solo cuantos puntos de venta puede hacer que el servicio parezca más exclusivo o selecto.

La ubicación de un servicio revela con suma claridad la relación entre su estrategia de mercado meta y su estrategia de distribución. Para los proveedores de servicios que dependen del tiempo como las líneas aéreas, médicos y dentistas, los horarios son a menudo uno de los factores más importantes.

### **Estrategia de promoción**

Los consumidores y los usuarios de negocios tienen más dificultad en evaluar los servicios que los bienes, porque estos son menos tangibles. A continuación se presentan cuatro estrategias de promoción:

- *El énfasis en los atributos tangibles:* un atributo tangible es un símbolo concreto de la oferta del servicio. Para hacer sus servicios intangibles un poco más tangibles, por ejemplo Merrill Lynch utiliza un toro para darle mayor solidez a sus servicios.
- *El uso de fuentes personales de información:* una fuente personal de información es alguien con quien los consumidores están familiarizados (como una celebridad) o alguien a quien conocen o con quien puedan relacionarse personalmente. Las empresas de servicios también llegan a simular una comunicación positiva de boca en boca entre clientes actuales y potenciales, utilizando a clientes reales en sus anuncios.
- *La creación de una fuerte imagen organizacional:* Una forma de crear la imagen es manejar las evidencias, entre ellas el ambiente físico de las instalaciones del servicio, la apariencia de sus empleados y los artículos tangibles asociados con el servicio (como papelería, facturas y tarjetas de presentación)

- Compromiso con la comunicación poscompra: esta se refiere a las actividades de seguimiento que puede implantar una empresa de servicios después de una transacción con el cliente. Encuestas por tarjetas postales, llamadas telefónicas, folletos y otros tipos de seguimiento muestran a los clientes que su retroalimentación es importante y que su patrocinio se aprecia.

## **Estrategia de precios**

Los mercadólogos deben fijar los objetivos de desempeño al poner precio a cada servicio. Se ha sugerido tres categorías de objetivos para los precios:

- Los *precios orientados a los ingresos* se enfocan en llevar al máximo el excedente de ingresos sobre costos. Una limitación de este enfoque es que el determinar los costos resulta difícil para muchos servicios.
- Los *precios orientados a las operaciones* buscan acoplar la oferta y la demanda variando los precios dependiendo de su temporada; si es alta suben los precios y si es baja también bajan los precios.
- Los precios orientados al patrocinio tratan de llevar al máximo el número de clientes que utilizan el servicio. Por lo tanto los precios varían con la capacidad de pago de diferentes segmentos del mercado, y se ofrecen métodos de pago (como crédito) que aumentan la probabilidad de una compra.

## **ESTRATEGIAS DE MERCADEO<sup>31</sup>**

### **Estrategia de producto en etapas de crecimiento:**

- Mejorar la calidad del producto e incorporar nuevos valores.
- Estudiar y buscar verdaderamente nuevos sectores del mercado.
- Encontrar nuevos canales de distribución (con objeto de que el producto tenga mayor exposición)

---

<sup>31</sup> FISHER Laura / ESPEJO Jorge, Mercadotecnia, editorial Mc Graw Hill, tercera edición, México 2004, Páginas 189,190;

- Modificar la publicidad destinada a generar mayor conocimiento del producto e incremento en las compras.
- Determinar cuando es adecuado modificar los precios para atraer a los consumidores sensibles a éstos.

**Estrategia de precio.-** las estrategias básicas para determinar el precio de un producto o servicio son:

- Política de sobrevaloración del precio o descremado
- Política de penetración
- Política de precios de línea
- Política de fijación de precios por prestigio
- Política de liderazgo en el precio
- Política de fijación de precio por costumbre
- Política de precios de supervivencia
- Política de precios relacionados con la demanda
- Política de precios siguiendo al competidor

**Estrategia de promoción de ventas (para consumidores).-** se trata de motivar el deseo de compra de los clientes para que adquieran un producto o servicio.

Entre éstas se destacan las siguientes:

- Premios
- Cupones
- Reducción de precios y ofertas
- Muestras / degustación
- Concursos y sorteos

Las estrategias de promoción de ventas para consumidores tienen como objetivo:

- Estimular las ventas de productos establecidos
- Atraer nuevos mercados
- Ayudar en la etapa de lanzamiento del producto
- Dar a conocer los cambios en los productos existentes
- Aumentar las ventas en épocas críticas

- Atacar a la competencia
- Obtener ventas más rápidas de productos en etapa de declinación y de los que se tiene todavía mucha existencia.

**Estrategia de publicidad.-** Según Kotler, las metas publicitarias son las siguientes:

- **Exposición.** Comunicar un anuncio por cualquier medio, sin que esto signifique que todo el público necesariamente lo vea.
- **Conocimiento.** Lograr que la gente recuerde o reconozca el anuncio y el mensaje.
- **Actitudes.** Medir el impacto de la campaña anunciadora en las actividades de la gente.
- **Ventas.** El fin concreto de la campaña publicitaria.

Se aplicará estrategias publicitarias enfocadas al consumidor de manera directa, esta publicidad local será patrocinada por el minorista, quien deberá tomar la decisión de que medio publicitario va a emplear (impresa, por radio, por televisión, por correo electrónico, por correo normal, por Internet, por mensajes a celular, entre otras)

### ***Marco Conceptual***

- **ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES DEL MERCADO.-** descripción y estimado del tamaño y potencial de ventas de los segmentos de mercado que son de interés para la empresa, así como la evaluación de los competidores clave en estos segmentos.
- **ANÁLISIS FODA.-** identificación de fortalezas y debilidades internas, así como examen de oportunidades y amenazas externas.
- **CLASE SOCIAL.-** grupos de personas de una sociedad a las que se considera casi iguales en estatus o estima de la comunidad, que por lo regular tiene trato social formal e informal entre sí y que comparten normas de comportamiento.

- **COORDINAR.**- acción de intercambiar información entre las partes de un todo. Opera vertical y horizontalmente para asegurar el rumbo armónico y sincronizado de todos los elementos que participan en el trabajo.
- **COMUNICACIÓN INTERPERSONAL.**- comunicación directa, cara a cara entre dos o más personas.
- **COMUNICACIÓN MASIVA.**- comunicación destinada a grandes audiencias.
- **COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR.**- procedimientos que sigue un consumidor para tomar decisiones de compra, así como para usar y disponer de los bienes o servicios comprados; este comportamiento está influido por decisiones de compra y el uso de los productos.
- **CONFIABILIDAD.**- la capacidad de prestar un servicio de manera segura, precisa y uniforme. Conocida también como fiabilidad.
- **CONJUNTAR NICHOS.**- estrategia de marketing pluricultural que combina los mercados étnicos, grupos de edad, de ingresos y de estilos de vida, sobre alguna base común, para formar un gran mercado.
- **CONTROL.**- proporciona mecanismos para evaluar los resultados de marketing a la luz de las metas del plan, así como para corregir las acciones que no contribuyan a que la empresa alcance dichas metas dentro de los parámetros del presupuesto.
- **CREATIVIDAD.**- generación de ideas nuevas, se puede utilizar la técnica, lluvia de ideas para lograr este fin.
- **CULTURA ORGANIZACIONAL.**- Patrón general de conducta, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.
- **DECLARACIÓN DE LA MISIÓN.**- visión de largo plazo de la empresa, con base en un análisis cuidadoso de los beneficios buscados por los clientes actuales y potenciales y el análisis de las condiciones ambientales existentes y previstas.
- **DEMANDA.**- la cantidad de un producto que se venderá en el mercado a varios precios durante un periodo determinado de tiempo.
- **DESARROLLO DE PRODUCTOS.**- estrategia de marketing que abarca la creación de nuevos productos para los mercados actuales; proceso de

convertir las aplicaciones de tecnologías nuevas en productos que pueden venderse.

- **DESARROLLO DEL MERCADO.**- atracción de nuevos clientes hacia los productos existentes.
- **DESEO.**- reconocimiento de una necesidad insospechada y de un producto que pueda satisfacerla.
- **DIAGNÓSTICO.**- proceso de construcción de conocimiento, estructurado, reflexivo y crítico. Su finalidad es comprender, analizar, interpretar y transformar los hechos de un determinado proceso.
- **DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.**- determinar qué preguntas deben formularse y contestarse, cómo y cuándo deben reunirse los datos y cómo se analizarán.
- **DIRIGIR.**- acción de conducir y motivar grupos humanos hacia el logro de objetivos y resultados, con determinados recursos.
- **EFICACIA.**- obtención de objetivos; logro de los efectos deseados.
- **EFICIENCIA.**- logro de los fines con la menor cantidad de recursos; el logro de objetivos al menor costo u otras consecuencias no deseadas.
- **EMPOWERMENT.**- delegación de autoridad para resolver con rapidez los problemas de los clientes, generalmente a través de la primera persona a la que el cliente notifica un problema.
- **ESTRATEGIA.**- esquema que contiene la determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir. Es la manera de organizar los recursos.
- **ESTRUCTURA.**- Redes humanas que se relacionan en una organización con el fin de establecer objetivos, metas, desarrollar estrategias e influir con su acción en el medio ambiente que la rodea.
- **EVALUACIÓN.**- medición del grado en que se alcanzaron los objetivos durante un tiempo específico.
- **GARANTÍA.**- confirma la calidad o desempeño de un bien o servicio.
- **GESTIÓN.**- proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos. Es la capacidad de la institución para

definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles.

- **INFLACIÓN.**- evaluación general de precios sin que haya un correspondiente incremento en salarios, lo que resulta un menor poder de compra.
- **INNOVACIÓN.**- renovación y ampliación de la gama de productos y servicios, de los procesos productivos. Cambios en la organización y en la gestión. Cambios en las calificaciones de los profesionales.
- **INTELIGENCIA COMPETITIVA.**- sistema de inteligencia que ayuda a los gerentes a evaluar a sus competidores y proveedores para convertirse a su vez en competidores más efectivos.
- **INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.**- proceso de planear, recopilar y analizar los datos relacionados con las decisiones de marketing.
- **LEALTAD A LA MARCA.**- preferencia consistente de una marca hacia las demás.
- **LINEAMIENTO ESTRATÉGICO.**- Las líneas estratégicas permiten conducir y orientar a la organización para aprovechar las circunstancias cambiantes del medio ambiente o entorno (oportunidades), reduciendo o eliminando los riesgos (amenazas) desde sus mejores recursos y competencias (fortalezas), superando aquellas áreas que le impidan un mejor desarrollo (debilidades), de tal manera de lograr los objetivos y metas propuestas (visión), cumpliendo así con su razón de ser (misión).
- **MACROENTORNO.**- Fuerzas que son externas del mundo industrial. El éxito de una compañía sería poder preverlas y consecuentemente sacar cosas positivas de ellas-Entorno demográfico; Factores de población, tamaño, crecimiento, edades, natalidad, mortalidad.-Entorno
- **MICROENTORNO.**- Conjunto de fuerzas presentes en el horizonte inmediato de la compañía, existen seis tipos; la propia compañía, proveedores, intermediarios, clientes, competidores y grupos de personas con intereses comunes.
- **MERCADO META.**- grupo de personas o empresas para las que una compañía diseña, implementa y mantiene una mezcla de marketing que pretende satisfacer las necesidades de ese grupo, lo que resulta en

intercambios mutuamente benéficos. Se lo conoce también como mercado objetivo.

- **MUESTRA.**- subconjunto de una población.
- **NECESIDAD.**- objeto, servicio o recurso que es necesario para la supervivencia, bienestar o confort de una persona.
- **NORMAS.**- valores y actividades que el grupo considera aceptables.
- **OBJETIVOS.**- fines hacia los que se dirige la actividad; puntos finales de la planificación.
- **ORGANIZACIÓN.**- sistemas diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas.
- **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.**- sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias). Busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno."
- **POSICIONAMIENTO.**- creación de una mezcla de marketing específica para influir en la percepción global de los consumidores potenciales de una marca, línea de productos o empresas en general.
- **PRINCIPIO 80/20.**- principio que sostiene que el 20% de los clientes generan el 80% de la demanda.
- **PRESUPUESTO.**- Exposición de planes y resultados esperados, expresados en términos numéricos: Programa "convertidos en números
- **PROBLEMA DE DECISIÓN GERENCIAL.**- problema de base amplia que requiere investigación organizacional para que los gerentes emprendan las acciones debidas.
- **PROCESO.**- serie sistemática de acciones dirigidas al logro de un objetivo.
- **RECURSOS.**- medios que se emplean para realizar las actividades. Por lo general son seis; humanos, financieros, materiales, mobiliario y equipo, planta física y tiempo.
- **RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.**- preocupación de la empresa por el bienestar de la sociedad.

- **RETROALIMENTACIÓN (feedback).**- respuesta del receptor a un mensaje.
- **SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.**- la sensación de que el producto ha cumplido con las expectativas del cliente o las ha excedido.
- **SEGMENTO DE MERCADO.**- subgrupo de personas o empresas que comparten una o más características que los hace tener necesidades de producto similares.
- **SEGUIMIENTO.**- paso final del proceso de venta, en el que el vendedor confirma que se cumplieron las fechas de entrega, que los bienes o servicios funcionaron como se prometió y que los empleados del cliente se capacitaron en forma adecuada para manejar los productos.
- **SERVICIO.**- resultado de aplicar esfuerzos humanos o mecánicos a las personas u objetos.
- **SISTEMA DE INFORMACIÓN.**- conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio.
- **UTILIDAD.**- ingreso menos gasto. Conocida también como beneficio económico.
- **VALOR.**- creencia perdurable de que un modo específico de comportamiento es personal o socialmente preferible a otro modo de conducta.
- **VENTAJA COMPETITIVA O VENTAJA DIFERENCIAL.**- conjunto de características únicas de una compañía y sus productos percibidos por el mercado meta como dignos de atención y superiores a los de la competencia.
- **VISIÓN.**- reconocimiento y reacción ante las oportunidades nacionales o internacionales de comercialización, con conciencia de las amenazas de los competidores extranjeros en todos los mercados y uso efectivo de redes nacionales o internacionales de distribución. También se aplica el concepto para la visión global.

## **CAPITULO II**

# **2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y AMBIENTAL**

*Este capítulo determinará el análisis PEST para revelar las influencias externas que pesan sobre el rendimiento del negocio. Y se determinará las 5 fuerzas de Michael Porter para analizar la estructura de la industria frente a la competencia.*

## **2. 1 ANÁLISIS EXTERNO**

La información obtenida sobre el entorno utilizado para este análisis será veraz y confiable, ya que se obtienen datos de entes de la industria, gubernamentales o de analistas financieros que realizan proyecciones macroeconómicas.

Los factores del entorno para este análisis son: “macro”, tales como el nivel de inflación, tasas de interés, PIB, impuestos locales que debe adoptar toda empresa y las normas y leyes que lo rigen. “micro”, como por ejemplo determinar a los proveedores, clientes y competencia actual que tiene la empresa. El análisis del entorno estudia dichas fuerzas externas con la finalidad de predecir su cambio y su impacto en el mercado donde se desarrollará el negocio.

### **2. 1. 1 MACRO AMBIENTE**

Toda organización tiene relaciones recíprocas con su entorno, ya que este medio es la fuente de oportunidades y amenazas para una industria en el mercado. No obstante, todo negocio es objeto de muchas presiones sobre las cuales se tiene un control limitado: política gubernamental, económica, legal, desarrollo de nuevas tecnologías, nuevas políticas de protección al medio ambiente, cambios de actitud entre los consumidores, nuevas competencias, entre otras.

El factor determinante para el éxito o fracaso de la empresa SANLUCAS BAR•COFFEE, dependerá de la habilidad de sus administradores para enfrentar oportunamente en forma dinámica y acelerada los desafíos del cambio, estos efectos pueden generar la crisis o el repunte del negocio.

## **2. 1. 1. 1 FACTOR ECONÓMICO**

El Ecuador presenta notables cambios en los índices económicos, los cuales servirán de análisis gerencial para determinar las oportunidades y amenazas del café-bar frente al entorno. Para realizar este estudio, se tomó en cuenta datos desde el año 2006, periodo en el que no se llegó a una estabilidad económica del país, ocasionando variaciones drásticas en el sector político, social y económico, lo que generó consecuencias para todos los sectores, viéndose afectado también el sector de cafetería, bares y restaurantes.

A continuación se analizará la evolución Económica del Ecuador en función de las áreas que han tenido mayor incidencia en el sistema económico del país; Inflación, PIB, tasas de interés y riesgo país; analizando también el sector cafetería, bares y restaurantes, su evolución del crédito y el crecimiento económico.

### **a) Inflación**

“La inflación es un aumento del nivel general (promedio) de precios de los bienes y servicios en la economía. La inflación tiende a reducir el estándar de vida por la disminución del poder adquisitivo del dinero. Mientras mayor es la tasa de inflación, mayor es la disminución de la cantidad de bienes que se puede comprar con un ingreso nominal (sueldo, salario, rentas, dividendos, interés o pensiones)”<sup>32</sup>

El Banco Central del Ecuador mide estadísticamente a la inflación a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

Como se puede observar en el GRÁFICO N° 6 y TABLA N° 2, las variaciones acumuladas de los índices inflacionarios, para el primer trimestre del año 2006

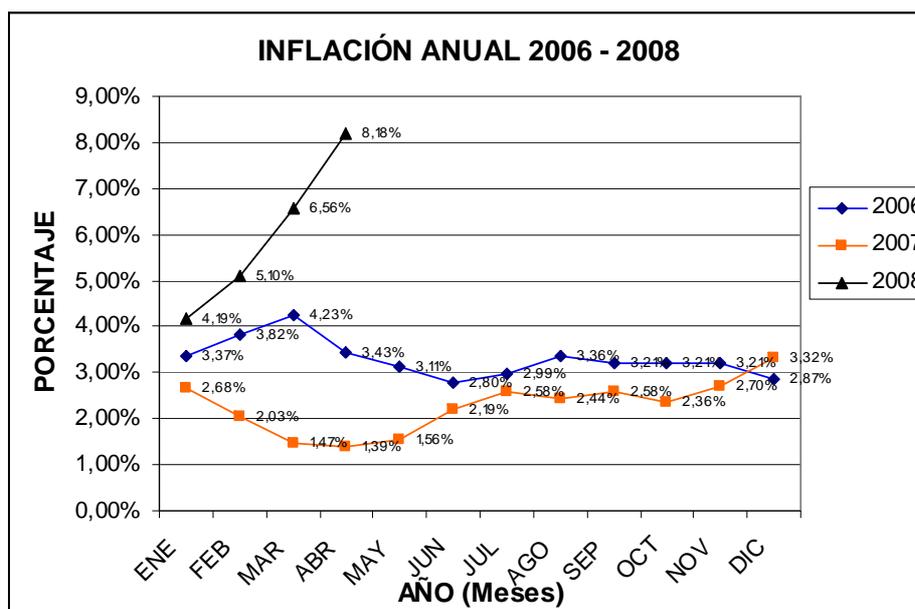
---

<sup>32</sup> TUCKER Irvin B., Fundamentos de Economía, tercera edición, editorial Thomson Learning, Colombia 2002, páginas 282-289.

son de 4.23%, tendiendo a la reducción de la inflación durante todo el año, presentando leves incrementos en el mes de agosto (3.36%) y finaliza el año con una variación del 2.87% de la inflación. Este indicador es muy alentador para inicios del año 2007, periodo donde se estabilizo la economía del país con una inflación de 3.32% pero a partir de este año (2008) la inflación a crecido por el incremento acelerado del nivel de precios, presentando en enero un incremento del 4.19% y en el mes de abril se tiene un 8.18% de inflación.

El incremento acelerado de la inflación afecta de manera negativa al sector servicios, ya que el costo de los precios de alimentos y bebidas va en aumento, obligando a los comerciantes de cafeterías, bares y restaurantes incrementar el precio al público y por ende se ven afectados al reducir la demanda de sus productos y servicios, por minimizar el poder adquisitivo de compra de los habitantes.

**GRÁFICO Nº 5  
INFLACIÓN ANUAL**



FUENTE: Banco Central del Ecuador

ELABORACIÓN: Autor

**TABLA Nº 4  
VARIACIONES ANUALES DE LA INFLACIÓN**

PERIODO	VARIACIÓN ANUAL DE LA INFLACIÓN		
	Alfredo Palacios	Rafael Correa	
	2006	2007	2008
ENE	3,37%	2,68%	4,19%
FEB	3,82%	2,03%	5,10%
MAR	4,23%	1,47%	6,56%
ABR	3,43%	1,39%	8,18%
MAY	3,11%	1,56%	
JUN	2,80%	2,19%	
JUL	2,99%	2,58%	
AGO	3,36%	2,44%	
SEP	3,21%	2,58%	
OCT	3,21%	2,36%	
NOV	3,21%	2,70%	
DIC	2,87%	3,32%	

FUENTE: Banco Central del Ecuador

ELABORACIÓN: Autor.

## ANÁLISIS GERENCIAL

Se cree que la inflación tiende a la alza durante todo el año 2008 y según expertos financieros terminara este año con dos dígitos. Esta variación de la inflación que tiende al alza, provoca una incertidumbre en el sector servicios, generando las siguientes **Amenazas**:

- Con un incremento acelerado de la inflación, el costo de vida se encarece y los trabajadores demandan aumentos salariales mayores.
- El incremento de la inflación encarece la materia prima (alimentos y bebidas), empleadas en los procesos de producción de cafeterías, bares y restaurantes, obligando a incrementar el precio de venta al público.
- El Índice de Precios al Consumidor se incrementa, y se reduce el poder adquisitivo de las familias, ya que los productos de la Canasta Básica se encarecen y la necesidad básica de alimentación disminuye, ello causa una contracción en el nivel de ventas de las empresas, dando como efecto una disminución de sus beneficios económicos, ya que muchas familias

preferirán comer en casa y no acudir a un establecimiento de alimentos y bebidas, para poder economizar.

## **b) Tasa de interés**

La tasa de interés es el porcentaje que se cobra como interés por un una suma determinada.

En el Ecuador existen dos tipos de tasas de interés que son las tasas de interés activas y las tasas de interés pasivas. Las **tasas de interés activas** son aquellas que se aplican cuando cualquier banco del país otorga préstamos a terceros y las **tasas de interés pasivas** son aquellas que se utilizan cuando el banco ha recibido por concepto de préstamos y a su vez tienen que cancelar sus obligaciones por dicho préstamo a un tercero.

El **SPREAD** Término inglés que en castellano significa diferencial, es la diferencia entre la tasa pasiva y la tasa activa. El Spread lo componen, los gastos de los bancos, el encaje, las ganancias por realizar esta intermediación, más los componentes inflacionario y riesgo.

El Banco Central del Ecuador, organismo regulador que ejerce control sobre las incidencias de las tasas de interés, ha sido en los últimos tiempos protagonista de los cambios monetarios que se han dado en el país como el proceso de dolarización, indica que esta reforma monetaria dará frutos positivos para el país, entre las que están; la estabilidad del tipo de cambio, la disminución de las tasas de interés y la caída de la inflación.

### **b. 1) Tasa de interés activa**

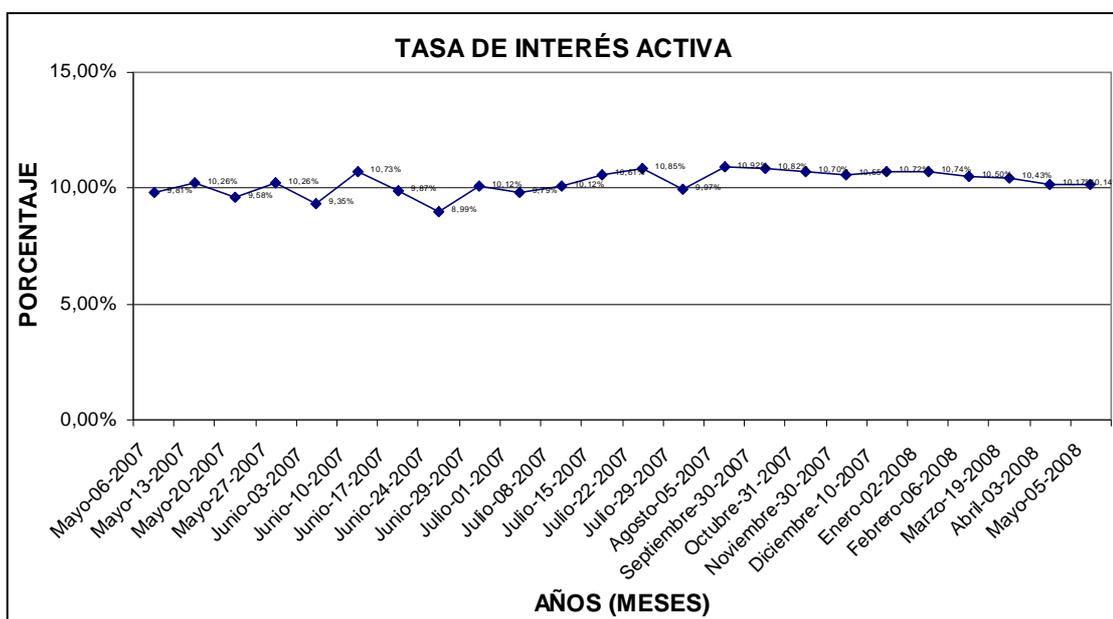
Las tasas de interés suelen denominarse activas cuando nos referimos a la que cobran los bancos y otras instituciones financieras que colocan su capital en

préstamos a las empresas y los particulares; es decir, esta variable económica indica el costo de financiamiento de las empresas.

Para obtener la tasa activa el banco toma en cuenta la tasa pasiva, los gastos operativos propios del banco, su ganancia, el encaje promedio del sistema que tienen que depositar en el BCE por cada dólar ahorrado en los bancos, más el componente inflacionario y riesgo.

Como podemos observar en el GRÁFICO N° 7 y TABLA N° 3, las variaciones de la tasa de interés activa durante el 2007, han presentado cambios bruscos tendientes a la alza, ya que en el mes de mayo se tiene un 9.81% de variación de la tasa de interés activa y finaliza en diciembre con una tasa del 10.72%, cifra no muy alentadora para inicios del 2008, iniciando en enero con un 10.74% de variación de la tasa de interés activa y para el mes de mayo se tiene una tasa del 10.14%; aun cuando esta cifra tiende a la baja, los índices son muy altos manteniéndose en dos dígitos, lo cual es muy desfavorable para las empresas que desean adquirir créditos en un corto o largo plazo.

**GRÁFICO N° 6  
TASA DE INTERÉS ACTIVA**



FUENTE: Banco Central del Ecuador

ELABORACIÓN: Autor

**TABLA Nº 5  
VARIACIÓN TASA DE INTERÉS ACTIVA**

FECHA	VALOR	FECHA	VALOR
Mayo-05-2008	10.14 %	Julio-15-2007	10.61 %
Abril-03-2008	10.17 %	Julio-08-2007	10.12 %
Marzo-19-2008	10.43 %	Julio-01-2007	9.79 %
Febrero-06-2008	10.50 %	Junio-29-2007	10.12 %
Enero-02-2008	10.74 %	Junio-24-2007	8.99 %
Diciembre-10-2007	10.72 %	Junio-17-2007	9.87 %
Noviembre-30-2007	10.55 %	Junio-10-2007	10.73 %
Octubre-31-2007	10.70 %	Junio-03-2007	9.35 %
Septiembre-30-2007	10.82 %	Mayo-27-2007	10.26 %
Agosto-05-2007	10.92 %	Mayo-20-2007	9.58 %
Julio-29-2007	9.97 %	Mayo-13-2007	10.26 %
Julio-22-2007	10.85 %	Mayo-06-2007	9.81 %

FUETE: Banco Central del Ecuador

ELABORACIÓN: Autor

## ANÁLISIS GERENCIAL

### Amenaza:

Al ver que la tasa de interés activa se mantiene alta para el mes de mayo del 2008, las empresas ante este índice se ven perjudicadas al no poder endeudarse en el corto o largo plazo, ya que los costos de endeudamiento serían mayores, reflejándose en los costos de producción, administración y de marketing, incrementando los precios a los productos y/o servicios de venta al público, generando un efecto negativo en la reducción de adquisición de compra y en la pérdida de competitividad por el alza de los precios, ya que el mercado es muy sensible al alza de precios de la Canasta Básica.

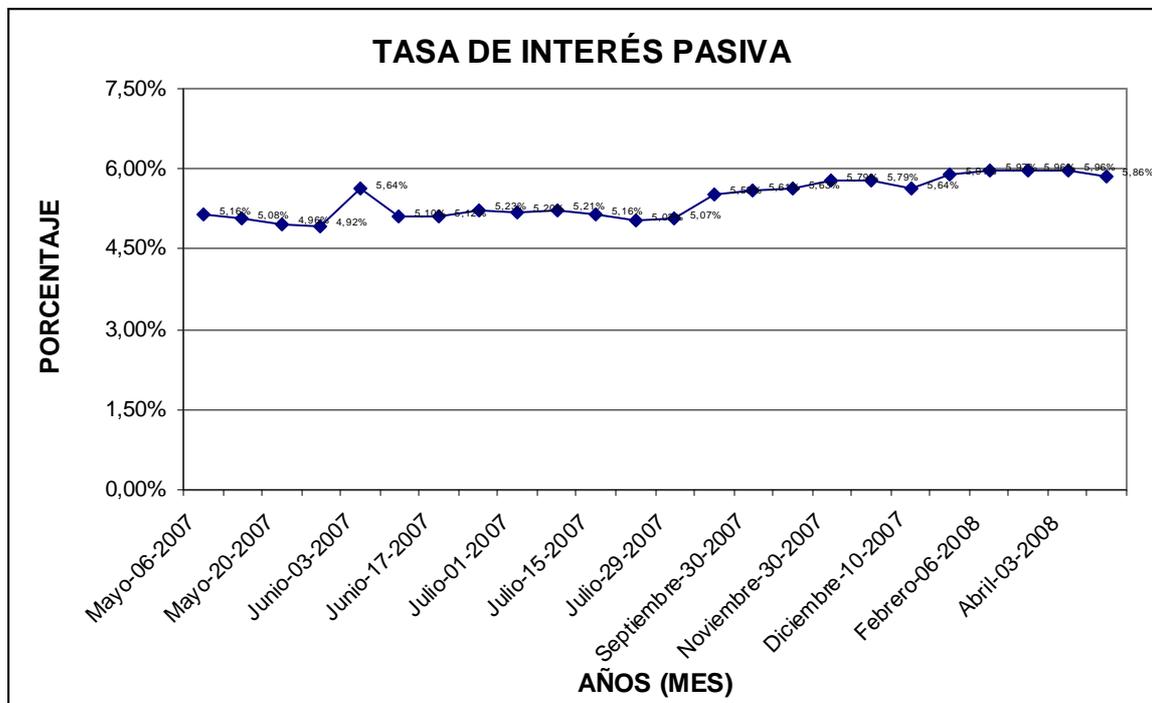
### b. 2) Tasa de interés pasiva

La tasa de interés pasiva, se refiere al interés que pagan las instituciones bancarias al realizar operaciones pasivas, es decir, cuando toman depósitos de

ahorro o a plazo fijo. Son tasa que pagan los bancos por depósitos a los ahorristas.

Según el análisis del BCE, las variaciones de la tasa de interés pasiva durante el 2007 tienden a la baja, ya que en mayo se tiene una variación de tasa de interés pasiva del 5.16% y finaliza en diciembre con una tasa del 5.64%. Para enero del 2008 se tiene un incremento muy insignificante del 0.27% con una tasa de interés pasiva del 5.91% y para mayo se tiene una tasa de interés del 5.86%, tendiente a la baja (ver GRÁFICO N° 8 y TABLA N° 4)

**GRÁFICO N° 7  
TASA DE INTERÉS PASIVA**



FUENTE Y ELABORACIÓN: Banco central del Ecuador

**TABLA N° 6  
VARIACIÓN TASA DE INTERÉS PASIVA**

FECHA	VALOR	FECHA	VALOR
Mayo-05-2008	5.86 %	Julio-22-2007	5.02 %
Abril-03-2008	5.96 %	Julio-15-2007	5.16 %
Marzo-19-2008	5.96 %	Julio-08-2007	5.21 %

Febrero-06-2008	5.97 %	Julio-01-2007	5.20 %
Enero-02-2008	5.91 %	Junio-24-2007	5.23 %
Diciembre-10-2007	5.64 %	Junio-17-2007	5.12 %
Noviembre-30-2007	5.79 %	Junio-10-2007	5.10 %
Noviembre-30-2007	5.79 %	Junio-03-2007	5.64 %
Octubre-31-2007	5.63 %	Mayo-27-2007	4.92 %
Septiembre-30-2007	5.61 %	Mayo-20-2007	4.96 %
Agosto-05-2007	5.53 %	Mayo-13-2007	5.08 %
Julio-29-2007	5.07 %	Mayo-06-2007	5.16 %

FUENTE Y ELABORACIÓN: Banco central del Ecuador

## ANÁLISIS GERENCIAL

### Oportunidad:

Es una oportunidad para las empresas, buscar nuevas alternativas de inversión de capital, ya que sus utilidades podrían ser reinvertidas en la ampliación de sus instalaciones, adquisición de nueva maquinaria y equipos, en la contratación de un mayor número de empleados, entre otros; esta inversión se reflejaría en la satisfacción del consumidor y cliente interno. Ya que invertir en instituciones financieras del país no es muy rentable por sus tasas de interés pasivas muy bajas, esto ocasionaría capitales muy pocos productivos para las empresas.

### c) Producto Interno Bruto

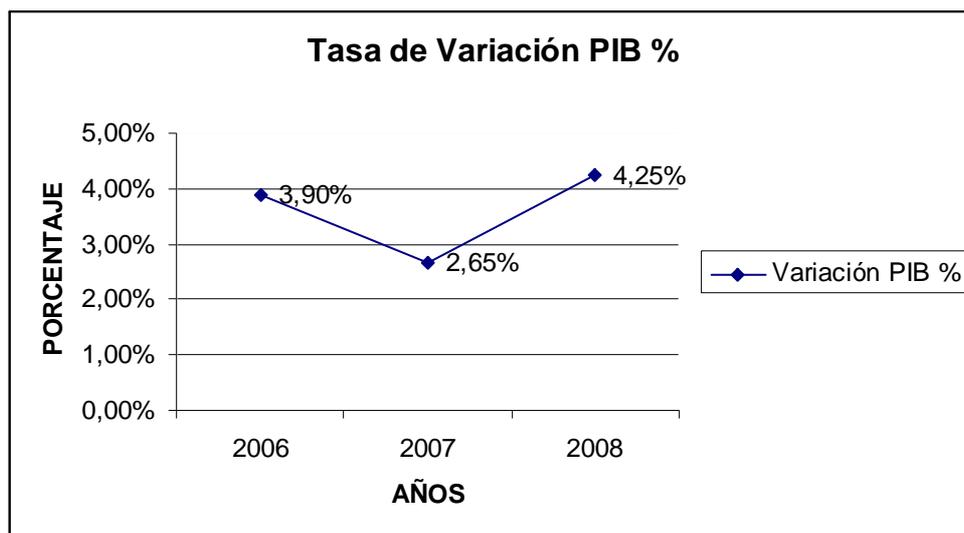
“La medición más común para medir el desempeño económico de una nación es el **Producto Interno Bruto (PIB)**, que es el valor de mercado de todos los bienes y servicios finales producidos en una nación durante un periodo, generalmente de un año. Por tanto el PIB excluye la producción de las empresas en el extranjero. El PIB se basa en los mercados para establecer el valor relativo de los bienes y servicios.”<sup>33</sup>

<sup>33</sup> TUCKER Irvin B., Fundamentos de Economía, tercera edición, editorial Thomson Learning, Colombia 2002, páginas 236-249.

El GRÁFICO N° 9 y TABLA N° 5, nos indican que la tasa de crecimiento del PIB en el 2006 es de 3.90% equivalente a 3.088,00 USD PIB Per Capita (GRÁFICO N° 10 y TABLA N° 6), en el 2007 es de 2.65% equivalente a 3.270,00 USD PIB Per Capita; cabe destacar que el crecimiento económico del año 2007 se sustentó en la economía de los sectores no petroleros que se incrementó en el 4.4%. Para el año 2008, las previsiones señalan que el Producto Interno Bruto alcanzaría una tasa de 4.25% equivalente a 3.514,00 USD PIB Per Capita, especialmente impulsado por una recuperación substancial de la inversión pública y privada, así como por el crecimiento de la producción y exportación petrolera.

El **crecimiento del consumo de los hogares** ascendió a 6.02%, sustentado en el incremento de los ingresos como consecuencia de la duplicación del bono de desarrollo humano, de la homologación salarial en el sector público y por las transferencias enviadas de los emigrantes.

**GRÁFICO N° 8  
TASA DE VARIACIÓN DEL PIB EN %**



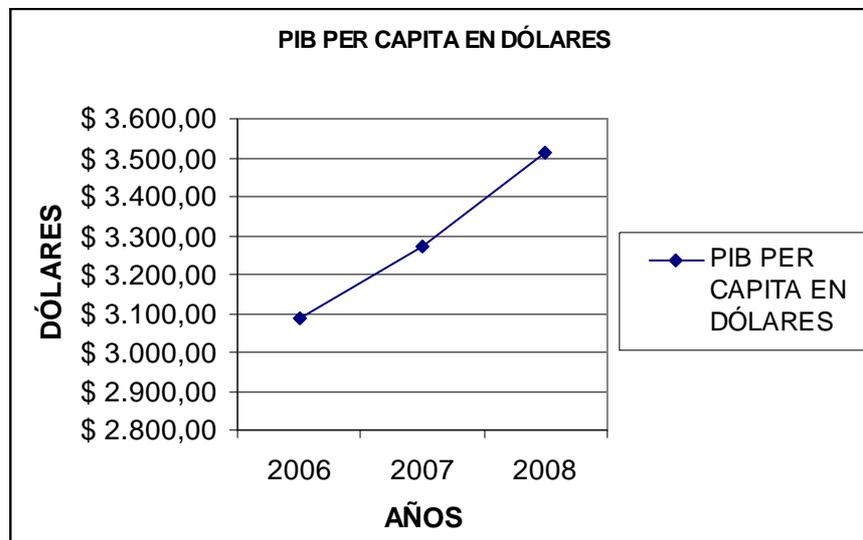
FUENTE: Banco Central del Ecuador ELABORACIÓN: Autor

**TABLA Nº 7**  
**TASA DE VARIACIÓN DEL PIB EN %**

AÑOS	VARIACIÓN PIB %
2008	4.25%
2007	2.65%
2006	3.90%

FUENTE: Banco Central del Ecuador ELABORACIÓN: Autor

**GRÁFICO Nº 9**  
**PIB PER CAPITA EN DÓLARES**



FUENTE: Banco Central del Ecuador ELABORACIÓN: Autor

**TABLA Nº 8**  
**PIB PER CAPITA EN DÓLARES**

AÑOS	PIB PER CAPITA EN DÓLARES
2006	\$ 3.088,00
2007	\$ 3.270,00
2008	\$ 3.514,00

FUENTE: Banco Central del Ecuador ELABORACIÓN: Autor

## **ANÁLISIS GERENCIAL**

### **Oportunidad:**

Un PIB mayor al del año anterior, representa un incremento en la producción, y a mayor producción mayor liquidez para las industrias, quienes generan más fuentes de trabajo, incrementan sueldos y salarios, se mejora el estilo de vida, se incrementa las ventas y se mejora la situación financiera de la empresa.

### **d) Riesgo País**

El Banco Central del Ecuador define el riesgo país, como un indicador elaborado por calificadoras de riesgo internacionales que califica a través de un número la capacidad que posee un país determinado para abonar los servicios de deuda financiera (riesgo financiero) y de los pagos por la venta de bienes y servicios (riesgo comercial). Cuanto más crece el nivel del “Riesgo País” de una nación determinada, mayor es la probabilidad de que la misma ingrese en cesación de pagos o “default”. La incapacidad de pago puede originarse en diversas causas: 1) Caída de la disponibilidad de divisas; 2) Inestabilidad social - Inestabilidad política; 3) Repudio o desconocimiento de la deuda; 4) Declaración de moratoria; y/o 5) Renegociación unilateral de los pagos.

En la práctica, la firma internacional JP Morgan Chase construyó desde hace tiempo y da seguimiento diario a una canasta de instrumentos de deuda en dólares emitidos por distintas entidades (Gobierno, Bancos y Empresas) en países en la categoría Emergentes para el seguimiento de dicho nivel de Riesgo. Estos indicadores se reconocen por sus siglas como EMBI (Emerging Markets Bond Index).

El Riesgo País es medido en puntos básicos (cada 100 puntos equivalen a 1%), por ello cuando escuchamos que el índice de Riesgo País es de 1,500 puntos, en realidad significa que el bono del país emisor paga 15% adicional

sobre la tasa de los bonos norteamericanos. El Riesgo País es calculado de la siguiente manera: compara cuánto mayor es la TIR de un bono de largo plazo emitido por un gobierno dado respecto de la TIR de los bonos del Tesoro de los Estados Unidos, también por el mismo plazo.

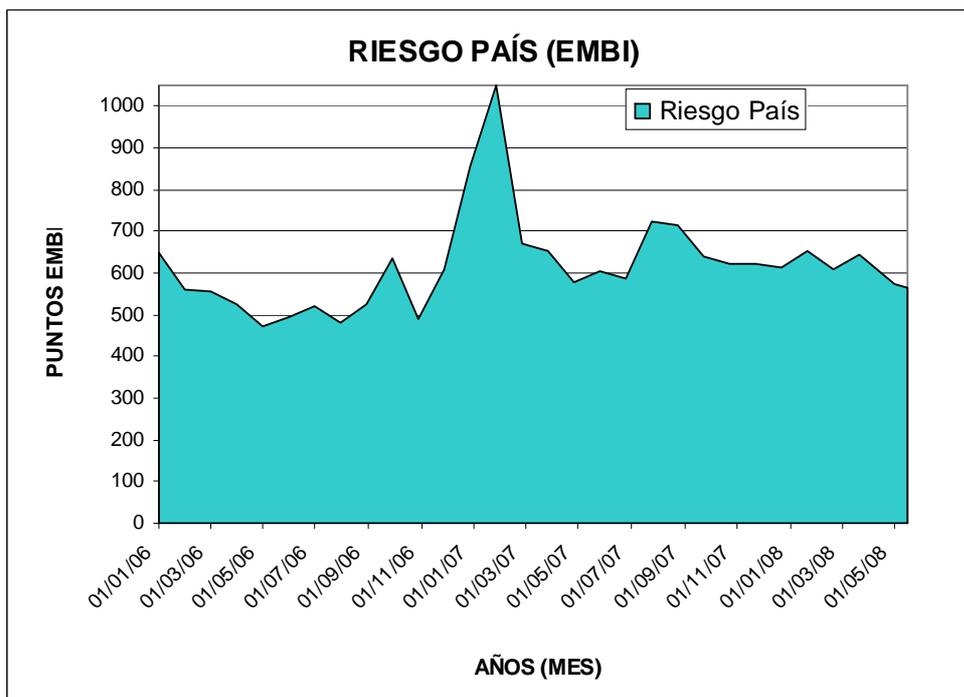
Finalmente, el riesgo país es una medida unilateral, impuesta por los prestamistas a la mayoría de países latinoamericanos. Representa un componente subjetivo de la tasa de interés, orienta las inversiones a actividades especulativas (operaciones de corto plazo, comprar barato hoy para venderlo caro en poco tiempo).

Analizando los datos del GRÁFICO N° 11 y TABLA N° 7, el nivel de riesgo de inversión en un país emergente, como el Ecuador, durante los dos últimos años tiene una tendencia relativa a la baja ya que en diciembre del 2006 tiene 855 puntos EMBI, en el mes de diciembre del 2007 tiene 614 puntos EMBI y para el mes de mayo del 2008 se tiene 565 puntos EMBI. Esta disminución de los puntos EMBI del Riesgo País durante el 2006 y 2007 se deben a los resultados macroeconómicos favorables presentes en este periodo, como la subida del precio del crudo, el incremento en las remesas de los emigrantes y el elevado nivel de recaudaciones tributarias.

Aun cuando la tendencia de Riesgo País es a la baja, sus índices siguen altos, esto es desfavorable para el país ya que se reduce el nivel de inversión extranjera, al parecer hay fuga de capitales que dejan al país con pocas divisas y muy poco efectivo circulante, lo cual afecta notablemente al sistema económico ecuatoriano. El excesivo gasto fiscal, la poca seriedad del gobierno y la corrupción, son factores negativos que generan desconfianza ante el ambiente externo, afectando de manera significativa la economía nacional.

**GRÁFICO N° 10**

**RIESGO PAÍS ECUADOR (EMBI), POR AÑO**



FUENTE: Banco Central del Ecuador

ELABORACIÓN: Autor

**TABLA N° 9**

**RIESGO PAÍS ECUADOR (EMBI), POR AÑO**

FECHA	PUNTOS EMBI	FECHA	PUNTOS EMBI
01-ene-06	650	27-mar-07	654
31-ene-06	560	26-abr-07	580
02-mar-06	557	26-may-07	603
01-abr-06	523	25-jun-07	587
01-may-06	470	25-jul-07	725
31-may-06	492	24-ago-07	716
30-jun-06	521	23-sep-07	640
30-jul-06	479	23-oct-07	620
29-ago-06	525	22-nov-07	620
28-sep-06	636	22-dic-07	614
28-oct-06	490	21-ene-08	655
27-nov-06	610	20-feb-08	610
27-dic-06	855	22-mar-08	645
26-ene-07	1050	30-abr-08	574
25-feb-07	670	16-may-08	565

FUENTE: Banco Central del Ecuador

ELABORACIÓN: Autor

## **ANÁLISIS GERENCIAL**

### **Amenazas:**

- La existencia de “Riesgo País” y su elevación ocasionan dos efectos negativos sobre la economía del Ecuador. Una alza en el nivel del Riesgo País, no solo se traduce en una elevación en el costo del dinero para el Estado y las empresas, sino que también ocasiona una reducción en la oferta de capitales en préstamos hacia dicha nación; pues muchos inversores no aceptarían dicho nivel de riesgo, y los que lo acepten seguramente lo harán invirtiendo importes sensiblemente más reducidos, y a plazo más cortos. Esto afecta en gran medida a los nuevos proyectos de inversión de las empresas donde muchos no se implementarían por la elevada tasa de interés y la reducida oferta de capital a mediano y largo plazo.
- El Ecuador se ha caracterizado por tener una gobernabilidad inestable, por los cambios de presidencia acelerados, lo cual afecta la estabilidad económica del país y por ende afecta la reinversión de las empresas nacionales y la inversión de empresas con capitales extranjeros, se experimenta disminución de capital y dinero circulante, los precios se incrementan y se encarecen los productos, se genera especulación; factores negativos que afectan la rentabilidad, el nivel de crecimiento económico y la actividad productiva de las industrias.

### **e) Sector de Servicios<sup>34</sup>**

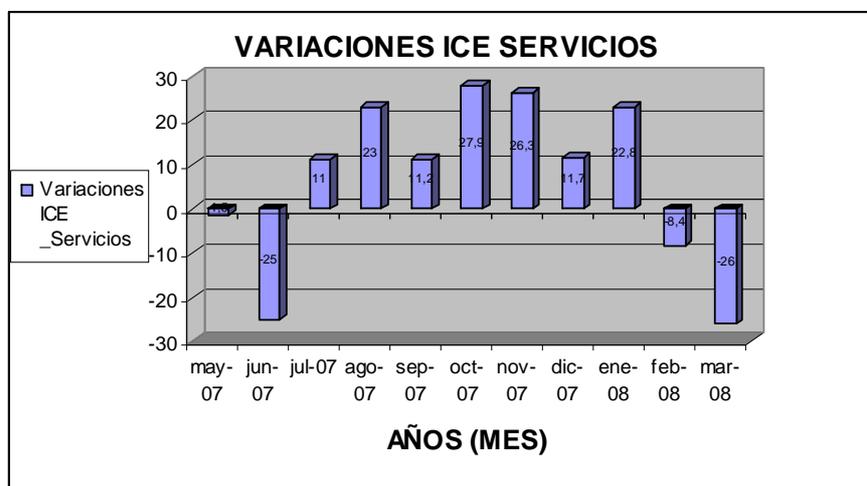
En la Información estadística mensual del BCE No. 1870, nos indica que hay una disminución en la confianza empresarial, presentándonos en el siguiente gráfico el comportamiento de este índice. En mayo del 2007 se tiene una variación del Índice de Confianza Empresarial del -1.5%, lo que quiere decir que la confianza empresarial se ve deteriorada con respecto al mes anterior y para el

---

<sup>34</sup> (Hoteles, cafeterías, bares y restaurantes; Comunicaciones; Alquiler de vivienda; Servicios a las empresas y a los hogares; Educación y Salud- clasificado según el BCE)

mes de junio del 2007 continua su decrecimiento con una tasa de variación del -25.0% consecuencia de los cambios económicos y políticos que experimento el país en el gobierno de Rafael Correa. A partir de este mes la tasa de variación del ICE (Índice de Confianza Empresarial) Servicios tiene un comportamiento a la alza hasta octubre del 2007 con un 27.9% y finalmente se han tenido variaciones altas y bajas hasta marzo del 2008 que presenta un decremento del -26.0%, resultado que se ve reflejado por la reducción de la demanda laboral y del valor de las ventas de este sector (ver GRÁFICO N° 12 Y TABLA N° 8)

**GRÁFICO N° 11  
ICE SERVICIOS**



FUENTE: Banco Central del Ecuador ELABORACIÓN: Autor

**TABLA N° 10  
ICE SERVICIOS**

AÑO (mes)	VARIACIONES
may-07	-1,5
jun-07	-25
jul-07	11
ago-07	23
sep-07	11,2
oct-07	27,9
nov-07	26,3
dic-07	11,7
ene-08	22,8
feb-08	-8,4
mar-08	-26

FUENTE: Banco Central del Ecuador ELABORACIÓN: Autor

## ANÁLISIS GERENCIAL

### Amenaza:

El índice de confianza empresarial para el sector servicios decreció para el mes de marzo del 2008 en -26 puntos, al verse reducida la demanda laboral y el valor de las ventas del sector, pues este indicador es una amenaza para el sector servicios ya que se carece de mano de obra para generar servicios de Hotelería y Hostelería; además el valor de sus ventas no serían muy significativas ante la contribución de la economía del país.

### 2. 1. 1. 2 FACTOR POLÍTICO

#### a) Democracia<sup>35</sup>

El **socialismo** propone un sistema basado en la posesión democrática de los sistemas de producción por parte de los realizadores de las actividades económicas. Pero la moda del socialismo del siglo XXI se aleja cada vez más de esta concepción clásica y se reinventa constantemente en función de coyunturas políticas y conveniencias clientelares.

El presidente Correa, en agosto de este año ensayó una definición en el marco del foro Socialismo del siglo XXI, en Quito. Partió por asegurar que “el socialismo del siglo XXI es, en realidad, varios socialismos”. Entre estos mencionó al utópico, al andino, al cristiano, al autogestionario, al de la revolución cubana, al poético y al crítico. Sobre esta variedad concluyó que el socialismo del siglo XXI es generar valores de uso a los medios de producción para el bienestar humano.

La Asamblea Constituyente ha perdido su vigor originario, para devenir en un instrumento gubernamental. Los cálculos funcionan de cara a las aprobaciones electorales y no a las transformaciones necesarias para un país diferente. La

---

<sup>35</sup> Eduardo Delgado T. Los pobres tendremos Patria solo cuando la liberemos.  
[http://www.asambleaconstituyente.ec/asamblea/index.php?option=com\\_content&task=view&id=12](http://www.asambleaconstituyente.ec/asamblea/index.php?option=com_content&task=view&id=12)

soberanía, eslabón encontrado para el cambio, no se concreta todavía en la superación del modelo dependiente y extractivista en petróleo y minería, en la nacionalización plena de los recursos estratégicos, empezando por los energéticos, el agua y la biodiversidad. Y retrocede con temor ante la urgencia de la recuperación de la soberanía monetaria frente a la debacle de la economía del dólar.

La nueva Constitución corre el peligro de ser regresiva en el campo laboral. El discurso de Correa se mueve en dos direcciones: de un lado, la eliminación de la intermediación (tercerización), para formalizar las relaciones laborales, pero sin garantizar los objetivos de pleno empleo, estabilidad laboral y salario que garantice el pan de cada día con la canasta familiar; y de otro, reproduce el discurso contra “las burocracias doradas”, anuncia la eliminación de la contratación colectiva y del derecho de huelga, sobre todo en el sector público. Es posible una nueva derrota de los trabajadores.

El Socialismo es un proyecto del tamaño del sol y no los discursos o las medidas asistencialistas, copiadas del Banco Mundial, que encubren la continuidad de la entrega de la riqueza a nuevas y antiguas transnacionales. Esa perspectiva parte de la reorientación de la lucha de los propios trabajadores y de los movimientos sociales: superar los límites de un sindicalismo gremialista y construir un NUEVO SINDICALISMO con compromiso político y social, levantar la propuesta y la movilización en torno a los temas estratégicos <<nacionalización de los recursos naturales, empezado por los energéticos, la biodiversidad y el agua; enfrentamiento al neo TLC con la Unión Europea; recuperación de la soberanía monetaria; no pago de la deuda externa, reconocimiento pleno del carácter laico y plurinacional del Estado>> y construir la unidad de los movimientos sociales y las fuerzas revolucionarias para garantizar que los cambios no se queden a medio camino.

## **b) Corrupción**

Los resultados de los estudios sobre la naturaleza de la corrupción<sup>36</sup> y su efecto negativo en la economía demuestran que la corrupción se encuentra íntimamente relacionada con la intervención del gobierno no solo en la economía sino también en sus aspectos éticos y morales. Por ejemplo, en el Ecuador una de las mayores fuentes de corrupción reside en las aduanas donde algunas empresas privadas ofrecen coimas a los funcionarios aduaneros para pagar menos aranceles en la mercadería importada.

De igual manera, el contrabando de mercadería y combustible en las fronteras con Colombia y el Ecuador es uno de los negocios ilícitos más remunerados. Y finalmente, es de conocimiento público que los monopolios del Estado, además de ineficientes, son la mayor fuente de corrupción porque están influenciados y manipulados por la clase política.

El análisis ético de las instituciones que conforman la sociedad, descansa en un principio de racionalidad del ser humano por satisfacer sus deseos, preferencias y necesidades. Los estudios que relacionan la libertad con el desarrollo económico, concluyen que la corrupción resultante de la intervención del gobierno genera más pobreza en los países con economías poco libres, por lo tanto, la única manera de disminuir la corrupción es ampliar el ámbito de la acción individual. El hombre en libertad, llevado por su propio interés, por su racionalidad y su naturaleza, tendrá mayores posibilidades de satisfacer sus necesidades en un marco de decisiones ético y moral.

---

<sup>36</sup> [http://www.ieep.org.ec/index.php?option=com\\_content&task=view&id=992&Itemid=55](http://www.ieep.org.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=992&Itemid=55)

## **ANÁLISIS GENENCIAL**

### **Amenazas:**

- El desarrollo del país se ve afectado por los conflictos políticos, y estos a su vez afectan a las empresas nacionales, obligadas a pagar precios más altos por sus productos y/o servicios que ofertan.
- Dentro del círculo económico del país (mercado de productos, familias, mercados de factores y negocios), su proceso se ve afectado por la corrupción, generando síntomas negativos dentro del sistema económico, social y político, como son: bajo nivel de competitividad, fuga de capitales, falta de ética y seriedad, especulación, no confianza a la política del país, evasión de impuestos y el incumplimiento de leyes, reglamentos, normas y ordenanzas.

### **c) Mandatos**

En su Discurso de Posesión, el actual Presidente de la República, Econ. Rafael Correa, dijo que “el pueblo anhela una *revolución ciudadana* consistente en el cambio radical, profundo y rápido del sistema político, económico y social vigente, sistema perverso que ha destruido nuestra democracia, nuestra economía y nuestra sociedad”.

Ante este clamado del pueblo, el presidente expuso mandatos que deben ser estudiados y aprobados por la Asamblea Constituyente, entre ellos se aprobó el Mandato Constituyente número 8 sobre derecho laboral, que elimina la intermediación, tercerización laboral y el trabajo por horas. Este mandato debe ser cumplido por todas las empresas tanto públicas como privadas, que están en la obligación de incorporar a los trabajadores a las empresas con el fin de beneficiar a las dos partes con estabilidad laboral y mayor productividad.

## ANÁLISIS GERENCIAL

### Oportunidad:

Con la eliminación de la intermediación, la tercerización y el trabajo por horas, se genera un ambiente más seguro y estable dentro de las empresas, ya que el capital humano será más leal a su empresa y contribuirá de una manera más eficiente con la productividad de la misma, ello genera oportunidad para la empresa también; ya que con estabilidad laboral, sin rotación de puestos y con un capital humano más leal y motivado, se puede incrementar los niveles de productividad y hacerse más competitiva la empresa en el mercado.

### 2. 1. 1. 3 FACTOR LEGAL

**La Ley del Ministerio de Turismo del Ecuador, obliga al sector alimentos y bebidas (restaurantes, cafeterías, fuentes de soda, drivers inn y bares), cumplir con los siguientes permisos para operar:**

**CUADRO Nº 4**

<b>MINISTERIO DE TURISMO DEL ECUADOR</b>		
<b>PERMISOS PARA OPERAR</b>		
<b>Permiso</b>	<b>Obligación</b>	<b>Base Legal</b>
REGISTRO ACTIVIDAD TURÍSTICA	Obtener el Registro de Turismo en el Ministerio de Turismo	Arts. 8 y 9 de la Ley de Turismo. Reglamento General de Aplicación a la Ley de Turismo.
AFILIACIÓN CÁMARAS DE TURISMO	Afiliarse a la respectiva Cámara Provincial de Turismo y pagar cuotas sociales.	Ley de Cámaras de Turismo y su Reglamento Vigente. Ley de Cámaras Provinciales de Turismo y de su Federación Nacional: Art. (Afiliación a la Cámara Provincial de Turismo). Reglamento a la Ley de Cámaras Provinciales de Turismo: Art. 4 (Personas naturales o jurídicas dedicadas a la actividad turística) y Art. 5 (No se obliga a la afiliación de otras Cámaras si se esta afiliado a la Cámara de Turismo)
LICENCIA ANUAL DE FUNCIONAMIENT O	A partir de enero de cada año, el representante de un establecimiento turístico acudirá POR UNA SOLA VEZ a	Arts. 8 y 9 de la Ley de Turismo. Reglamento General de Aplicación a la Ley de Turismo.

	<p>cualquiera de los diversos centros de recaudación que tiene el Municipio de Quito (Servipagos, Administraciones Zonales) y cancelará: Patente Municipal, Tasa de Turismo, Aporte Anual a CAPTUR y Permiso de Bomberos.</p>	
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

FUENTE: Ministerio de Turismo

ELABORACIÓN: Autor

## ANÁLISIS GERENCIAL

### Oportunidad:

Para las empresas comerciales pertenecientes al sector alimentos y bebidas, es una oportunidad contar con una Ley del Ministerio de Turismo del Ecuador, ya que las empresas cumplirán con sus reglamentos y artículos para poder realizar sus actividades comerciales de manera segura para ellos y para sus clientes. Además esta ley es una barrera de entrada para empresas que quieran operar para sacar lucro del negocio sin cuidar la seguridad de sus consumidores.

**La Ley del Ministerio de Salud Pública del Ecuador, obliga al sector alimentos y bebidas cumplir con los siguientes permisos para operar:**

**CUADRO Nº 5**

MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA DEL ECUADOR		
PERMISOS PARA OPERAR		
Permiso	Obligación	Base Legal
PERMISO SANITARIO	El permiso sanitario sirve para facultar el funcionamiento de establecimientos o actividades comerciales sujetos al control sanitario. Este documento es expedido por la autoridad de salud competente (Ministerio de Salud), al establecimiento que cumple con buenas condiciones técnicas sanitarias e higiénicas.	Código de la Salud
CERTIFICADOS DE SALUD EMPLEADOS	Renovar el Permiso Sanitario de Funcionamiento del Ministerio de Salud. Los Centros de Salud otorgarán los certificados de salud de los empleados.	Código de la Salud; Reglamento de Tasas

FUENTE: Ministerio de Salud Pública del Ecuador

ELABORACIÓN: Autor

## ANÁLISIS GERENCIAL

### Oportunidad:

Las empresas del sector alimentos y bebidas tienen la oportunidad de ser controladas por la Ley del Ministerio de Salud Pública, ya que cada año se debe renovar el permiso sanitario del local comercial y los certificados de salud de todos los empleados que trabajen para la empresa, esta es una medida reguladora de salud que cuida el bienestar alimenticio de los consumidores y ayuda a garantizar la actividad comercial del negocio.

**La Ley del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, obliga al sector comercial cumplir con los siguientes permisos para operar:**

**CUADRO Nº 6**

MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO		
PERMISOS PARA OPERAR		
Permiso	Obligación	Base Legal
PATENTE MUNICIPAL	Obtener el permiso de Patente, TODOS los comerciantes e industriales que operen en cada cantón, así como los que ejerzan cualquier actividad de orden económico.	Ley de Régimen Municipal: Art. 381 al 386. Código Municipal para el DMQ, Ordenanza 001. Art. III 33 al III. 46 (R.O. No. 226 del 31 de diciembre de 1997); R.O. 234 del 29 de Dic. De 2000
USO DE SUELO	Obtener el permiso de Uso de Suelo para desarrollar una actividad comercial.	Ordenanza 0190, R.O. 403, 23-XI-2006. Comercio Zonal CZ1-A a los siguientes: Bares, bar-restaurante, billares con venta de licor, cantinas, video bares, karaokes, pool-bares, discotecas, peñas. <i>NOTA: Ningún establecimiento de centro de diversión que corresponda a esta clasificación, CZ1-A podrá ubicarse a menos de 200 METROS de distancia de equipamientos de servicios sociales de educación y de salud de ciudad o metropolitano.</i>
IMPUESTO PREDIAL	Pagar este impuesto anualmente los propietarios de inmuebles	Ley de Régimen Municipal. Junto al impuesto predial se paga: La tasa de seguridad ciudadana, El impuesto para el Cuerpo de Bomberos Y una contribución para el sistema de alcantarillado y agua potable y por mejoras que se hayan realizado en los barrios.

FUENTE: Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

ELABORACIÓN: Autor

## ANÁLISIS GERENCIAL

### Oportunidad:

Es una oportunidad para las empresas comerciales de diversión nocturna, cumplir con las Leyes del Régimen Municipal de Quito, ya que se legaliza la actividad comercio, la ubicación del negocio y se paga impuestos por el mantenimiento del alcantarillado y demás mejoras que se realicen en el barrio de origen del negocio; adquiriendo patente municipal, uso de suelo e impuesto predial.

**La Ley Tributaria del Servicio de Rentas Internas (SRI), obliga al sector comercial cumplir con el siguiente permiso para operar:**

**CUADRO Nº 7**

<b>SERVICIO DE RENTAS INTERNAS (SRI)</b>		
<b>PERMISOS PARA OPERAR</b>		
<b>Permiso</b>	<b>Obligación</b>	<b>Base Legal</b>
REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES R.U.C.	Las personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, que realicen en el país, actividades económicas con o sin fines de lucro, deben inscribirse en el RUC.	Art. 61 Ley de Régimen Tributario.
COMPROBANTES DE VENTA Y DE RETENCIÓN	La emisión de comprobantes de venta y comprobantes de retención es una obligación de los contribuyentes, quienes deben emitirlos en toda transferencia de bienes o prestación de servicios.	Art. 144 del Reglamento a la Ley de Régimen Tributario.

FUENTE: SRI

ELABORACIÓN: Autor

## ANÁLISIS GERENCIAL

### Oportunidad:

Cumplir con las Leyes de Régimen Tributario del SRI, es una oportunidad para toda empresa, ya que al realizar una actividad de comercio, estos son agentes de retención del IVA y están obligados a realizar la declaración cada

mes. La obtención del RUC, la declaración y la emisión de comprobantes de venta y retención, son la manera más honesta de cumplir con esta Ley y el IVA es un impuesto que contribuye con el Presupuesto General del Estado orientado al bienestar ciudadano.

**La Ley del Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito y la Unidad Operativa de Prevención y Control de Incendios, obligan al sector comercial cumplir con el siguiente permiso para operar:**

**CUADRO Nº 8**

<b>CUERPO DE BOMBEROS DMQ</b>		
<b>PERMISOS PARA OPERAR</b>		
<b>Permiso</b>	<b>Obligación</b>	<b>Base Legal</b>
CERTIFICADO DE FUNCIONAMIENTO	Es obligatorio obtener este documento y pagar este permiso anualmente los propietarios de establecimientos comerciales.	Disposiciones y Normativas del Art. 35 de la Ley de Defensa Contra Incendios.

FUENTE: Cuerpo de Bomberos DMQ

ELABORACIÓN: Autor

## **ANÁLISIS GERENCIAL**

### **Oportunidad:**

La obtención del Certificado de Funcionamiento del Cuerpo de Bomberos es una oportunidad de prevención de incendios dentro del local comercial y fuera de el, es una manera de proteger a los consumidores y personal de la empresa y darles la garantía de seguridad durante su estadía.

**La Ley del Ministerio de Gobierno y Policía y la Intendencia General de Policía de Pichincha, obligan al sector comercial cumplir con el siguiente permiso para operar:**

CUADRO Nº 9

INTENDENCIA GENERAL DE POLICIA DE PICHINCHA <sup>37</sup>		
PERMISOS PARA OPERAR		
Permiso	Obligación	Base Legal
PERMISO ANUAL DE FUNCIONAMIENTO	Es obligatorio obtener el permiso anual de funcionamiento los propietarios de establecimientos comerciales.	Según Decreto Supremo 3310-B, y acuerdo Ministerial Nº 176 del 07-IX-2005, señala: <i>Las Intendencias Generales de Policía a nivel Nacional, se encargaran de otorgar los permisos anuales de funcionamiento según lo que señala el art.29 de dicho decreto, que manifiesta: Los locales donde se prestan servicios de alojamiento a huéspedes, permanentes o transeúntes, los restaurantes o en general, lugares donde se consuman alimentos o bebidas alcohólicas y que están sujetos al pago de Permiso de Funcionamiento, deben obtener anualmente el mismo, otorgado por las Intendencias Generales de Policía de cada Provincia.</i>

FUENTE: Intendencia General de Policía de Pichincha

ELABORACIÓN: Autor

## ANÁLISIS GERENCIAL

### Oportunidad:

Es una oportunidad para todos los comercios de diversión nocturna contar con el permiso anual de funcionamiento de la Intendencia General de Policía de Pichincha, ya que se esta dando seguridad a los clientes y consumidores de cada negocio, al funcionar hasta una hora prudente, no permitir el ingreso de menores de edad al negocio y cuidar la seguridad fuera del negocio con la ayuda de la Policía Barrial, procurando de esta manera mantener el orden y la seguridad ciudadana.

<sup>37</sup> [www.mingobierno.gov.ec/intendencia.html](http://www.mingobierno.gov.ec/intendencia.html)

## **2. 1. 1. 4 FACTOR SOCIAL Y CULTURAL**

### **EMPLEO, DESEMPLEO Y SUBEMPLEO<sup>38</sup>**

#### **a) POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA (PEA)**

“Son todas las personas de 10 años y más que trabajaron al menos una hora en la semana de referencia, o aunque no trabajaron, tuvieron trabajo (ocupados), o bien aquellas personas que no tenían empleo pero estaban disponibles para trabajar (desocupados)”<sup>39</sup>

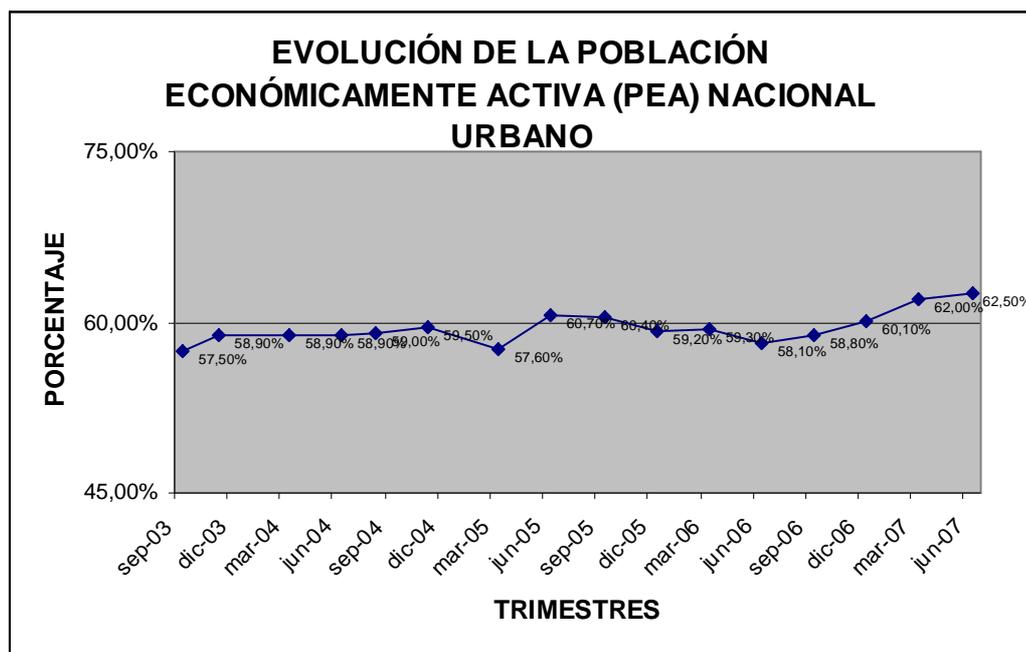
Al observar el comportamiento de la PEA en el GRÁFICO N° 13, al interior de los trimestres entre el año 2003 al 2007 no hay una marcada fluctuación en sus cantidades pero sus porcentajes son altos y consistentes en todos los años de estudio.

Esta dinámica incorporación de la PEA al mercado laboral se puede constatar también en las cifras representativas generadas en la tasa global de participación, Nacional 62.52%, Regiones: Costa 62.01%, Sierra 62.94% y Amazonía 66.96%. Este fenómeno obedece al acelerado crecimiento demográfico que históricamente a tenido el país. Pero aun cuando estas cifras al parecer son alentadoras, no son lo suficientemente altas y la PEA en su mayoría no encuentra fuentes de trabajo que les permitan tener estabilidad económica y mejorar su estilo de vida.

<sup>38</sup> INEC. Sistema Integrado de encuestas de hogares SIEH. ENEMDU 2007

<sup>39</sup> www.inec.gov.ec

**GRÁFICO N° 12  
EVOLUCIÓN DE LA PEA NACIONAL URBANO**



FUENTE: INEC

ELABORACIÓN: Autor

## ANÁLISIS GERENCIAL

### Amenaza:

Durante los últimos años la evolución de la Población Económicamente Activa (PEA), tiende a la alza aun cuando sus incrementos no sean muy significativos, es una amenaza para la población al no tener mayores oportunidades de empleo donde se los remunere por su trabajo, esto genera inestabilidad económica para los desempleados, ya que se disminuye en un porcentaje su capacidad de consumo para satisfacer primordialmente las necesidades básicas de alimentación, salud, vestido y vivienda, lo cual es una amenaza para las empresas del sector alimentos y bebidas, por no poder satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores a través de ofertar sus servicios y/o productos, esto causa la disminución de la actividad comercial y la reducción de sus ventas y utilidades, por la disminución del poder de compra de las familias.

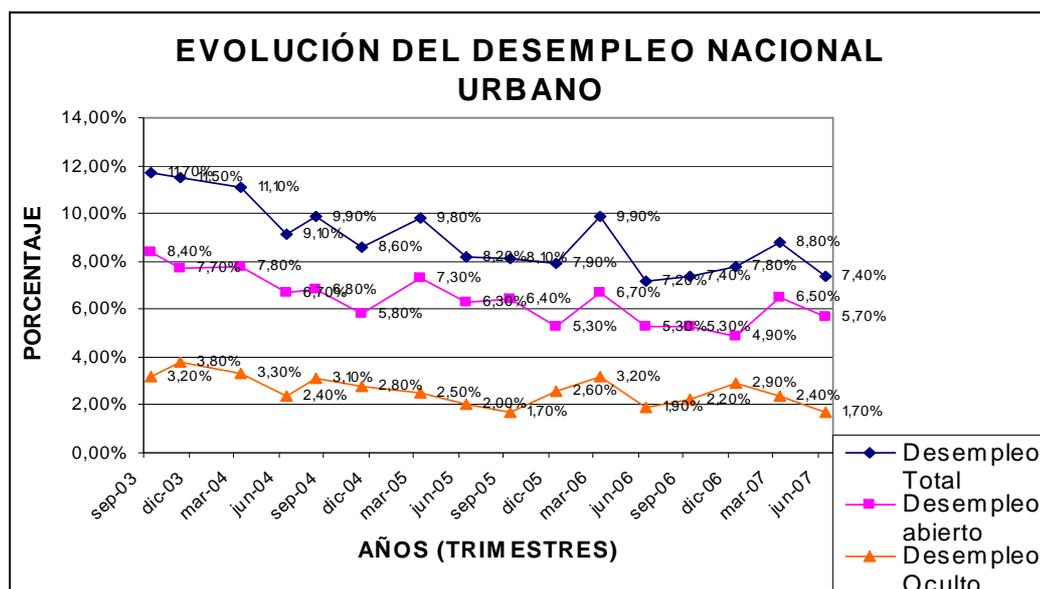
**b) Desempleo**

“El desempleo es la situación en la que hay trabajadores calificados disponibles para trabajar a la tasa de salario corriente, pero que no tienen empleo”<sup>40</sup>

El GRÁFICO N° 14, nos indica que entre el año 2003 y 2007, se ha permitido observar al desempleo con un comportamiento estacional; si analizamos el año 2004: el mes de Marzo muestra su porcentaje más alto, Junio y Agosto, sus cantidades son parecidas y el trimestre Noviembre (fin de año) en donde todas las personas buscan ocuparse tienen el porcentaje más bajo. Corroborando lo citado el año 2005 tiene similar comportamiento con cantidades más bajas de desempleo. El año 2006 igual se cumple exceptuando Diciembre del 2006 que tiene un ligero repunte en relación al trimestre anterior. El 2007 empieza con un porcentaje del 8.8% y 7.4% en los primeros trimestres, esperando para el 2008 una ligera tendencia a la alza si se cumple lo acontecido en años anteriores.

**GRÁFICO N° 13**

**TENDENCIA DE LAS TASAS DE DESEMPLEO NACIONAL URBANO**



FUENTE: INEC

ELABORACIÓN: Autor

<sup>40</sup> PARKIN Michael, Microeconomía, edición especial en español actualizada, editorial Addison-Wesley Iberoamericana, EEUU 2000, Página G6.

El INEC define el desempleo oculto y abierto:

- **Desempleo abierto.-** Personas de 10 años y más, que en el periodo de referencia presentan simultáneamente las siguientes características: Sin empleo, no ocupado en la semana pasada y Buscaron trabajo, hicieron gestiones concretas para conseguir empleo o para establecer algún negocio en las cuatro semanas anteriores.
- **Desempleo oculto.-** Personas de 10 años y más que en la semana de referencia presentan simultáneamente las siguientes características: Sin empleo, no ocupado en la semana pasada; No buscaron trabajo (no hicieron gestiones concretas para conseguir empleo o para establecer algún negocio en las cuatro semanas anteriores); y, Disponible para trabajar.

## **ANÁLISIS GERENCIAL**

### **Amenaza:**

La evolución del desempleo tiende a la baja, pero sus cifras son altas, esto es una amenaza para los habitantes quienes están desempleados, ya que en los últimos años se han establecido menores fuentes de trabajo en el sector privado y público, obligando a los desempleados ha optar por la emigración del País buscando de esta manera nuevas oportunidades en nuevos mercados. Las empresas comerciales se ven amenazadas ante esta situación ya que existe fuga de mano de obra para el sector alimentos y bebidas de comercios de diversión nocturna.

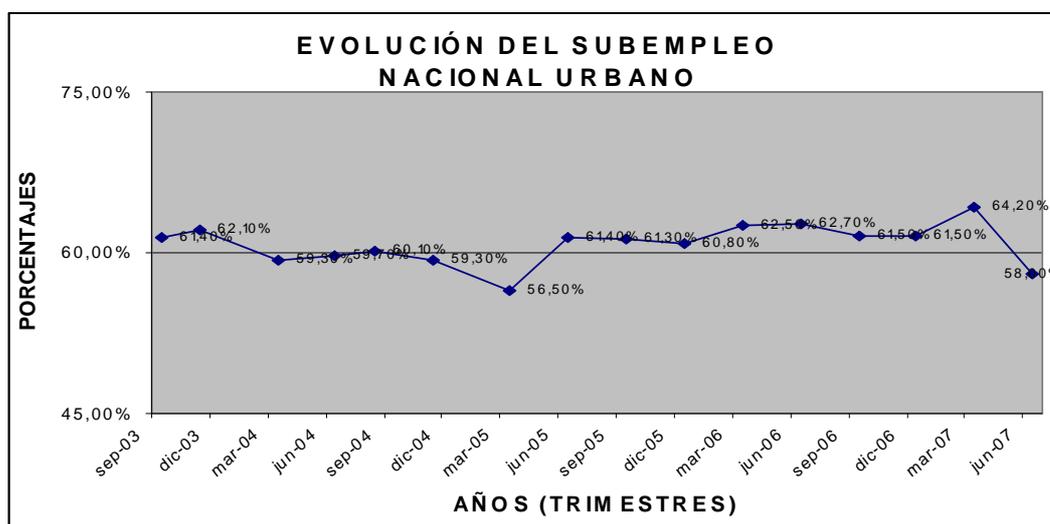
### **c) El Subempleo**

“El Subempleo ocurre cuando una persona capacitada para una determinada profesión o cargo no puede trabajar por causa del desempleo, por lo que opta por tomar trabajos menores en los que generalmente se gana poco. También ocurre en algunas empresas donde la persona comienza con un cargo menor y

posteriormente se capacita y se titula en una profesión, pero aún conserva su cargo inicial”<sup>41</sup>

Comprende a las personas que han trabajado o han tenido un empleo durante el breve período de referencia considerado, pero estaban dispuestos y disponibles para modificar su situación laboral a fin de aumentar la “duración o la productividad de su trabajo”. En otras palabras, puede decirse que el subempleo refleja el empleo inadecuado con respecto a la duración o la productividad del trabajo, y se determina comparando la situación de empleo de la persona con una posible situación de empleo alternativo, es decir, una situación de empleo que los trabajadores están dispuestos y son capaces de desempeñar. En el GRÁFICO N° 15, se observa que durante los trimestres entre los años 2003 al 2007 se tienen pequeñas variaciones tendientes a la alza, ya que en septiembre del 2003 y en junio del 2005 se tiene una evolución del 61.4% del Subempleo, para junio del 2006 se tiene una evolución de 62.7% y en junio del 2007 se tiene una contracción del 58%; sus cifras no son muy alentadoras para el año 2008 y para los profesionales universitarios recién graduados que buscan laborar en áreas para las cuales se capacitaron.

**GRÁFICO N° 14  
EL SUBEMPLEO URBANO**



FUENTE: INEC

ELABORACIÓN: Autor

<sup>41</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Subempleo>

## ANÁLISIS GERENCIAL

### Amenaza:

El Subempleo no es muy alentador para los estudiantes que se están preparando profesionalmente en Universidades o Institutos Tecnológicos, ya que invierten mucho dinero, tiempo y esfuerzo en todo su proceso de preparación, conocimiento y aprendizaje, para luego de graduados conformarse con empleos que nada tiene que ver con su carrera, que son mal remunerados o en el peor de los casos ocupar cargos muy bajos y tener conocimientos y habilidades (más productivas) no acordes al puesto. Las empresas comerciales de diversión nocturna se ven afectadas ante esta situación ya que en un futuro no encontrarán personal profesional joven capaz y hábil para el desarrollo y ejecución de actividades administrativas, de mercado (publicidad, estrategias de mercado, etc.), de operación logística, de operación contable y financiera y de comercio.

### d) Migración

“Se denomina **migración** a todo desplazamiento de población que se produce desde un lugar de origen a otro destino y lleva consigo un cambio de la residencia habitual en el caso de las personas. Las migraciones de seres humanos se estudian tanto por la Demografía como por la Geografía de la Población”

“**Migración (demografía)** que presenta dos enfoques; el de la emigración, desde el punto de vista del lugar o país de donde sale la población; y el de la inmigración, desde el punto de vista del lugar o país donde llegan los migrantes. **Migración (geográfica)**, se denomina al movimiento o desplazamiento de los seres humanos sobre la superficie terrestre”<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Migraci%C3%B3n\\_%28demograf%C3%ADa%29](http://es.wikipedia.org/wiki/Migraci%C3%B3n_%28demograf%C3%ADa%29)

“La **emigración** consiste en dejar el propio país o la propia región para establecerse en otro sitio. Forma parte del concepto más amplio de las migraciones de población”<sup>43</sup> “**Inmigración** es la entrada a un país o región por parte de personas que nacieron o proceden de otro lugar. De manera que una emigración lleva como contrapartida posterior una inmigración en el país o lugar de llegada”<sup>44</sup>

Antes de analizar la migración en el Ecuador, primero se identificarán cuales son los motivos que hacen que las personas migren (dentro de las fronteras de un país o traspasando las fronteras del país). Como cualquier decisión que las personas toman, esta implica una comparación entre los costos y beneficios de la misma. Es decir, la migración responde a diferencias en las percepciones de utilidad de vivir o trabajar en dos lugares geográficos distintos (ver CUADRO N° 10)<sup>45</sup>

**CUADRO N° 10  
 MOTIVACIONES PARA LA MIGRACIÓN**

Motivaciones para la migración		
	Factores que empujan	Factores que atraen
Económicas y demográficas	Pobreza	Prospectos de mayores salarios
	Desempleo	Potencial de mejor calidad de vida Desarrollo profesional y personal
Políticas	Salarios bajos	Seguridad y garantías. Libertad Política
	Carencia de salud y educación básicas	
	Conflicto, inseguridad y violencia	
	Pobre gobernabilidad	
Sociales y culturales	Corrupción	Reunificación familiar. Lugar de Origen étnico (migración diáspora). Libertad de Discriminación.
	Abuso de los derechos humanos	
	Discriminación basada en orígenes étnicos, genero, religión y otros de la misma índole	

FUENTE: Staff del BANCO MUNDIAL

ELABORACIÓN: Autor

<sup>43</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Emigraci%C3%B3n>

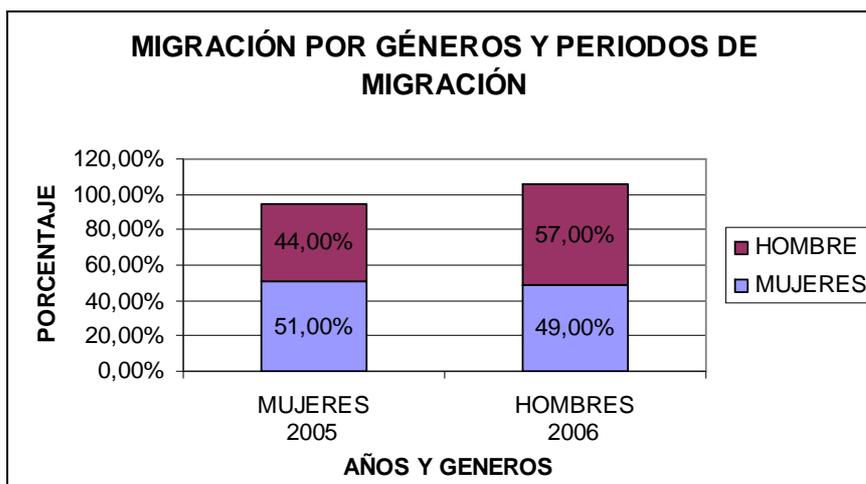
<sup>44</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Inmigraci%C3%B3n>

<sup>45</sup> [http://www.hexagon.com.ec/imagenes/MEIL\\_29.pdf](http://www.hexagon.com.ec/imagenes/MEIL_29.pdf)

Según información obtenida de la Encuesta de Empleo (en su módulo de migración), levantada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos-INEC en Noviembre del 2006, nos indica en el GRÁFICO N° 16 , que la dinámica entre los años 2005 y 2006 revela que la cantidad de hombres que migran ha disminuido al 56% mientras que las mujeres han incrementado su participación al 44%.

Varios factores pueden explicar esta modificación en la descomposición de la migración por géneros. Por un lado, “una mayor demanda de trabajadoras femeninas en los nuevos destinos de migración, al menos hasta el año 2004, procesos de reunificación familiar en el cual el miembro de genero masculino emigro durante un periodo anterior o, simplemente por una decisión familiar de asumir nuevos riesgos”<sup>46</sup>

**GRÁFICO N° 15**  
**MIGRACIÓN POR GÉNERO Y PERIODOS DE MIGRACIÓN**



FUENTE: INEC – ENEMDHU Noviembre 2006

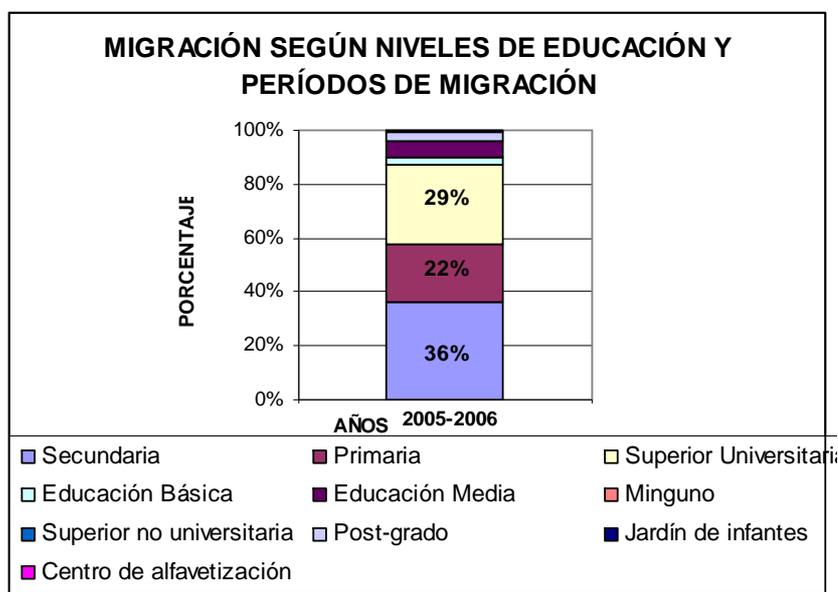
ELABORACIÓN: Autor

<sup>46</sup> Jeannette Sánchez, UASB, 2004.

En cuanto al nivel de educación, según datos del INEC un promedio entre los años 2005 y 2006 quienes han emigrado en mayor proporción han sido personas cuyo nivel de instrucción es secundaria con el 36%, a estos les siguen las personas con educación universitaria y primaria con 29 y 22% respectivamente (ver GRÁFICO N° 17)

**GRÁFICO N° 16**

**MIGRACIÓN SEGÚN NIVELES DE EDUCACIÓN Y PERÍODOS DE MIGRACIÓN**



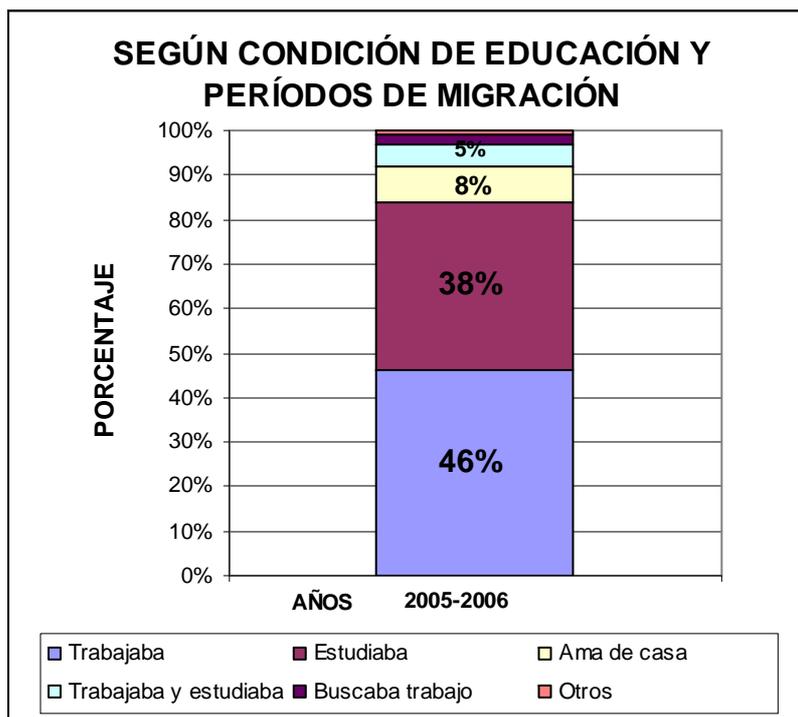
FUENTE: INEC – ENEMDHU Noviembre 2006

ELABORACIÓN: Autor

Según el tipo de ocupación, en promedio entre los años 2005 y 2006, 4 de cada 10 emigrantes se encontraban trabajando antes de salir del país (46%), de igual manera, el 38% de los emigrantes se encontraban estudiando, el 8% de emigrantes eran amas de casa y el 5% de la población que emigro se encontraba estudiando y trabajando en el Ecuador. Estos resultados son presentados en el GRÁFICO N° 18

**GRÁFICO N° 17**

**SEGÚN CONDICIÓN DE EDUCACIÓN Y PERÍODOS DE MIGRACIÓN**



FUENTE: INEC – ENEMDHU Noviembre 2006

ELABORACIÓN: Autor

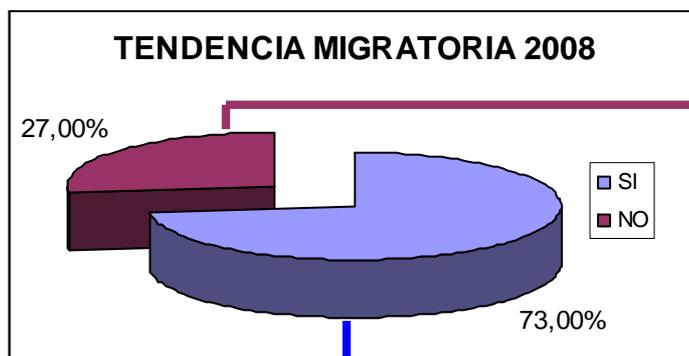
Según la Empresa Consultora Hexagon<sup>47</sup>, el porcentaje de emigrantes está disminuyendo en el país (al menos hasta el año 2006). Los efectos de la dolarización y estabilidad económica (relativa) causan efectos en las nuevas razones para la migración. Entre el 2005 y 2006 sólo el 50% lo hace con la misma motivación (ver CUADRO N° 10) y se dirigen a países Europeos y como última opción a países de las Naciones Unidas (EEUU). Sorprende descubrir que los motivos migratorios académicos o de estudios hayan crecido. En la actualidad 1 de cada 5 emigrantes lo hacen para estudiar. La razón de esta modificación en los motivos de viaje es principalmente que el emigrante posee ahora una moneda dura, como es el dólar, con un mayor poder adquisitivo.

Según el IPSA GROUP LATIN AMERICA ECUADOR, como se muestra en el GRÁFICO N° 19, para el año 2008 las Tendencias migratorias son del 73% relacionadas a las afirmaciones positivas echas a una muestra considerable de la

<sup>47</sup> [http://www.hexagon.com.ec/imagenes/MEIL\\_29.pdf](http://www.hexagon.com.ec/imagenes/MEIL_29.pdf)

población, a quienes se les preguntó: ¿Alguien de su familia a migrado en los últimos 4 meses?, ¿Piensa alguien de su familia emigrar en los próximos 4 meses? ¿Desean volver sus familiares que han emigrado o van a emigrar?

**GRÁFICO N° 18  
 TENDENCIAS MIGRATORIAS**



	SI	NO	SI	NO
¿Alguien de su familia ha migrado en los últimos 4 meses?	14%	86%	-	100%
¿Piensa alguien de su familia emigrar en los próximos 4 meses?	21%	79%	4%	96%
¿Desean volver sus familiares que han emigrado o van a emigrar?	16%	84%	-	100%

FUENTE: INEC – ENEMDHU Noviembre 2006

ELABORACIÓN: Autor

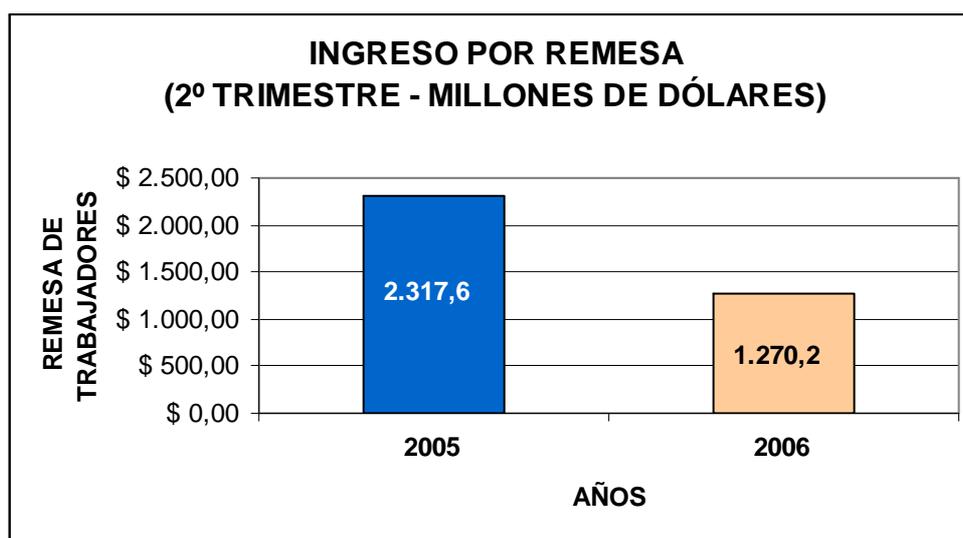
El Ecuador desde hace ocho años recibe remesas de los migrantes que han significado para el país el segundo rubro de ingreso más importante de Ecuador, después del ingreso por la exportación de petróleo. El GRÁFICO N° 20, nos revela como el envío neto de remesas ha tenido especial importancia para Ecuador en el año 2005 con 2.317,6 millones de dólares y para el 2006 el envío de remesas bajo a 1.270,2 millones de dólares. En el Ecuador, no existe una clara evidencia del efecto multiplicador que puede generar las remesas en el país. Aproximaciones del uso de las mismas fue realizada por la empresa Bendixen & Associates en el año 2005. Las encuestas revelaron lo siguiente:

“Aproximadamente un millón de personas recibe remesas del extranjero, provenientes principalmente de España (44%) y de Estados Unidos (38%):

- El 61 por ciento de la cantidad recibida se destina a gastos diarios.
- El 8 por ciento se destina a inversiones en negocios.
- El 8 por ciento se deposita para ahorros.
- El 2 por ciento para educación, y
- El 17 por ciento para gastos de lujos.

Como se puede apreciar, existe un gasto de consumo entre gastos de lujo y gastos diarios de aproximadamente 78% del volumen de las remesas. Esta cifra para el 2006 no es muy alentadora, al deducir que las remesas estarían disminuyendo el consumo de los ecuatorianos y se espera que para el 2008 continúe tendiente a la baja, debido a los niveles elevados de desempleo para los migrantes en España”<sup>48</sup>

**GRÁFICO Nº 19  
 INGRESOS POR REMESA**



FUENTE: Banco Central del Ecuador; Boletín Trimestral de la Balanza de Pagos 2006. ELABORACIÓN: Autor

<sup>48</sup> CEPAL. Panorama Social de América Latina. Documento Informativo. 2005.

## **ANÁLISIS GERENCIAL**

### **Amenazas:**

- Las remesas de los migrantes al Ecuador tienden a la baja por: Los niveles elevados de desempleo en España y por los efectos de inestabilidad política, económica y social que actualmente enfrenta el país. Las empresas comerciales se ven amenazadas ante esta situación ya que al no enviar dinero los migrantes al país, sus familias receptoras de las remesas reducen su capacidad de compra, en especial al momento de realizar gastos diarios y gastos de lujo.
- Por otro lado, el incremento de mujeres y hombres migrantes de una educación primaria, secundaria y superior universitario, que pese a estar empleados en el Ecuador o al ser estudiantes han emigrado para buscar nuevas oportunidades en países de Europa y América del Norte. Por lo regular la pareja de casados con hijos, amenaza la ruptura del núcleo familiar biológico, ya que “ahora los padres solo conduce dinero, dejando de lado otros elementos como: el afecto, la comprensión, el amor, el cuidado, que son decisivos y determinantes para el desarrollo equitativo, normal y equilibrado de una esposa, un niño, un adolescente” (según lo manifiesta José Hurtado, director del INNFA); es por ello que la crisis social se incrementa cada día más induciendo a los adolescentes al consumo de drogas como; licor, tabaco y estupefacientes y en el peor de los casos al suicidio.

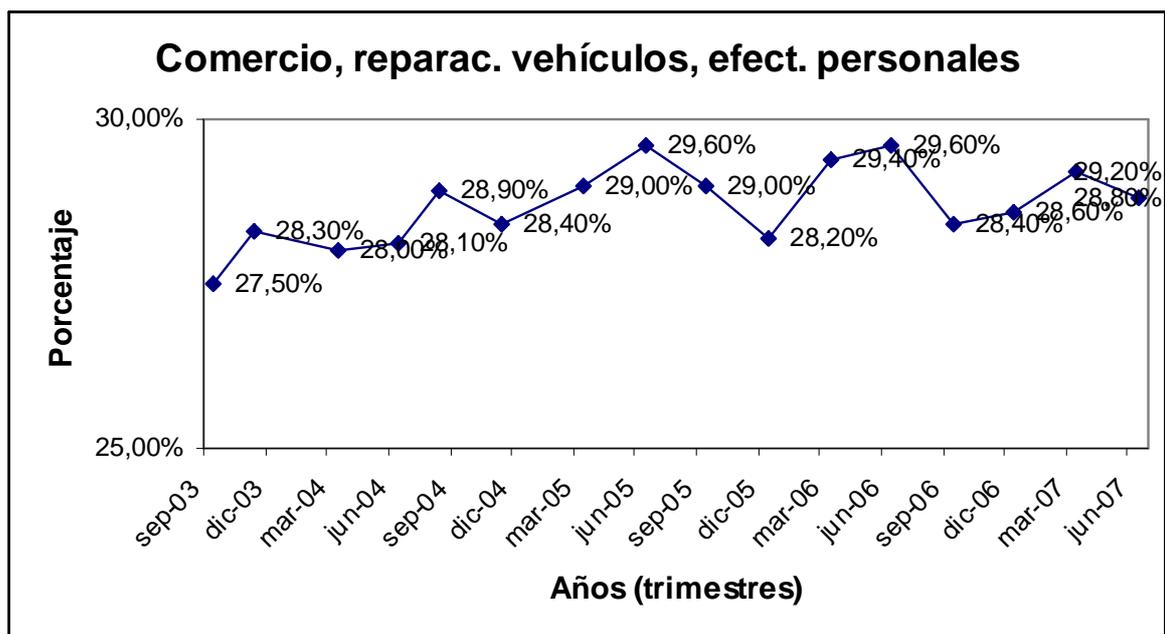
### **e) Sector informal**

El INEC considera el sector informal como un grupo de unidades de producción que, según las definiciones y clasificaciones del Sistema de Cuentas Nacionales de las Naciones Unidas, forman parte del sector de los hogares; es decir, como empresas que pertenecen a los hogares y que no están constituidas en sociedad. El Ecuador con el pasar del tiempo se está convirtiendo en un país urbano, la mayoría de la población tiene sus asentamientos en las grandes urbes,

y esto sumado a que su población joven (10 a 29 años) es el 37% del Nacional Urbano ha provocado nuevas y mayores tensiones en el Mercado de Trabajo.

Según el GRÁFICO N° 21, se revisa los datos de la Población Urbana Ocupada por Rama de Actividad y se puede detectar una marcada regularidad en la estructura del empleo. Si analizamos los años de estudio (2003-2007) y a su interior los últimos trimestres se observa que las Actividades Económicas mantienen una tendencia estable en los períodos señalados. Si observamos las Rama de Actividad Comercial, según la ocupación de mano de obra, la rama de actividad económica del comercio con 28.8%, es la más importante en el Ecuador. La estructura de la ocupación da una clara idea de una economía terciaria, basada en actividades de comercio y servicio. Pero estas cifras no son muy alentadoras para el 2008, ya que según analistas financieros el comercio informal para fin de este año tiende a la baja.

**GRÁFICO N° 20**  
**PRINCIPALES ACTIVIDADES ECONÓMICAS**



FUENTE: INEC

ELABORACIÓN: Autor

## ANÁLISIS GERENCIAL

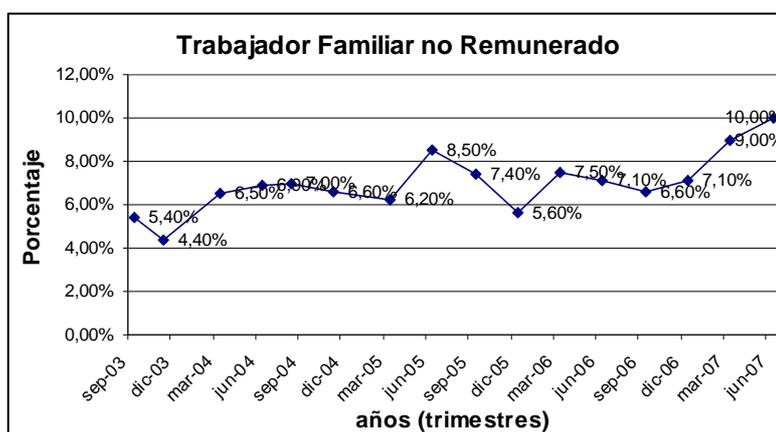
### Amenaza:

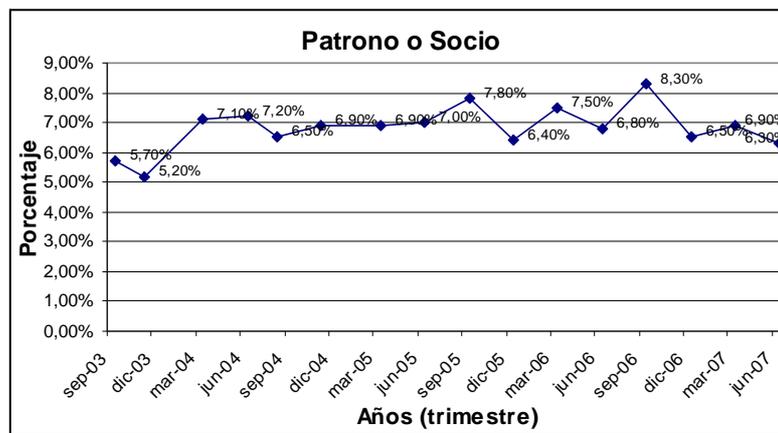
La actividad económica del comercio informal en las zonas urbanas se ve amenazada, ya que tiende a la baja, esto quiere decir que los hogares no están emprendiendo sus negocios propios familiares por las elevadas tasas de interés de los bancos, por el incremento en la tasa de inflación, incremento en el IPC y en los precios de la Canasta Básica y el Riesgo País. Los efectos son negativos para este sector, ya que se disminuirá la contribución con la economía de los hogares de comerciantes informales y con la economía de la nación.

### f) Trabajadores dependientes e independientes

La relación de dependencia de los ocupados, demuestra el vigor y la importancia de los sectores productivos, allí se refleja la importancia de la empresa privada, el peso del empleo público y de la autogestión de empleo, muy importante este último en economías poco industrializadas como la del Ecuador. Como podemos ver en la GRÁFICO N° 22, el segmento más significativo del empleo informal se concentra en la mano de obra independiente (cuenta propia, trabajadores familiares no remunerados y patronos) que para junio del 2007 constituyen el 44.8%, con una tendencia a la alza para el 2008.

**GRÁFICO N° 21**  
**TRABAJADORES DEPENDIENTES E INDEPENDIENTES**





FUENTE: INEC

ELABORACIÓN: Autor

## ANÁLISIS GERENCIAL

### Oportunidad:

Es una oportunidad para las empresas familiares, tener una autogestión de empleo, al ser el segmento más significativo del empleo informal en la Nacionalidad Urbana, este se concentra en la mano de obra independiente entre patronos o socios y trabajadores familiares no remunerados. Los administradores de los negocios familiares generan fuentes de trabajo dentro de su mismo núcleo familiar como una forma para hacerle frente al desempleo y subempleo.

### g) Desarrollo zona urbana, Chimbacalle

El tradicional barrio de Chimbacalle, ubicado al sur oriente de Quito, se alista a vivir una nueva y renovada etapa de vida, al transformarse en un “gran centro de atracción turística de la capital ecuatoriana”.

Actualmente, La Alcaldía de Quito a través del Fondo de Salvamento del Patrimonio Cultural, desarrolla dos grandes proyectos: la rehabilitación de la estación ferroviaria de Chimbacalle, para recordar el centenario de la llegada del tren a nuestra ciudad; y, la recuperación del tradicional cine México, obra que está concluida y considerada como “el más moderno centro de arte de Quito y del

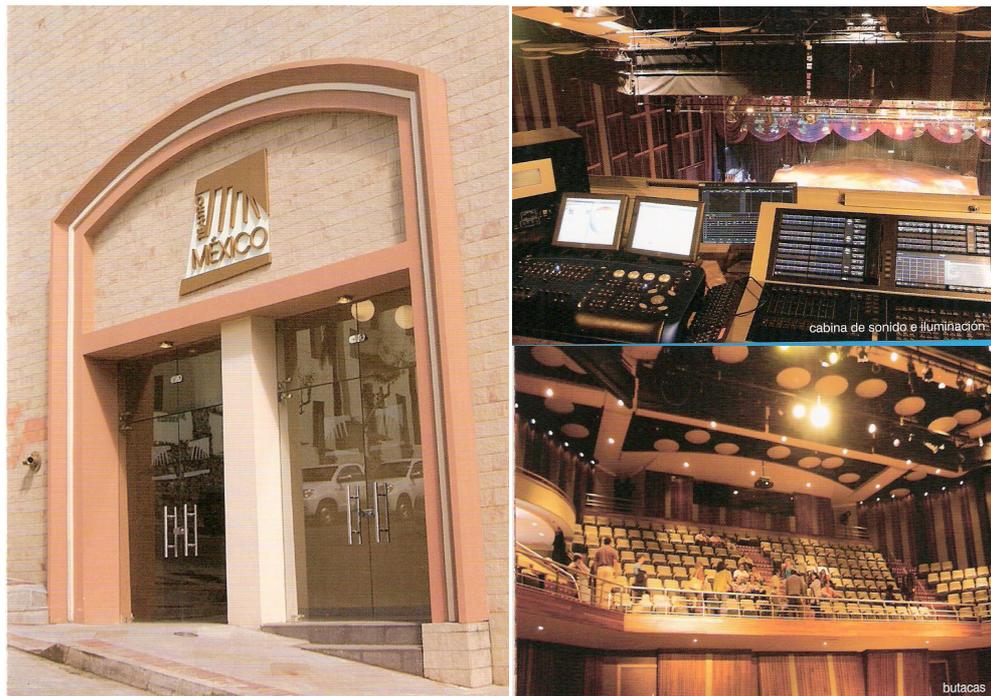
país”. También se hace referencia la rehabilitación integral de la antigua fabrica Lánfor para transformarle en la Factoría del Conocimiento, en la cual se invirtió aproximada de dos millones de dólares.

El progreso de la ciudad junto con el crecimiento de la población han situado a este barrio en el centro de la ciudad, y al ser el Centro Histórico un lugar turístico reconocido a nivel mundial, ahora el alcalde pretende recuperar el barrio urbano de Chimbacalle.

**TEATRO MÉXICO  
ANTES**



**ACTUAL  
TEATRO  
MÉXICO**



## ANTIGUO FERROCARRIL



## FUTURO FERROCARRIL



## ANÁLISIS GERENCIAL

### Oportunidad:

La inversión del alcalde de Quito y el FONSAL en proyectos de salvamento del patrimonio de Quito, dan paso al desarrollo del barrio urbano de Chimbacalle, haciéndolo más turístico y comercial.

### 2. 1. 1. 5 FACTOR TECNOLÓGICO

#### a. Nuevas maquinarias y equipos

La TABLA N° 9, nos muestra nuevas tecnologías necesarias para la cocción y mantenimiento de alimentos calientes, preparación automática de tipos de café, un sistema de música y video para programar o mezclar datos durante programaciones automáticas y manuales, nuevos tipos de comunicación.

**TABLA Nº 11  
NUEVAS MAQUINARIAS Y EQUIPOS**

MAQUINARIA Y EQUIPO	DISTRIBUIDOR	CARACTERÍSTICAS
<p>TECNO 90</p> 	<p>TECNOINOX Cocina profesional (empresa italiana) por más de 20 años en el mercado a nivel nacional e internacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cocina profesional de alto nivel, en lo que se refiere a potencias y litros.</li> <li>• En las placas de cocción, las cubas estampadas con amplios radios y los bordes anti-rebose simplifican las operaciones de limpieza, garantizando una higiene segura.</li> <li>• El empleo de aceros de gran espesor en las superficies (2 mm) y los componentes de elevada fiabilidad tienen una gran resistencia y duración en el tiempo.</li> </ul>
<p>VFA Pronta 2007 Modelo VFA Pronta 2007</p>  <p>Dimensiones 765 x 530 x 540. Peso 61.</p>	<p>VFA EXPRES (empresa argentina) La marca de confianza en más de 50 países y unos de los fabricantes con mayor crecimiento del mercado. Más de 30 años diseñando y fabricando máquinas de café espresso</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En 2 minutos lista para servir el primer café.</li> <li>• Máximo ahorro energético (Hasta un 30% de energía eléctrica).</li> <li>• Grupos Profesionales calentados por Circulación Termosifónica.</li> <li>• Cada grupo de café dispone de una caldera independiente con regulación de temperatura electrónica (Precisión +/- 0,1 °C / +/- 0,18 °F), así como de un interruptor ON/OFF para encendido y apagado individual según demanda de cafés.</li> <li>• Caldera de vapor de 12 l. de capacidad que provee la máxima capacidad de vapor y agua para infusiones. Regulación de temperatura del agua para infusiones, opcional, con mezcla de agua fría.</li> <li>• La máquina de Café perfecta para preparar Cafés de Especialidad. Tazas de espresso de óptima calidad.</li> </ul>
<p>BETA 3</p> 	<p>DEEJAYS SYSTEM (empresa española) comercializa por más de 20 años software gratuito para DeeJays</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nueva tecnología exclusiva para temporización interna: VLOCK™</li> <li>• La temporización se ajusta dinámicamente a la frecuencia de refresco de la pantalla (VSYNC). Además, VLOCK™ detecta bajadas en los frames por segundo (FPS) y según sea necesario cambia automáticamente entre VLOCK™ y temporización normal (no basada en VSYNC).</li> <li>• Desplazamiento de texto ultra-suave, ahora basado en el refresco de la pantalla vía VLOCK™.</li> <li>• La tecla F11 ahora muestra u oculta información en pantalla: FPS, temporización, frecuencia de refresco y estado de VLOCK™ (muestra VLOCK cuando está activo).</li> <li>• Mejorado el rendimiento al decodificar video</li> </ul>

		<p>en CPUs multi-núcleo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La proporción (aspect-ratio) en las imágenes de fondo y logo ahora se muestra correctamente.</li> <li>• El video se renderiza ahora usando triple buffer para mejorar el rendimiento.</li> </ul>
<p><b>PARTY-STRANDS</b></p> 	<p>MyStrands, fundada por el español Francisco Martín.</p>	<p>Los clientes, podrán enviar un sms al local, con la música que quieran escuchar. Pero no todos los bares podrán utilizar este sistema; únicamente aquellos que dispongan de un ordenador con Internet, música digital legal y pantallas de televisión en las que aparece información sobre el tema que está sonando y la gente que manda mensajes.</p>
<p><b>MOBILE MARKETING 2.0</b></p> 	<p>MyStrands</p>	<p>Permite a la gente influir sobre la música que se escucha en los bares a través del teléfono móvil, tan solo enviando un sms.</p>
<p><b>SOFTWARE TPV DE GESTIÓN PARA LA HOSTELERÍA</b></p> 	<p>Sysme.net</p>	<p>Hoy día el sector hostelero necesita de herramientas capaces de ofrecer tanto agilidad y rapidez en la venta como seguridad y fiabilidad en la gestión de compras. Bar permite obtener el máximo rendimiento a empresas de restauración: restaurantes, bares, cafeterías, pastelerías, servicio a domicilio, fast food, etc.</p>
<p><b>PURIFICADOR ABS Y PURIFICADOR DE AGUA</b></p>	<p>SANITRON CIA. LTDA. Ingeniería de Purificación (Ecuador)</p>	<p>Equipos de purificación de aire y agua a base de ozono.</p>

**FUENTE:** Distribuidores mencionados (anunciados en la Web)

**ELABORACIÓN:** Autor

## ANÁLISIS GERENCIAL

### Oportunidad:

Es una oportunidad contar con distribuidores que invierten dinero en el Desarrollo & Investigación tecnológica para mejorar, modernizar y actualizar sus maquinarias y equipos de computo. Para las empresas comerciales deberá ser una oportunidad contar con maquinarias y equipos de tecnología avanzada que contribuyan con la reducción de tiempos de espera, incremento de los costos por los desperdicios, y que contribuyan con la administración del negocio. A más de ello se tiene equipos purificadores de agua y aire que ayudan a las empresas

dedicadas a la actividad de bar purificar el aire contaminado por el humo del cigarrillo y utilizar el purificador de agua para el lavado de frutas y verduras.

### 2. 1. 1. 6 FACTOR AMBIENTAL

**La Ley del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, obliga al sector comercial cumplir con los siguientes permisos para operar:**

**CUADRO Nº 6**

<b>MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO</b>		
<b>PERMISOS PARA OPERAR</b>		
<b>Permiso</b>	<b>Obligación</b>	<b>Base Legal</b>
CERTIFICADO AMBIENTAL	Registrarse en la Administración Zonal correspondiente	Ordenanza 0146, R.O. 78, 9-VIII-2005. <i>Para otorgar el certificado ambiental se realizará una Inspección al establecimiento por parte de la Dirección de Ambiente del Municipio correspondiente, en el caso de bares se realizará por la noche para verificar la emisión de ruido.</i>
CUMPLIR CON ORDENANZAS DE LIMPIEZA Y ASEO	SERVICIO ESPECIAL COMERCIAL.- Es el manejo de residuos generados en los establecimientos comerciales y mercantiles, tales como: almacenes, depósitos, hoteles, restaurantes, cafeterías, discotecas, bares, centros de diversión nocturnos, plazas de mercado, escenarios deportivos y demás sitios de espectáculos masivos.	SECCIÓN II "DE LOS SERVICIOS ORDINARIO Y ESPECIALES DE ASEO" Art. II.346. SECCIÓN III "DE LAS OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES" Art. II.347. Obligaciones y responsabilidades en el aseo de la ciudad. b) De las responsabilidades de los propietarios o arrendatarios de los inmuebles públicos, privados y religiosos.

FUENTE: Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

ELABORACIÓN: Autor

## ANÁLISIS GERENCIAL

### Oportunidad:

- Es una oportunidad para las empresas comerciales obtener el certificado ambiental para regular el ruido del lugar y evitar contaminaciones del medio ambiente.

- Las empresas comerciales tienen la oportunidad de cumplir con las ordenanzas municipales de limpieza y aseo de las calzadas y aceras correspondientes al lugar de ubicación de cada comercio, al prevenir la contaminación del medio ambiente cuidando que los desechos cumplan con las disposiciones pertinentes, lo que incrementa la responsabilidad social corporativa.

## **2. 1. 2 MICRO AMBIENTE**

En el micro ambiente se analizan las fuerzas más cercanas a la empresa, SANLUCAS BAR•COFFEE, fuerzas que afectan su desarrollo y rentabilidad dentro del ambiente comercial de diversión nocturna.

Para este estudio se emplearán los cinco factores de la competencia de Michael Porter, que determinen la rentabilidad del sector servicios (cafetería, bar y picantería), ya que estos factores influyen en los precios, en los costos y en la inversión que realiza la empresa SANLUCAS BAR•COFFEE, es decir, son factores internos que influyen directamente en el rendimiento de esta empresa.

Las cinco fuerzas que impulsan la competencia de la industria son:

### **2. 1. 2. 1 PROVEEDORES**

Los proveedores de SANLUCAS BAR•COFFEE, son aquellas organizaciones que surten de insumos necesarios para los servicios de cafetería, bar y picantería, que son posteriormente preparados para la comercialización de sus productos terminados.

El departamento de operaciones de SANLUCAS BAR•COFFEE, se encarga de hacer las compras o adquisición a los proveedores, debe seleccionar a varios proveedores que distribuyan a un precio más bajo del mercado los productos requeridos por el café bar, pero solo serán sujetos de elección, aquellos

proveedores que mantengan un estándar elevado de calidad y variedad de productos.

En el CUADRO N° 11, se indica el poder de negociación (mayor o menor) que tiene cada proveedor, ya que un proveedor con mayor poder de negociación que el resto de proveedores, tiene más poder a nivel competitivo, ya que cuentan con grandes carteras de clientes y puede imponer precios y condiciones de venta a quienes demanden sus productos.

**CUADRO N° 11  
PROVEEDORES SANLUCAS BAR•COFFEE Y POSIBLES PROVEEDORES  
SUSTITUTOS**

PRODUCTOS	PROVEEDOR PRINCIPAL		PROVEEDOR SUSTITUTO	
	Nombre y Dirección	PODER DE NEGOCIACIÓN	Nombre y Dirección	PODER DE NEGOCIACIÓN
Cristalería, Vajilla, Utensilios de cocina	Almacén Jiménez Norte Dirección: Juan Marchena Oe3-54 y Antonio de Ulloa, CC. Santa Clara	MENOR	Comercial Arabal Dirección: Juan Marchena Oe3-30 y Versalles	MENOR
Plásticos	Almacén Espinoza Dirección: Francisco Gómez 567 y Díaz de Pineda, Villa Flora	MENOR	Pyca S.A. Dirección: centro Comercial El Bosque	MENOR
Cerveza Nacional	Cervecería Nacional (Distribuidora Suárez Cía. Ltda.) Dirección: Antezana y Chambo	MAYOR		
Cerveza Importada	Juan El Juri. Dirección: Cuero y Caicedo y 10 de Agosto	MENOR	Servicio Social FAE. Dirección: Pasaje Enrique Iturralde y Av. La Prensa	MENOR
Gaseosas	EBC Ecuadorian Boltting Company Dirección: Moran Valverde y Tnte. Ortiz	MAYOR	Mega Santa María Dirección: Av. Mariscal Sucre y Coronado	MENOR
Cigarrillos, fósforos.	PROESA Proveedora Ecuatoriana S.A. Dirección: Chimborazo N705 y Av. Pampite	MAYOR	DISIERRA Cía. Ltda. Dirección: Panamericana Norte Km 6 1/2	MENOR

Licor, red bull y agua tónica	Servicio Social FAE. Dirección: Pasaje Enrique Iturralde y Av. La Prensa	MENOR	Juan El Juri. Dirección: Cuero y Caicedo y 10 de Agosto	MENOR
			Corporación Ecuatoriana de Licores y Alimentos S.A. Dirección: Av. Amazonas 12-55 y Oyacachi	MAYOR
Agua mineral y agua sin gas	SERRASA S.A. Dirección: El Recreo Pujilí 123 y Teodoro Gómez de la Torre	MAYOR	ALL NATURAL (Jimenez Castillo Melecio) Dirección: Primero de Mayo lote 13-A y Diego Montanero.	MAYOR
Pulpas, Helados, Lácteos, Hielo, Conservas, Aceite, Sal, Azúcar, Vinagre blanco, Huevos, Detergentes, Desinfectantes, Cloro, Snack, Fósforos, Vino de cartón, etc.	Mega Santa María Dirección: Av. Mariscal Sucre y Coronado	MENOR	Megamaxi Dirección: Pedro Vicente Maldonado 14205, CC. El Recreo	MENOR
Aliños, especias y display hierbas	Mega Santa María Dirección: Av. Mariscal Sucre y Coronado	MENOR	Megamaxi Dirección: Pedro Vicente Maldonado 14205, CC. El Recreo	MENOR
			Godoy Ruiz S.A. Dirección: Av. 6 de Diciembre N3929 y El Telégrafo	MENOR
Servilleta, papel Higiénico y toallitas absorbentes	Mega Santa María Dirección: Av. Mariscal Sucre y Coronado	MENOR	Megamaxi Dirección: Pedro Vicente Maldonado 14205, CC. El Recreo	MENOR
			AVELE (familia) Dirección: Rumiñahui del Sur Pasaje 7 S23-31	MAYOR
Salsa de tomate, mostaza y mayonesa	MARCSEAL S.A. Dirección: Panamericana Norte Km / 1/2	MAYOR	Mega Santa María Dirección: Av. Mariscal Sucre y Coronado	MENOR
			Megamaxi Dirección: Pedro Vicente Maldonado 14205, CC. El Recreo	MENOR
Pan	Baguette Dirección: Rodrigo de Chávez Oe2-93 y pedro de Alfaro	MENOR	Max Pan Dirección: Guayllabamba y Chambo, Cdl. México	MENOR

			Supan, Bimbo, Grile y Rey Pan (Garzón Burbano Carlos Segundo) Dirección: Nueva Colmena Angamarca S18-74	MENOR
Carnes y embutidos	PRONACA Dirección: Av. De los Naranjos N44-15 y Av. De los Granados	MAYOR	Mega Santa María Dirección: Av. Mariscal Sucre y Coronado Nota: Carne de res	MAYOR
	DISPROALI (Distribuidor autorizado PRONACA) Dirección: calle 1-3 lote 131 y Principal Urb. Madrigal		Fábrica JURIS Cía. Ltda. Dirección: Domingo Segura N64-36 - Cotocollao	MAYOR
Legumbres, hortalizas, frutas, mote y maíz	Mercado Mayorista Dirección: Av. Teniente Hogo Ortiz y Aypampa	MAYOR	Mega Santa María Dirección: Av. Mariscal Sucre y Coronado	MENOR
Papas	Mercado de San Roque Dirección: Av. 24 de Mayo y Av. Cumandá	MAYOR	Mega Santa María Dirección: Av. Mariscal Sucre y Coronado	MENOR

FUENTE: Sanlucas BAR•COFFEE

ELABORACIÓN: Autor

Según la tabla anterior tomamos a los proveedores con mayor poder de negociación y a los proveedores considerados prioritarios para la adquisición de insumos; a quines se realizó de manera directa una entrevista para conocer que tipo de relación se mantiene entre proveedor (PRE-VENDEDOR = entrevistado) y empresa (SANLUCAS BAR•COFFEE = entrevistador), con el fin de determinar las oportunidades y amenazas existentes en la empresa.

Los resultados fueron los siguientes (ver ANEXO N° 1):

### 1. ¿Qué productos provee a la empresa SANLUCAS BAR•COFFEE?

SANLUCAS BAR•COFFEE, tiene a su disposición proveedores que surten a esta empresa de diversos productos, necesarios para la preparación y presentación de platillos y bebidas y productos que acompañan a las comidas y bebidas especiales.

**CUADRO N° 12  
PROVEEDOR Y PRODUCTOS DE SANLUCAS BAR•COFFEE**

PROVEEDOR	PRODUCTO
<b>COMISARIATO FAE (Fuerza Aérea Ecuatoriana)</b>	Licores nacionales e importados
<b>EBC (ECUADOR BOTTLING COMPANY)</b>	Gaseosa (en todas sus presentaciones) y aguas de sabores.
<b>PROESA (Tanasa)</b>	Todo tipo de cigarrillos: extra suave, suave, mentolado, light, entre otros.
<b>SUÁREZ DISTRIBUCIÓN CIA. LTDA.</b>	Cerveza Pilsener y Club en todas sus presentaciones.
<b>MEGA SANTA MARÍA</b>	Diversos productos alimenticios, en especial carne de res y embutidos.
<b>DISPROALI (Pronaca)</b>	Carne y grasa de cerdo, pollo (pechugas), embutidos y camarón
<b>MARCSEAL S.A. (Grupo KFC)</b>	Salsas: salsa de tomate, mayonesa y mostaza. (por galón)

FUENTE: Sanlucas BAR•COFFEE

ELABORACIÓN: Autor

## ANÁLISIS GERENCIAL

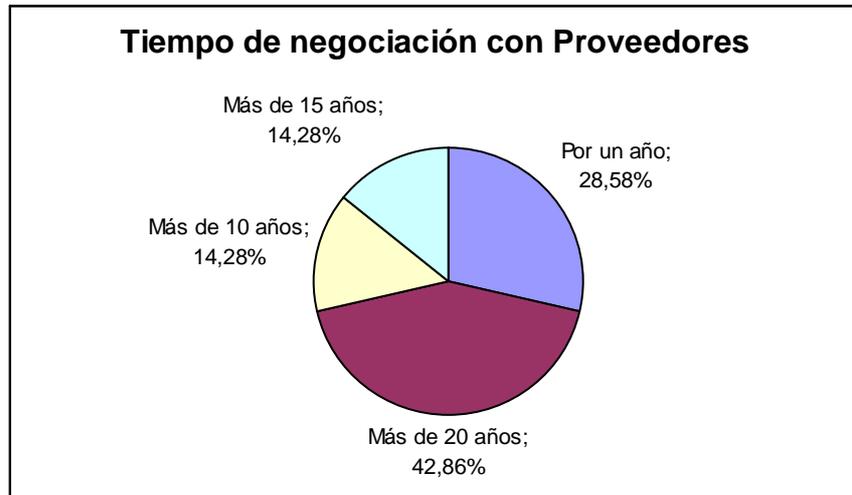
### Oportunidad

SANLUCAS BAR•COFFEE, tiene la oportunidad de elegir entre una variedad de proveedores al mejor proveedor en base al precio, calidad y variedad.

### 2. ¿Durante cuánto tiempo ha sido proveedor para SANLUCAS BAR•COFFEE?

Como podemos ver el GRÁFICO N° 23, el 42.86% de los proveedores surte de insumos a SANLUCAS BAR•COFFEE por más de 20 años, y el 14.28% de proveedores lo hace más de 10 y 15 años; estas cifras demuestran que la empresa mantiene buenas relaciones con sus proveedores, lo que mantiene un nivel de confianza elevado entre proveedor y empresa, a más de obtener créditos, descuento en volumen de pedido y demás promociones otorgadas por los proveedores.

**GRÁFICO N° 22**



## **ANÁLISIS GERENCIAL**

### **Oportunidad:**

- SANLUCAS BAR•COFFEE, se beneficia al tener un nivel de confianza elevado con sus proveedores por más de 10 a 20 años en el mercado.
- Se tiene la oportunidad de que los proveedores otorguen créditos, descuento del precio por volumen de pedido y promociones por sus compras.

### **3. ¿Los productos que abastece a SANLUCAS BAR•COFFEE tienen alguna certificación?**

El GRÁFICO N° 24, nos muestra que el 100% de los productos e insumos de los proveedores tienen certificaciones como: Derecho de circulación, Norma INEN, Registro Sanitario, y Certificados o Medallas a la Calidad.

**GRÁFICO N° 23**



PROVEEDOR	¿LOS PRODUCTOS QUE ABASTECE A SANLUCAS BAR•COFFEE TIENEN ALGUNA CERTIFICACIÓN?
COMISARIATO FAE (Fuerza Aérea Ecuatoriana)	Derecho de circulación, Norma INEN y Registro Sanitario.
EBC (ECUADOR BOTTLING COMPANY)	Certificados de calidad, normas INEN y Registro Sanitario.
PROESA (Tanasa)	Certificado de calidad y permiso de circulación.
SUÁREZ DISTRIBUCIÓN CIA. LTDA.	Medalla a la calidad con normas INEN
MEGA SANTA MARÍA	Registro Sanitario y Normas de Calidad
DISPROALI (Pronaca)	Certificado HACCP (SGS), Normas INEN y Registro Sanitario.
MARCSEAL S.A. (Grupo KFC)	Derecho de circulación, Normas INEN y Registro Sanitario.

## ANÁLISIS GERENCIAL

### Oportunidad:

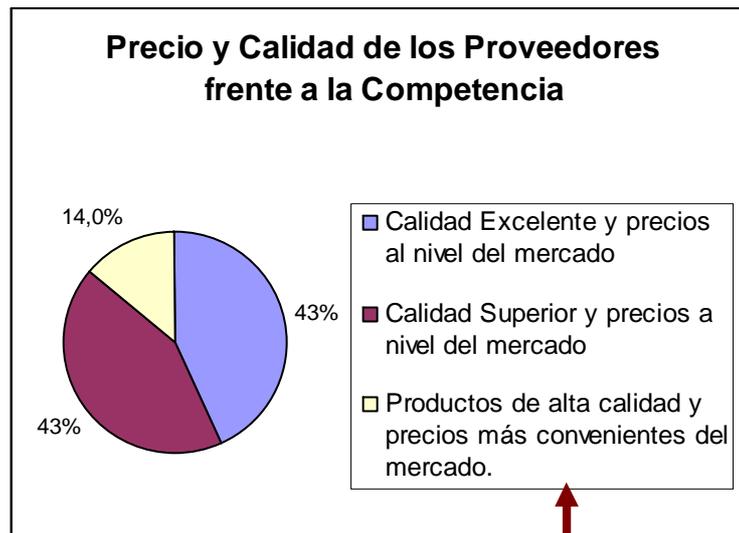
SANLUCAS BAR•COFFEE goza de calidad, garantía y confianza, al utilizar productos e insumos con certificaciones, esto lo hace más competitivo.

### 4. Tomando en cuenta los productos que provee a SANLUCAS BAR•COFFEE ¿Cómo considera su precio y calidad frente a los de la competencia?

El GRÁFICO N° 25, nos indica que el 43% de los proveedores considera que sus productos son de calidad superior y excelentes y que sus precios están a

nivel del mercado. El 14% de los proveedores considera sus productos de alta calidad y sus precios más bajos o convenientes para el mercado.

**GRÁFICO N° 24**



PROVEEDOR	TOMANDO EN CUNETA LOS PRODUCTOS QUE PROVEE A SANLUCAS BAR•COFFEE ¿CÓMO CONSIDERA SU PRECIO Y CALIDAD FRENTE A LOS DE LA COMPETENCIA?
COMISARIATO FAE (Fuerza Aérea Ecuatoriana)	Calidad excelente y precios a nivel de proveedor en el mercado
EBC (ECUADOR BOTTLING COMPANY)	Calidad Superior y Precios al nivel del mercado
PROESA (Tanasa)	Calidad Superior y Precios al nivel del mercado
SUÁREZ DISTRIBUCIÓN CIA. LTDA.	Calidad excelente y precios promedios con los del mercado
MEGA SANTA MARÍA	Productos de alta calidad y precios más convenientes del mercado.
DISPROALI (Pronaca)	Calidad Superior e inigualable, con precios al promedio del mercado
MARCSEAL S.A. (Grupo KFC)	Calidad superior y precios al nivel del mercado.

## ANÁLISIS GERENCIAL

### Oportunidad:

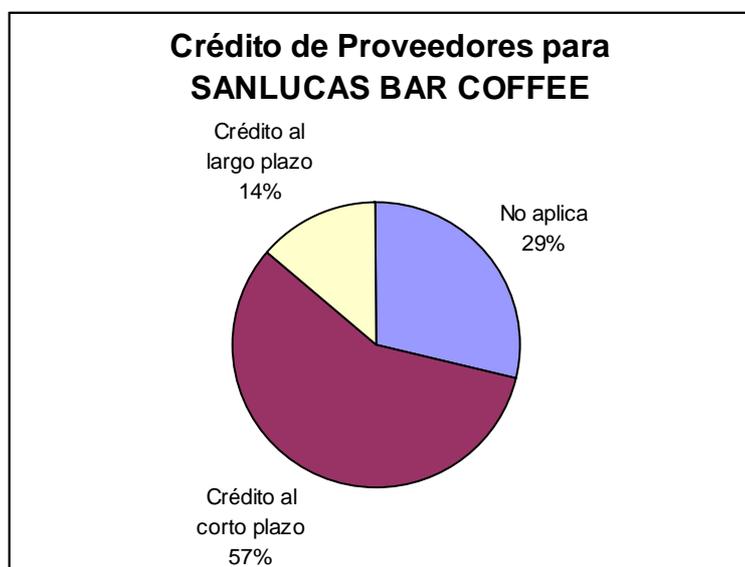
SANLUCAS BAR•COFFEE tiene la oportunidad de competir con costos bajos en el mercado, manteniendo estándares de calidad, gracias a sus proveedores que cumplen con estos atributos.

**5. ¿Su empresa otorga crédito a SANLUCAS BAR•COFFEE?**

**¿Qué tipo de crédito?**

El GRÁFICO N° 26, nos indica que todos los proveedores otorgan crédito al café bar. El 57% lo hace al corto plazo, el 14% otorga crédito al largo plazo y el 29% no aplica créditos. El café bar es sujeto de crédito ya que la empresa cuenta con solvencia económica.

**GRÁFICO N° 25**



PROVEEDOR	¿SU EMPRESA OTORGA CRÉDITO A SANLUCAS BAR•COFFEE?	¿QUÉ
	TIPO DE CRÉDITO?	
COMISARIATO FAE (Fuerza Aérea Ecuatoriana)	No aplica	
EBC (ECUADOR BOTTLING COMPANY)	Sí - Crédito al corto plazo (8 días)	
PROESA (Tanasa)	Sí - Crédito al corto plazo (8 días-base 50 USD), al mediano plazo (15 días-base 100 USD) y al <i>largo plazo</i> (30 días-base 100 USD)	
SUÁREZ DISTRIBUCIÓN CIA. LTDA.	Sí - Crédito al corto plazo (8 días), por compras mínimas de 100USD	
MEGA SANTA MARÍA	No aplica	
DISPROALI (Pronaca)	Sí - <i>Crédito al corto plazo</i> (8 días por compras de 100 USD) y al <i>largo plazo</i> (por compras mayores a los 200 USD)	
MARCSEAL S.A. (Grupo KFC)	Sí - <i>Crédito al corto plazo</i> (8 días por compras de 50 USD) y al <i>largo plazo</i> (30 días por pedidos de más de 100 USD)	

## ANÁLISIS GERENCIAL

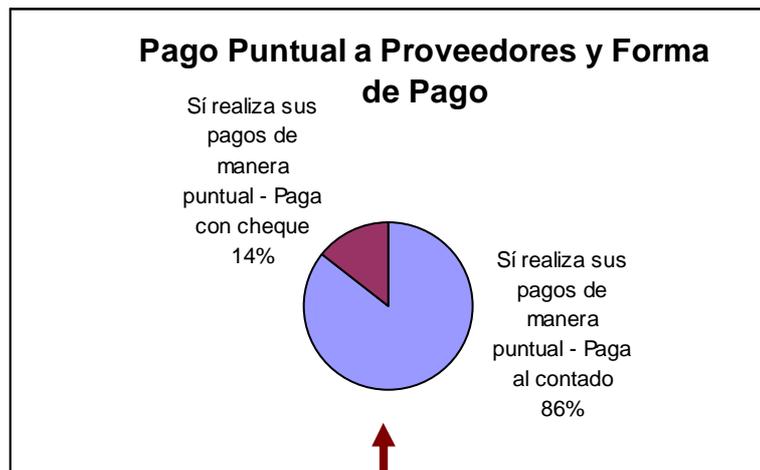
### Oportunidad:

SANLUCAS BAR•COFFEE tiene solvencia económica, por ello los proveedores otorgan crédito en el corto y largo plazo.

### 6. ¿SANLUCAS BAR•COFFEE ha realizado sus pagos de manera puntual? ¿Cuál es su forma de pago?

El GRÁFICO N° 27, nos indica que el 100% de los proveedores afirman que SANLUCAS BAR•COFFEE realiza sus pagos de manera puntual y el 86% dicen que su forma de pago es al contado y el 14% paga en cheque.

**GRÁFICO N° 26**



PROVEEDOR	¿SANLUCAS BAR•COFFEE HA REALIZADO SUS PAGOS DE MANERA PUNTUAL? ¿CUÁL ES SU FORMA DE PAGO?
COMISARIATO FAE (Fuerza Aérea Ecuatoriana)	Sí - Paga al contado
EBC (ECUADOR BOTTLING COMPANY)	Sí - Paga al contado
PROESA (Tanasa)	Sí - Paga con cheque
SUÁREZ DISTRIBUCIÓN CIA. LTDA.	Sí - Paga al contado
MEGA SANTA MARÍA	Sí - Paga al contado
DISPROALI (Pronaca)	Sí - Paga al contado
MARCSEAL S.A. (Grupo KFC)	Sí - Paga al contado

**ANÁLISIS GERENCIAL**

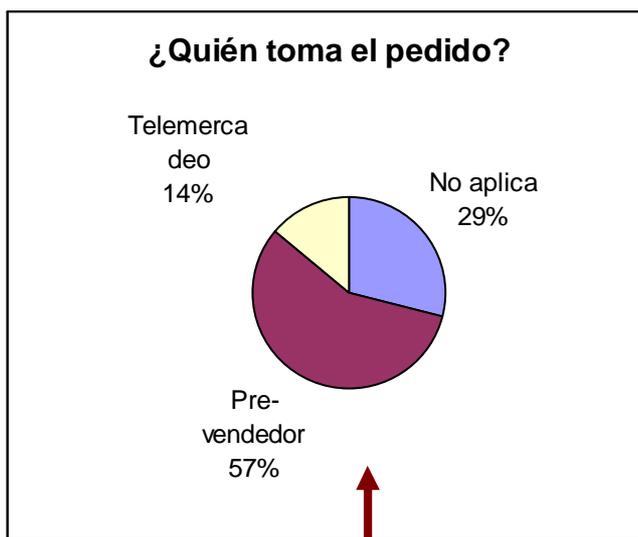
**Oportunidad:**

El café bar tiene liquidez, paga sus deudas con proveedores de manera puntual en efectivo o cheque.

**7. ¿Quién acude a SANLUCAS BAR•COFFEE para tomar el pedido?**

El GRÁFICO N° 28 nos indica que el 57% de proveedores envían a un pre-vendedor para tomar el pedido, el 14% de proveedores utiliza telemercadeo para tomar el pedido y el 29% de los proveedores no aplican este medio. La mayoría de proveedores cuenta con pre-vendedores, quienes están encargados de tomar el pedido, reportar quejas o sugerencias, entregar promociones, otorgar descuentos, en sí, fidelizar al cliente (detallista).

**GRÁFICO N° 27**



PROVEEDOR	¿QUIÉN ACUDE A SANLUCAS BAR•COFFEE PARA TOMAR EL PEDIDO?
COMISARIATO FAE (Fuerza Aérea Ecuatoriana)	No aplica
EBC (ECUADOR BOTTLING COMPANY)	Pre-vendedor
PROESA (Tanasa)	Pre-vendedor
SUÁREZ DISTRIBUCIÓN CIA. LTDA.	Telemercadeo
MEGA SANTA MARÍA	No aplica
DISPROALI (Pronaca)	Pre-vendedor
MARCSEAL S.A. (Grupo KFC)	Pre-vendedor

## ANÁLISIS GERENCIAL

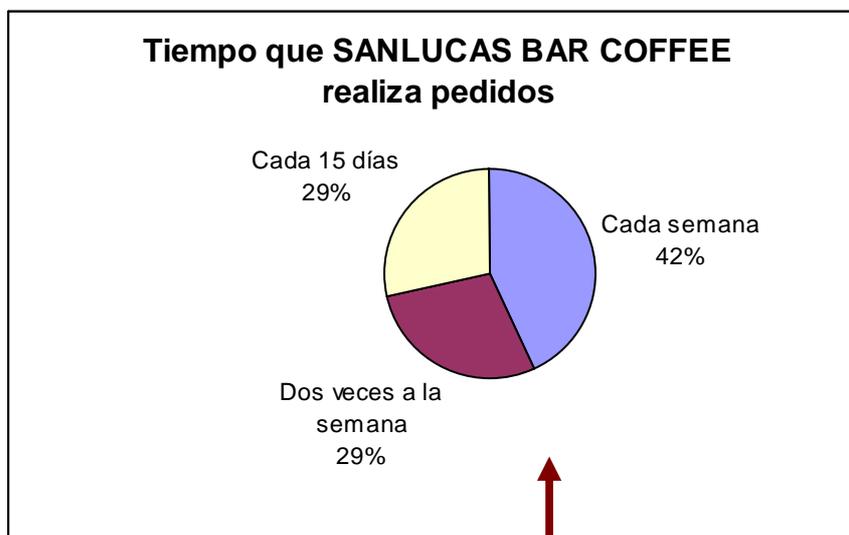
### Oportunidad:

El café bar tiene la oportunidad de fortalecer su relación con los proveedores al mantener contacto directo con uno de sus representantes (pre-vendedor)

### 8. ¿Cada que tiempo SANLUCAS BAR•COFFEE realiza pedidos?

El GRÁFICO N° 29, indica que el 42% de proveedores afirman que el café bar realiza pedidos cada semana, el 29% dice que lo hace dos veces a la semana o cada quince días.

**GRÁFICO N° 28**



PROVEEDOR	¿CADA QUE TIEMPO SANLUCAS BAR•COFFEE REALIZA PEDIDOS?
COMISARIATO FAE (Fuerza Aérea Ecuatoriana)	Cada semana
EBC (ECUADOR BOTTLING COMPANY)	Dos veces a la semana
PROESA (Tanasa)	Cada 15 días
SUÁREZ DISTRIBUCIÓN CIA. LTDA.	Cada dos días a la semana
MEGA SANTA MARÍA	Compra directa según su necesidad. Cada semana
DISPROALI (Pronaca)	Cada semana
MARCSEAL S.A. (Grupo KFC)	Cada 15 días

**ANÁLISIS GERENCIAL**

**Oportunidad:**

SANLUCAS BAR•COFFEE tiene la oportunidad de realizar pedidos de productos perecibles con mayor frecuencia, para evitar su expiración en el almacenaje.

**9. ¿Entrega los pedidos a SANLUCAS BAR•COFFEE de manera puntual?**

El GRÁFICO N° 30 nos indica que el 71% de los proveedores afirma entregar sus pedidos puntualmente y al otro día de realizado el mismo. El 29% de los proveedores no aplica la entrega a domicilio ya que son Comisariatos o Supermercados.

**GRÁFICO N° 29**



PROVEEDOR	¿ENTREGA LOS PEDIDOS A SANLUCAS BAR•COFFEE DE MANERA PUNTUAL?
COMISARIATO FAE (Fuerza Aérea Ecuatoriana)	No aplica
EBC (ECUADOR BOTTLING COMPANY)	Sí - al otro día realizado el pedido.
PROESA (Tanasa)	Sí - al otro día realizado el pedido.
SUÁREZ DISTRIBUCIÓN CIA. LTDA.	Sí - al otro día realizado el pedido.
MEGA SANTA MARÍA	No aplica
DISPROALI (Pronaca)	Sí - al otro día realizado el pedido.
MARCSEAL S.A. (Grupo KFC)	Sí - al otro día realizado el pedido.

### ANÁLISIS GERENCIAL

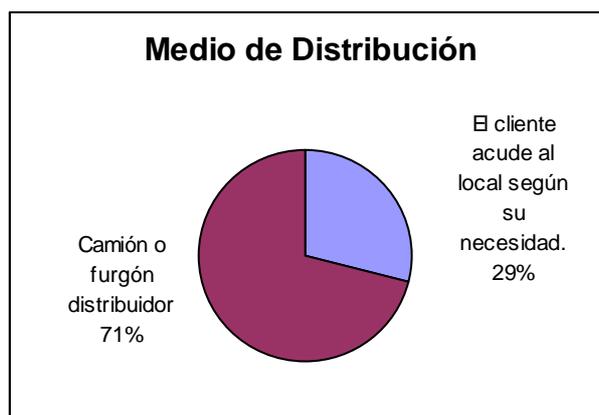
#### Oportunidad:

Es una oportunidad para SANLUCAS BAR•COFFEE, tener proveedores serios, que entreguen los pedidos de manera puntual al otro día de realizado el pedido, ya que se puede prevenir las roturas de stock en los inventarios de productos.

#### 10. ¿Qué medio de distribución utiliza para entregar los pedidos a SANLUCAS BAR•COFFEE?

El GRÁFICO N° 31 nos indica que el 71% de los proveedores utilizan un camión o furgón distribuidor para realizar las entregas de pedidos de SANLUCAS BAR•COFFEE y el 29% de los proveedores espera la venida de un representante del café bar a su establecimiento para que tome de las perchas el producto requerido.

**GRÁFICO N° 30**



PROVEEDOR	¿QUÉ MEDIO DE DISTRIBUCIÓN UTILIZA PARA ENTREGAR LOS PEDIDOS A SANLUCAS BAR•COFFEE?
COMISARIATO FAE (Fuerza Aérea Ecuatoriana)	El cliente acude al local para adquirir sus productos según su necesidad
EBC (ECUADOR BOTTLING COMPANY)	Camión distribuidor
PROESA (Tanasa)	Furgón distribuidor
SUÁREZ DISTRIBUCIÓN CIA. LTDA.	Camión distribuidor
MEGA SANTA MARÍA	El cliente acude al local para adquirir sus productos según su necesidad
DISPROALI (Pronaca)	Camión distribuidor
MARCSEAL S.A. (Grupo KFC)	Camión distribuidor

## **ANÁLISIS GERENCIAL**

### **Oportunidad:**

Es una oportunidad contar con proveedores que realicen la distribución de productos a domicilio, ya que para el café bar significa abaratar costos de movilización y reducción de tiempo.

### **2. 1. 2. 2 CLIENTES**

Un cliente es quien tiene una necesidad, deseo o requerimiento insatisfecho y lo quiere satisfacer al momento de acceder a un producto o servicio que cumpla con sus expectativas, y lo hace por medio de una transacción financiera (dinero o cheque) u otro medio de pago (tarjetas de crédito).

#### **a) Clientes Actuales**

Los clientes actuales de SANLUCAS BAR•COFFEE, están representados por habitantes situados en la parroquia urbana de Chimbacalle, pertenecientes a la ciudadela México o barrios aledaños a éste (Los Andes, Alpahuasi, La Colina, Pío XII, Villa Flora, entre otros), correspondientes al Distrito Sur Centro de Quito, quienes satisfacen su necesidad de alimento y diversión nocturna en un solo ambiente con categorías de cafetería, bar y picantería.

Los clientes actuales se caracterizan por ser personas jóvenes mayores de 18 años, y adultos mayores de 45 años o más; indistintamente de si son hombres o mujeres; quienes son profesionales, oficinistas o estudiantes universitarios, con ingresos no menores de 200 USD y mayores de 500 USD; personas que gustan frecuentar SANLUCAS BAR•COFFEE por encontrarse cerca de su lugar de origen, porque les gusta la sazón de los platillos y la preparación de las bebidas derivadas del café o de la mezcla de licores (cocktails), a más de su diseño e infraestructura moderna y lujosa, por mantener un lugar muy limpio y seguro, por

la variedad de platillos y bebidas, por la atención amable y trato educado por parte del personal del establecimiento.

Se podría decir que SANLUCAS BAR•COFFEE es el lugar de encuentro para amigos y vecinos, quienes recomiendan este lugar a terceras personas, por lo que se ha logrado captar clientes de barrios no muy cercanos a la Ciudadela México como son: La Magdalena, El Recreo, Atahualpa y El Valle de los Chillos. (Se analiza con más detalle en el Capítulo III).

## **b) Clientes Potenciales**

Para analizar el factor clientes potenciales a nivel Urbano del sector Sur-Centro del Distrito Metropolitano de Quito, realizamos un sondeo de mercado calculando el radio de 3km (ver ANEXO N° 2), desde la ubicación de SANLUCAS BAR•COFFEE (utilizando el programa Autocad), con esta muestra de la población total, realizamos un levantamiento de información sobre Cafeterías, Bares y Picanterías (o Fondas) ubicadas en barrios correspondientes a las Parroquias Urbanas de Chimbacalle, Centro Histórico, La Magdalena y La Ferroviaria.

Para obtener información veras de cada establecimiento, se realizo entrevistas personales a los dueños y administradores de estos establecimientos y concluimos que los consumidores potenciales, se pueden dividir en tres grandes grupos, como se muestra en el CUADRO N° 13.

En estos tres casos los clientes tienen el poder en tanto y en cuanto deciden a qué cafetería, bar o picantería (o fonda) concurren. La oferta de centros de diversión nocturnos con varias temáticas (bar-karaoke, café-bar, bar-billar, bar-discoteca, bar-restaurant, etc.) actualmente es bastante amplia, y los clientes potenciales buscarán una diferenciación y un estilo que no se pueda reproducir en otro recinto similar, desde esa óptica esta fuerza juega un papel importante, para

que SANLUCAS BAR•COFFEE se mantenga bajo las expectativas de sus clientes.

### CUADRO Nº 13 TIPOS DE CLIENTES PARA UN CAFÉ, BAR Y PICANTERÍA

CLIENTES	CAFETERÍA, BARES Y PICANTERÍAS (O FONDAS)				CARACTERÍSTICAS	
	Centro Histórico	La Magdalena	La Ferroviaria	Chimbacalle		
<b>EN EL DÍA</b> 07h00 a 11h00	Café El Fraile	No aplica	No aplica	La Colina (cafetería y fonda)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Familias de 1 a 4 miembros.</li> <li>▪ Jóvenes y adultos maduros entre los 14 a 50 años.</li> <li>▪ Personas acompañadas por su conyugue o por su compañero de trabajo</li> <li>▪ Personas de clase social media a alta y alta.</li> <li>▪ Personas con cargos de estudiante, oficina, funcionarios, propietarios, jubilados.</li> <li>▪ Personas con ingresos no menores de los 200 USD y no mayores de 500 USD.</li> <li>▪ Beneficios que busca: salud, seguridad, buena atención, buen servicio.</li> <li>▪ Personas que buscan variedad de productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personas que gustan de desayunos tradicionales acompañados de leche o chocolate, pan, huevos, fruta picada, jugo natural.</li> <li>▪ Algunas personas gustan desayunar platos fuertes o a la carta. Especialmente los famosos aguados de gallina acompañados de pan de agua o caldo de patas acompañado de tamal.</li> <li>▪ Consumidores que gustan comer en un local bien amoblado, con una ambientación tradicional y moderna, cómodo, con instalaciones limpias y que se encuentren en buen mantenimiento y que su atención sea muy amable.</li> </ul>
	El Escudero (cafetería-bar)					
	Hasta la vuelta Señor (cafetería, bar y fonda quiteña)					
	Chez Fondue (cafetería-bar-fonda)					
	Journal Café Lounge (cafetería-bar-fonda)					
	Metro Café (cafetería-bar-fonda)					
<b>EN LA TARDE</b> 12h00 a 16h00	Café Restaurante El Magnolio	No aplica	No aplica	La Colina (Cafetería y fonda)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Familias de 1 a 5 miembros.</li> <li>▪ Jóvenes y adultos maduros entre los 14 a 60 años.</li> <li>▪ Personas acompañadas por su conyugue o por su compañero de trabajo</li> <li>▪ Personas de clase social media a alta.</li> <li>▪ Personas con cargos de estudiante, oficina, funcionarios, propietarios, jubilados.</li> <li>▪ Personas con</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personas que buscan variedad de menús.</li> <li>▪ Personas que gustan de almuerzos que tengan sopa o caldo, segundo, jugo natural y postre.</li> <li>▪ Personas que no están dispuestos a pagar más de 3,00 USD por un almuerzo.</li> <li>▪ Consumidores que gustan comer en un local bien amoblado, con una ambientación tradicional y moderna, cómodo, con instalaciones limpias y</li> </ul>
	Hasta la vuelta Señor (cafetería, bar y fonda quiteña)					
	Chez Fondue (cafetería-bar-fonda)					
	Journal Café Lounge (cafetería-bar-fonda)					

	Metro Café (cafetería-bar-fonda)				ingresos no menores de los 200 USD y no mayores de 500 USD. ▪ Beneficios que busca: salud, seguridad, buena atención, buen servicio.	que se encuentren en buen mantenimiento, que su atención sea muy amable y servicio rápido.
	Mirador de Guapulo (cafetería-bar-fonda)					
<b>EN LA NOCHE 17H00 A 01H00</b>	Café El Fraile	San Antonio (Bar-música en vivo)	D-Kache (bar)	Classic Bar (bar-karaoke)	▪ Jóvenes y adultos maduros entre los 18 a 50 años. ▪ Personas acompañadas por su conyugue o por su compañero de trabajo o grupo de amigos. ▪ Personas de clase social media a alta.	▪ Personas que gustan disfrutar de una doble ambientación en un mismo lugar. ▪ Personas que buscan ser identificadas por su hábito de consumo y se sienten complacidas al saber que tipo de bebida prefiere, que tipo de cigarrillo fuma o que café o platillo le gusta y más aun cuando se lo llama por su nombre.
	Chez Fondue (cafetería-bar-fonda)	Amaranto (cafetería, bar y karaoke)		Gallito (bar-karaoke)	▪ Personas con cargos de bachiller, estudiante universitario, oficinista, funcionarios, propietarios, jubilados y desempleados.	▪ Personas que buscan de un ambiente amistoso y hospitalario.
	El Escudero (cafetería-bar)				▪ Personas con ingresos no menores de los 200 USD y no mayores de 500 USD. ▪ Beneficios que busca: diversión, prestigio, conveniencia, economía, salud, seguridad, buena atención, buen servicio y servicio de parqueadero.	▪ Personas que están dispuestas a gastar no menos de 10 USD y no más de 80 USD por consumo.
	Hasta la vuelta Señor (cafetería, bar y fonda quiteña)				▪ Personas que prefieren acudir frecuentemente a un mismo lugar pero que se mantenga innovado y a la moda y que ofrezca cada día más nuevos productos.	▪ Personas que gustan de tragos o picaditas cortesía de la casa, por celebraciones especiales como cumpleaños.
	Journal Café Lounge (cafetería-bar-fonda)					▪ Personas que gustan ver partidos de fútbol, videos musicales nacionales e internacionales.
	Metro Café (cafetería-bar-fonda)					▪ Personas que prefieren acudir a un lugar cercano a su ubicación de origen.
	Mirador de Guapulo (cafetería-bar-fonda)					
	Santurrón Bar					

FUENTE: Sanlucas BAR•COFFEE

ELABORACIÓN: Autor

### ANÁLISIS GERENCIAL

#### Oportunidad:

- La oportunidad de fidelizar y mantener satisfechos a los clientes actuales, permite adaptarse a las preferencias y expectativas del mercado objetivo.

- Captar clientes potenciales da la oportunidad de incrementar el nivel de ventas y las utilidades de la empresa.

### **2. 1. 2. 3 COMPETENCIA**

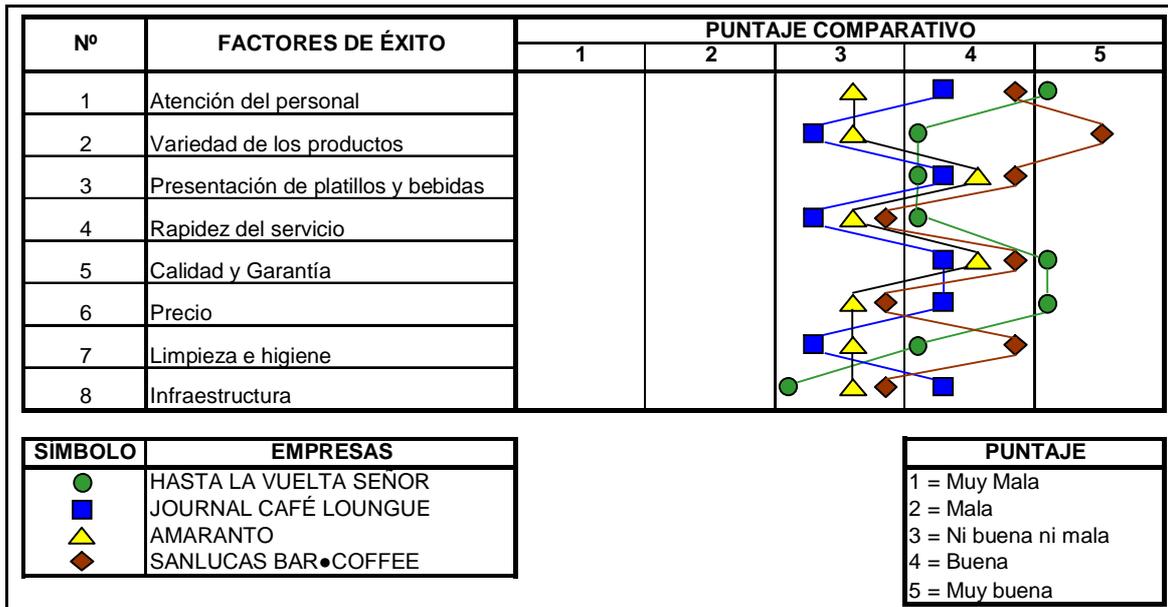
El ambiente competitivo engloba a los competidores que una empresa debe enfrentar, su tamaño relativo y el grado de interdependencia en la industria. La competencia es un factor que no se lo puede controlar pero si se ve limitado por las barreras de entrada y barreras de comercialización de las empresas.

La actual competencia de SANLUCAS BAR•COFFEE está conformada por: HASTA LA VUELTA SEÑOR (cafetería, bar y fonda quiteña), JOURNAL CAFÉ LOUNGUE (cafetería, bar y picantería) y AMARANTO (cafetería, bar y karaoke). Estos tres negocios son los más representativos y mejor consolidados por el sector, por su cartera de clientes y por su crecimiento competitivo.

Se realizo un sondeo de mercado y se pudo entrevistar a los empleados de estos cuatro establecimientos y a un número de 10 clientes por local, para conseguir los factores de éxito de cada establecimiento y se obtuvo los siguientes resultados comparativos con SANLUCAS BAR•COFFEE y su competencia:

### CUADRO N° 14

#### SANLUCAS BAR•COFFEE COMPARADO CON LA COMPETENCIA



FUENTE: Sanlucas BAR•COFFEE

ELABORACIÓN: Autor

Si analizamos los puntajes de estas tres empresas con los de SANLUCAS BAR•COFFEE, podemos decir que esta empresa se mantiene compitiendo con buena atención del personal, muy buena variedad de productos, buena presentación de platillos y bebidas, buena calidad y garantía y buena limpieza e higiene. Pero donde más compite es en el precio, ya que es muy económico a diferencia de la empresa Hasta la vuelta Señor y Journal, negocios que lideran el Centro de Quito. Amararon es un establecimiento que lidera el sector del Pintado por su variedad en bebidas y la calidad y garantía de las mismas a más de contar con servicio de Karaoke, el mismo que tiene muy buena acogida en este sector. SANLUCAS BAR•COFFEE debería ampliar sus instalaciones ya que la aglomeración en demasía dentro del lugar causa malestar e incomodidad en su estada de clientes y consumidores.

La oferta de estos tres servicios temáticos cafetería, bar y picantería, en un solo ambiente actualmente no es bastante amplio, ya que existen muchas combinaciones para un bar como: bar karaoke, bar discoteca, bar restaurante, bar y billar, etc. Y las cafeterías son parte de los restaurantes. Es por ello que

SANLUCAS BAR•COFFEE lidera actualmente su mercado objetivo (Cdla. México) al no tener un competidor directo dentro de su zona de ubicación.

### **a) Barreras de entrada y Nuevos Participantes**

Entrar a competir en la industria de servicios de cafetería, bar y picantería, no es difícil, el poder de las barreras de entrada en la industria no son tan fuertes, debido a que las inversiones no son muy altas y el conocimiento del mercado es fácil de identificar. Pero lo que si complica al momento de ingresar son las leyes tributarias, la estabilidad política y económica, la lealtad de la marca y los clientes fieles a cada competidor; en este ultimo punto SANLUCAS BAR•COFFEE, lleva mucha ventaja, ya que a logrado mantener un número muy significativo de clientes durante sus 22 años en el mercado. La rivalidad de la competencia es media, ya que se compite por precios, calidad y servicio; al ser factores muy sensibles de mercado, ya que un incremento en el precio generaría que el consumidor busque a la competencia que le ofrezca precios más bajos, lo cual perjudica la rentabilidad del negocio constituyéndose una amenaza para la empresa.

### **b) Participantes Potenciales**

La ciudadela México, actualmente no cuenta con un nuevo lugar que tenga sus temáticas de cafetería, bar y picantería en un solo ambiente, SANLUCAS BAR•COFFEE es el primer emprendedor en este tipo de negocio, por lo cual lo hace más atractivo a la competencia y esta no tardará en imitar, igualar y hasta podría mejorar a este negocio. El negocio podría ser muy fácil de copiar, pero muy difícil de igualar y mejorar. La competencia de SANLUCAS BAR•COFFEE no podrá competir con 22 años de experiencia, con productos de calidad y con todos sus recursos que cuenta el café bar a más de su personal y su peculiar manera de atender, no podrán ser imitados.

A esto se agrega el apoyo al talento artístico ecuatoriano, colocando en sus paredes pinturas en óleo y acuarela mostrando lugares tradicionales de Quito y

sus paisajes, dando un pequeño espacio a la exhibición de obras de pintores nacionales profesionales y novatos, oriundos de la misma zona comercial. También se puede mencionar que el café bar realiza cada primero de Diciembre su celebración por cada aniversario que cumple en el mercado Ecuatoriano con la contratación de artistas nacionales, como una manera de agradecimiento a sus clientes y consumidores fieles, de manera gratuita.

### **c) Productos sustitutos**

Si nos referimos a un producto sustituto para bebidas derivadas de gaseosa, enfrentaríamos a gaseosas nacionales y extranjeras que se distribuyen a bajos precios por detallistas cercanas al establecimiento (tiendas de barrio), sustitutos por precios más bajos y por cumplir una misma función, refrescarse. Los cocktails tendrían como sustituto a licores nacionales como Zhumir, Norteño, Ron Castillo, etc., ya que son bebidas alcohólicas de menor precio y que cumplen una misma función, degustar un sabor fuerte de licor para transmitir el estado de ánimo de los consumidores, ofertadas generalmente por licorerías y tiendas de barrio.

Las carnes a la parrilla no tiene sustituto y sus platos que la conforman tampoco, ya que no existe productos con cocción similar y que su acompañamiento sean productos Light, es decir, ensalada y papas cocinadas, la mezcla de estos productos en un mismo plato ayudan a digerir con facilidad la carne y evita malestares estomacales ya que se evita que el cuerpo consuma grasa saturada; pero ello no cuida la competencia, sus platos se caracterizan por incluir carne frita, papas fritas, embutidos y menestra u otras combinaciones. La opción de picaditas que ofrece el café bar es comida tradicional como: Fritada, Chicharrón y Cuero, estos platos tampoco tienen sustituto ya que ningún negocio de la competencia los imita. Con respecto al servicio, actualmente no lo sustituye ningún establecimiento, ya que se cuenta con personal capacitado y especializado en cada una de sus funciones (barman, bartender, cocinero, vajillero, chef y camarera).

## **ANÁLISIS GERENCIAL**

### **Oportunidades:**

- SANLUCAS BAR•COFFEE, es el único establecimiento de diversión nocturna que tiene en un mismo ambiente servicio de cafetería, bar y picantería, dentro de la parroquia urbana Chimbacalle, con oportunidad de captar más clientes que gusten de esta ambientación.
- No existen productos sustitutos, con oportunidad de especializarse más en los ya existentes.
- Su larga trayectoria en el mercado es una barrera de entrada para nuevas competencias.
- Empresa con la oportunidad de posicionarse en la mente del consumidor, ya que es reconocida a nivel local por los clientes y consumidores actuales, dentro de la ciudadela México, al tener buena imagen, precios accesibles al mercado, productos de calidad y variados, servicio personalizado y amable.

## **2. 2 ANÁLISIS INTERNO**

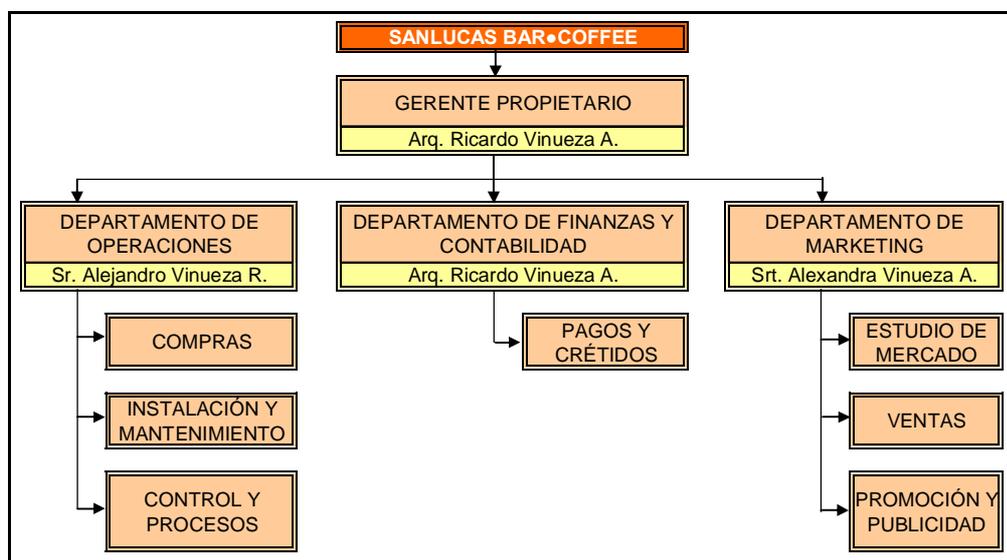
El análisis interno nos permite determinar las fortalezas y debilidades del negocio. Una correcta implementación de las capacidades internas de la empresa, permitirán alcanzar los objetivos planteados en el corto, mediano y largo plazo, orientados al cumplimiento de la visión y misión de la organización.

### **2. 2. 1 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA**

SANLUCAS BAR•COFFEE cuenta con una capacidad directiva muy informal, ya que su administración la realiza el Gerente propietario quien carece de un perfil profesional orientado al direccionamiento en cuanto a planificación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicación y control. Su mando es flexible y de liderazgo, ya que cada miembro de la empresa actúa según sus funciones y tareas y las realiza de la mejor manera y en equipo, ya que todo el

grupo familiar empresarial tiene el deseo de ver su negocio crecer. El administrador ha implementado normas, tareas, funciones y departamentos, no definidos técnicamente. Durante los años de vida de la empresa desde hace un año recientemente se ha querido implementar un organigrama estructural, que lo indicamos en el GRÁFICO N° 2

**GRÁFICO N° 2**  
**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE SERVICIOS**



FUENTE: Sanlucas BAR•COFFEE

ELABORACIÓN: Autor

Como podemos observar en la gráfica anterior, el organigrama estructural destaca tres niveles jerárquicos:

- Nivel Ejecutivo: Gerente Propietario.
- Nivel de Apoyo: Departamento de Finanzas y Contabilidad (Encargado de realizar pagos y créditos) y Departamento de Marketing (Encargado de realizar estudio de mercado, ventas, promoción y publicidad)
- Nivel Operativo: Departamento de Operaciones, encargado de las compras, instalación, mantenimiento, control y procesos.

El Gerente Propietario es un líder, esta destreza será un factor competitivo porque:

- Influye positivamente en su equipo de trabajo para los objetivos de la organización. El líder abandona sus enfoques personales y ayuda a otras personas a desarrollarse.
- Esta pendiente de lo que hace su equipo, delega funciones y tareas, explota su potencial, los motiva y los compromete.
- El líder tiene absoluta confianza de toda su organización.
- Estimula, encarna, fomenta, apoya y premia el pensamiento creativo.
- Se comunica oportuna y frecuentemente.
- La honestidad y la sinceridad, evitan la desorganización.

El líder de este café bar tiene una personalidad extrovertida, ya que le es muy fácil entablar relaciones con otras personas. Siempre aprovecha su manera de ser para influir en el grupo. Este líder tiene una visión muy amplia de su negocio, sabe hasta donde quiere llegar y transmite a sus empleados un sentido profundo de la historia de la empresa para incrementar su compromiso, además analiza las fuerzas vigentes en el mercado para poder aprovecharlas y convertirlas en oportunidades que lo ayuden a competir.

Se puede señalar otros aspectos importantes dentro de la administración: La **infraestructura** es pequeña, ello se ha convertido en un problema para la capacidad de estadía al incrementarse el número de clientes, lo que dificulta la atención a su máximo nivel, el espacio es muy reducido para poder atender y los empleados no trabajan a gusto al estar dentro de un espacio incomodo a más de tener clientes insatisfechos por esta causa. La administración carece de una **cultura organizacional** que de direccionamiento estratégico a empleados y administradores con orientación al cumplimiento de objetivos, metas y visión. El **estilo de liderazgo** es visionario, pero al ser una empresa familiar la comunicación se la da de un padre a un hijo y no de un gerente a un empleado, dado mucha libertad en cuanto a la toma de decisiones departamentales sin un control y evaluación de las mismas.

## **ANÁLISIS GERENCIAL**

### **Fortaleza:**

El Gerente propietario es un líder, una persona emprendedora y extrovertida, que sabe cómo influir en sus seguidores o empleados.

### **Debilidades:**

- La falta de un organigrama bien estructurado pone en desventaja la administración del negocio, ya que sin una base para la planificación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicación y control, será muy difícil mantener a la empresa en el ciclo de vida de crecimiento y madures.
- Al no contar con una cultura organizacional, los miembros del negocio no tiene una meta, un objetivo específico por el cual trabajar, sin una misión y visión bien definidas no se logrará alcanzar los objetivos planteados y no se podrá tener competitividad e identidad empresarial.
- Los empleados al tener un jefe muy flexible se abusan de su permisión, y él perdona cualquier error sin sanción alguna.
- La comunicación entre empleados y jefe es muy informal ya que se lo hace entre miembros de una familia y no entre el equipo de trabajo, mezclando problemas familiares con el negocio.
- La infraestructura es pequeña y ello causa incomodidad en el trabajo de los empleados e incomodidad en la estadía de los clientes y consumidores en el local.
- El liderazgo visionario, debería estar acorde a una buena planificación estratégica que permita alcanzar, medir y cuantificar los objetivos planteados en el corto, mediano y largo plazo.

## **2. 2. 2 CAPACIDAD FINANCIERA**

SANLUCAS BAR•COFFEE maneja una cantidad considerable de efectivo generado por su actividad comercial, pero sus finanzas no están bien definidas y no son controladas. El negocio utiliza hoja de cálculo de Microsoft para realizar los cálculos pertinentes de ingresos y egresos de manera general y no muy técnica, ya que, no se tiene balances de estado financieros de la empresa que puedan ser analizados y estudiados en factor de una pérdida o ganancia del ejercicio contable. Este tipo de manejo contable solo permite a la empresa saber su liquidez, movimiento del efectivo, cuales son los créditos y cuentas por pagar; limitando a tener un análisis financiero del rendimiento, margen financiero, estabilidad de costos y estabilidad de la demanda. Cabe mencionar que pese al mal manejo financiero de capital de la empresa, su administrador siempre ha cancelado sus créditos con proveedores en el corto y largo plazo de manera puntual, esto ha dado un nivel elevado de confianza para incrementar su capacidad de endeudamiento con proveedores.

## **ANÁLISIS GERENCIAL**

### **Fortaleza:**

La empresa es sujeto de crédito para los proveedores, ya que cuenta con solvencia económica.

### **Debilidad:**

El negocio al no tener un análisis financiero, se priva de tomar decisiones más acertadas sobre los indicadores financieros importantes para la organización y para la administración al momento de tomar decisiones sobre aspectos financieros.

## **2. 2. 3 CAPACIDAD TECNOLÓGICA**

Dentro de este factor podemos hacer referencia a la productividad del sector servicios, y para SANLUCAS BAR•COFFEE, la tecnología dentro de su proceso

de servicio no puede reemplazar la mano de obra por máquinas automáticas, es decir, es muy difícil mecanizar la atención del personal y a las personas encargadas de la elaboración y preparación de platillos y bebidas especiales.

Pero la tecnología se la puede adquirir en maquinarias y equipos involucrados en los procesos productivos. Por ejemplo el negocio actualmente cuenta con un sistema automatizado que conecta de manera directa la TV, el cable, el equipo de sonido y el DVD a un solo panel de control, lo que ayuda a monitorear un todo desde un solo origen. Las cocinas industriales a gas ayudan a la cocción de alimentos de manera rápida y en mayor cantidad por el tamaño de sus hornillas y la intensidad del fuego, pero la falta de mantenimiento provoca fugas de gas, ocasionando peligro de incendio y contaminación al medio ambiente.

La parrilla al carbón es obsoleta, dispersa humo y ceniza sobre los alimentos por la combustión del carbón, provocando contaminación del producto y contaminación al medio ambiente. La adquisición de un horno microondas ayuda a realizar de manera manual todo tipos de café especiales manteniendo un estilo propio de presentación.

El Internet ha permitido a través del correo electrónico comunicar e informar a sus clientes fieles acerca de eventos y promociones hechas por el negocio a más de informar sobre nuevos productos que ha ido incrementando, también es utilizado para bajar videos musicales de manera gratuita, para tener una gran variedad de géneros musicales para todo gusto. Él celular es utilizado también como marketing directo para comunicar a sus clientes y nuevos clientes sobre nuestros servicios y/o productos y sobre las diferentes promociones y eventos a realizarse.

La tecnología también se ve reflejada en la formula que se utiliza para la elaboración de aliños, ají y salsas, este sería un factor competitivo del café bar, ya que es la sazón de las carnes lo que lo diferencia de la competencia a más de

otros aderezos; si esta formula no se la Registra legalmente, puede ser imitada por la competencia y perdería su valor y el negocio perdería su secreto comercial.

## **ANÁLISIS GERENCIAL**

### **Debilidad:**

- SANLUCAS BAR•COFFEE no realiza mantenimiento a sus maquinarias y equipos con tecnología, provocando peligros de incendio y contaminación del medio ambiente por fugas de gas.
- Parrilla al carbón obsoleta, contamina con el humo y ceniza al medio ambiente y a los alimentos asados.
- No se tiene registradas legalmente a las formulas para la elaboración de aliños, ají y salsas, productos que lo hacen diferente al café bar del resto de la competencia.

### **Fortalezas:**

- Se cuenta con un sistema automatizado que controla desde un panel de control el equipo de sonido, TV y TV Cable, a la vez.
- Se utiliza nueva tecnología de comunicación (Internet, correo electrónico y mensajes a celular), para realizar marketing directo dando a conocer promociones, nuevos productos y eventos a realizar.

## **2. 2. 4 CAPACIDAD DE RECURSOS HUMANOS**

SANLUCAS BAR•COFFEE actualmente cuenta con seis trabajadores dentro del proceso de servicio, cocción y preparación de alimentos y bebidas; un gerente y tres personas de apoyo encargadas de realizar las compras, pero este número de empleados no es suficiente para atender a una mayor afluencia de clientes dentro del establecimiento.

Los empleados cuentan con experiencia laboral dentro de la empresa familiar y fuera de ella en negocios de hotelería, restaurante, bar y discoteca; el

personal cuenta con habilidades y capacidades para el desempeño de su trabajo, además su nivel de educación es estudiante universitario pero no todos siguen una rama acorde a su trabajo, se tiene estudiantes de ingeniería civil y electrónica y su gerente que tiene la profesión de arquitecto. Pese a la experiencia y habilidades del personal, estos requieren adoptar un manual de procedimientos para la realización precisa y efectiva de sus tareas, y para mantener un estándar en la proporción, presentación y decoración de los platillos y bebidas.

Las personas que remplazan a los empleados ausentes son otros miembros de familia que conocen del negocio y en ocasiones sirven de apoyo cuando el personal no se da abasto para atender a un número significativo de clientes, estas personas también son remuneradas por hora trabajada.

Esta empresa no cuenta con normas y políticas de empleo (no se tiene una adecuada selección del personal y no se evalúa el desempeño), tampoco cumple con las ordenanzas de Legislación Laboral, ya que el 99% de los miembros de esta empresa son miembros de una misma familia y por ello la remuneración se la hace de una manera informal, es decir, el Gerente propietario paga a sus empleados cada semana 50 USD que al final del mes representan los 200 USD dólares de un salario básico, a más de ello no se tiene beneficios de ley pero el gerente provee a sus empleados de pago de transporte, comida y vestido (uniforme de trabajo), se estima unos 100USD más al sueldo. Ningún empleado es asegurado al IESS.

Se tiene estabilidad laboral ya que las nuevas generaciones han heredado un negocio familiar, y se han comprometido en el progreso y crecimiento del mismo con una visión orientada a la satisfacción del cliente y a la creación de varios locales dentro de la ciudad llegando a ser en un futuro franquiciadores. El clima laboral no es conflictivo, ya que al trabajar todos en familia el trato es diferente y esta libre de presiones y castigos.

El Gerente propietario no tiene definido un plan de capacitación y motivación para sus empleados, lo cual pone en desventaja su desarrollo y se torna más difícil el crecimiento de la organización.

## **ANÁLISIS GERENCIAL**

### **Debilidades:**

- Al ser un negocio familiar y al tener el 99% de empleados que pertenecen a la familia, es una debilidad en tanto y en cuanto no se puede despedir al personal por incumplimiento de tareas o funciones.
- No se cuenta con suficiente personal para atender a un número significativo de clientes.
- Los empleados no tienen un manual de procedimientos para la realización precisa y efectiva de sus tareas y para mantener un estándar en la proporción, presentación y decoración de los platillos y bebidas.
- La empresa no tiene normas y políticas de empleo para realizar una adecuada selección del personal y no se evalúa el desempeño de los mismos.
- No se realizan pagos en base a la legislación laboral y los empleados no son afiliados al IESS.
- No se tiene definido un plan de capacitación.
- No se tiene definido un plan de incentivos (motivación).

### **Fortalezas:**

- Se tiene un buen clima laboral al trabajar todos en familia, sin presión.
- Todos los miembros de SANLUCAS BAR•COFFEE están comprometidos con el negocio familiar y tienen la visión de llegar a ser en el futuro franquiciadores, por ello trabajan muy duro y ponen todo su esfuerzo por ver su negocio crecer.

## **2. 2. 5 CAPACIDAD DE MARKETING**

SANLUCAS BARCO•FFEE no cuenta actualmente con un plan de marketing que ayuden a determinar estratégicamente el mercado objetivo, saber si los productos y/o servicios están bien orientados al mercado, si su ubicación es estratégica, si los proveedores son analizados por su calidad y beneficio económico y que implemente estrategias de marketing para ayudar a incrementar las ventas en función de elevar el nivel de satisfacción de los clientes y aplicar promociones y publicidad que apoyen esa acción.

### **ANÁLISIS GERENCIAL**

#### **Debilidad:**

- Al no contar con un direccionamiento de marketing no se puede anticipar a los ataques de la competencia, no se podrá captar más mercado y tampoco posicionar el nombre de la empresa en la mente del consumidor.
- No se puede incrementar las ventas por la falta de promociones.
- No se puede fidelizar a los clientes sin un buen plan de marketing directo.
- No se puede medir el nivel de satisfacción de los clientes actuales sin un adecuado estudio de mercado.

## **CAPITULO III**

### **3. ESTUDIO DE MERCADO**

*En este capítulo se realizará una identificación del problema de marketing, acopio, análisis y difusión de información obtenida, aprovechando la información para la mejora de toma de decisiones como solución del problema de marketing.*

### 3. 1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La definición del problema enuncia el problema de decisión gerencial y el problema de investigación de mercado e identifica sus componentes específicos con claridad.

Se realizó una entrevista personal al Gerente Propietario de SANLUCAS BAR•COFFEE, para poder plantear el problema de decisión gerencial, y se obtuvo el siguiente resultado:

#### ENTREVISTA PERSONAL

**Nombre:** Arq. Ricardo Vinuesa A.

**Cargo:** Gerente Propietario

**I: ¿Actualmente que problema enfrenta su empresa?**

**GSL:** Hemos visto una reducción en la clientela de nuestro negocio

**I: ¿Cómo lo sabe?**

**GSL:** Las ventas se mantienen altas ya que se da acogida a clientes que visitan por primera vez nuestro café bar, pero nuestros clientes frecuentes han reducido sus visitas por el echo de que el local no es lo suficientemente grande y si no se llega a tiempo ya no se puede ingresar al café bar porque ya se encuentra repleto.

**I: ¿Esta seguro que la reducción de su clientela se debe solo por el hecho de tener un local pequeño?**

**GSL:** Esto lo afirmo, ya que nuestros clientes frecuentes nos piden que agrandemos el lugar para que se pueda acoger a más personas y disfrutar de todas las bondades de diversión nocturna que ofrece el establecimiento. También a la gente le incomoda el humo del cigarrillo cuando esta comiendo, este es otro factor que ha causado la reducción de clientes frecuentes que gustan del buen comer.

**I: ¿Cuál es la reacción de sus clientes ante esta situación?**

**GSL:** Muchos de nuestros clientes optan por comprar para llevar platillos y bebidas, ya que al no encontrar mesas libres prefieren llevar el producto a casa, otros prefieren esperar fuera del local hasta encontrar una mesa libre, otros acuden a la competencia al tener más espacio pero no les gusta su ambiente.

**I: ¿Cómo reflejan estos problemas en sus clientes?**

**GSL:** Podría decir que nuestros clientes no se sienten satisfechos, ya que desean tener prioridad en el servicio y esperan ser atendidos aún cuando el lugar este lleno. También reconozco que cuando hay mayor afluencia de clientes dentro del lugar se incrementan los tiempos de espera al momento de preparar, servir y despachar el pedido, ya que el número de empleados es insuficiente para atender a más gente.

**I: ¿Cómo resolvería el problema de insatisfacción?**

**GSL:** ampliando el lugar e incrementando más recursos

**¿Qué impresión tienen sus clientes de su negocio?**

**GSL:** Creo que la mayoría lo ve como un lugar exclusivo que cobra el precio justo por sus productos y servicios, que cuenta con instalaciones adecuadas para servir a la gente del sur, que no son denigrados por su apariencia, color de piel o por su situación económica; además se sienten muy confortables por ser tratados de una manera cortés, amable y educada y por estar dentro de un lugar lujoso y muy limpio.

**I: ¿Por qué cree que los clientes frecuentes regresan una y otra vez a su negocio?**

**GSL:** Me gustaría saberlo, pero lo que si puedo decir es que mi negocio es el único dentro de la zona que ofrece servicio de cafetería, bar y picantería en un solo ambiente, además no segrega a las personas por su apariencia, a todos se trata por igual con mucha educación y respeto, además a los clientes frecuentes se los identifica por su nombre o apellido, conocemos sus preferencias de consumo y la atención al cliente es muy amable y hospitalaria, haciéndolo sentir el rey del lugar.

GSL = Gerente de SANLUCAS

I = Interrogante

### **Problema de decisión gerencial:**

¿Qué debe hacer el Gerente Propietario de SANLUCAS BAR•COFFEE para mantener la clientela y mantener satisfechos a sus clientes actuales?

### **Problema de investigación de mercado**

#### **Problema general:**

Aplicar una investigación de mercados para medir el nivel de satisfacción de los clientes y consumidores actuales frente a los productos y servicio que oferta SANLUCAS BAR•COFFEE, obteniendo información útil que contribuya con la solución del problema gerencial y de mercado.

#### **Problemas específicos:**

- Determinar las preferencias de los consumidores frente al producto y servicio ofertados por el café bar.

- Determinar la importancia de los distintos atributos que tiene el negocio en cuanto a sus servicios de cafetería, bar y picantería.
- Determinar el nivel de satisfacción de los clientes y consumidores actuales frente a la atención del personal, a la proporción del platillo, a la rapidez en la entrega, comodidad del sitio, limpieza y cuidado del medio ambiente.

### 3. 2 ELABORACIÓN DE UN MÉTODO PARA RESOLVER EL PROBLEMA

Para esta investigación de mercados de tipo descriptiva<sup>49</sup> se empleará el método de **encuesta personal**, que permite realizar de manera directa preguntas de investigación y registrar las respuestas de manera individual y personalizada, a más de: interactuar con el encuestado, el encuestador y la encuesta; se puede elegir al sujeto que se le va a realizar la encuesta y otros clientes que se encuentren dentro del local; la relación social entre el encuestador (administrador del café bar) y el encuestado (cliente y consumidor actual del café bar) motiva al encuestado a dedicar más tiempo a llenar la encuesta, obteniendo una tasa de respuesta alta; y finalmente se puede presentar tiempos muertos mientras el encuestador se dirige hacia el siguiente encuestado. Con este tipo de encuesta personal, lograremos llegar a conclusiones más específicas y con un grado menor de error en las respuestas, ya que el encuestador estará presente para resolver cualquier ambigüedad del cuestionario.

### 3. 3 ELABORACIÓN DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para este estudio de mercado se elaborará el diseño de la investigación, donde se detallarán los procedimientos necesarios para obtener la información que se requiere para resolver el problema de investigación de mercado: *“medir el nivel de satisfacción de los clientes y consumidores actuales frente a los productos y servicio que oferta SANLUCAS BAR•COFFEE”*.

---

<sup>49</sup> La investigación descriptiva es de tipo conclusiva que tiene como objetivo principal la descripción de algo, por lo general características o funciones del mercado.

### **3. 3. 1 Definición de la información necesaria**

Al tener un problema de investigación de mercados específico para la empresa SANLUCAS BAR•COFFEE, se deberá recopilar datos primarios originados por la encuesta personal aplicada a los clientes y consumidores actuales del café bar, con el fin de recopilar información que determine el nivel de satisfacción de los clientes y consumidores actuales para poder tomar acciones estratégicas que resuelvan el problema gerencial: *“¿Qué debe hacer el Gerente Propietario de SANLUCAS BAR•COFFEE para recuperar la clientela y mantener satisfechos a sus clientes actuales?”*

### **3. 3. 2 Análisis de datos primarios**

Los datos primarios se originan por el propósito específico de atender el problema de mercado que enfrenta:

- Determinar las preferencias de los consumidores frente al producto y servicio ofertados por el café bar.
- Determinar la importancia de los distintos atributos que tiene el negocio en cuanto a sus servicios de cafetería, bar y picantería.
- Determinar el nivel de satisfacción de los clientes y consumidores actuales frente a la atención del personal, a la proporción del platillo, a la rapidez en la entrega, comodidad del sitio, limpieza y cuidado del medio ambiente.

La recolección de datos primarios implica las seis etapas del proceso de investigación de mercados tratadas en este capítulo.

### **3. 3. 3 Investigación cuantitativa**

Se realizará la investigación cuantitativa para poder cuantificar los datos primarios de la encuesta personal, aplicando análisis estadísticos para poder interpretar los resultados de la encuesta y poder demostrar las hipótesis

planteadas. Esta investigación se la realizará de manera objetiva, libre de temores creencias, deseos y tendencias del investigador que puedan influir en los resultados.

### 3. 3. 4 Métodos para el acopio de datos cualitativos

Se utilizará el programa SPSS de Windows, no sólo como paquete estadístico, sino como un paquete integrado que puede usarse en las etapas de investigación de mercados. El SPSS servirá para la definición del problema, la elaboración de un método, la obtención del diseño de la investigación, el acopio de datos, su presentación y análisis, así como la elaboración y presentación del informe.

Una vez aprobada la estructura y diseño de la encuesta personal para clientes y consumidores actuales de SANLUCAS BAR•COFFEE, se realizará un manual de codificación (ver ANEXO N° 4) para la encuesta, con el fin de facilitar el ingreso de datos al SPSS utilizando el siguiente formato:

**Hoja N° 1**

<b>NOMBRE DE LA VARIABLE</b>					
<b>TIPO</b>					
<b>NUMERO DE DIGITOS</b>					
<b>NOMBRE DE LA ETIQUETA</b>					
<b>ETIQUETA DE VALOR</b>					

Luego se ingresa los datos al programa SPSS en el cuadro *vista de variables*, se define las variables de acuerdo al manual de codificación, luego de ingresar las variables se dirige al cuadro *vista de datos* y se tabula la aplicación de la encuesta (ver ANEXO N° 5)

Una vez ingresados los datos y obtenida la matriz en la vista de datos (SPSS), se procede a realizar un análisis de las bondades del programa:

- Se puede obtener las estadísticas: tablas y gráficos de frecuencias y medias de cada una de las variables e interpretar los resultados.
- Se realiza un análisis estadístico bivariado Crosstabs o tablas cruzadas o tablas de contingencia.

### **3. 3. 5 Procedimientos de medición y preparación de escalas**

La **medición** se la realizará asignando números ordinales para cada opción de respuesta de cada pregunta del cuestionario, para poder medir la preferencia, frecuencia de consumo, percepciones y demás características pertinentes al nivel de satisfacción del cliente y consumidor actual de SANLUCAS BAR•COFFEE. Estos números se asignan porque nos será más fácil analizar estadísticamente los resultados de cada pregunta, y también será más fácil tabular las encuestas en el programa SPSS, al digitar solo un número y no una frase larga para cada respuesta de la encuesta.

A continuación en el CUADRO N° 15, se muestra una Matriz de Operacionalización, que nos ayudará a determinar la escala de medición para cada variable, determinando las posibles preguntas de la encuesta, identificando las preguntas que van en la encuesta, su orden y que tipo de estadística y gráfico se puede aplicar.

### CUADRO Nº 15 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN

DETERMINAR	VARIABLES GENERALES	ESCALA	POSIBLES PREGUNTAS	ACEPTAR	DESCARTAR	ORDEN DE LAS PREGUNTAS	ESTADÍSTICAS DESCRIPTIVAS	GRÁFICO ESTADÍSTICO
Características del mercado objetivo (clientes y consumidores actuales de SANLUCAS BAR COFFEE)	Características de segmentación del mercado	Nominal (SPSS=Cadena)	¿En qué País vive?		•			
			¿Cuál es su ciudad de origen?		•			
			¿En que parroquia se sitúa?		•			
			¿En cuál de estos barrios usted se ubica?	•		1	Porcentaje (frecuencia)	Gráfico de barras y pastel
			¿Qué sector es?		•			
			¿Cuál es su edad?	•		2	Porcentaje (frecuencia)	Gráfico de barras y pastel
			Su sexo es:	•		3	Porcentaje (frecuencia)	Gráfico de barras y pastel
			¿Cuántos Miembros de la Familia son?		•			
			Sus ingresos son:	•		5	Porcentaje (frecuencia)	Gráfico de barras y pastel
			¿Cuál es su Ocupación?	•		4	Porcentaje (frecuencia)	Gráfico de barras y pastel
			Identifique su clase social:		•			
Pregunta de control (acepta o rechaza la encuesta)	Control	Nominal (SPSS=Cadena)	¿Ha visitado alguna vez SANLUCAS BAR COFFEE?	•		6	Porcentaje (frecuencia)	Gráfico de barras y pastel
			¿Es cliente de SANLUCAS BAR COFFEE?		•			
Por qué medio de comunicación se entero de la existencia del café bar	Conocimiento	Ordinal	¿Cómo se entero del lugar?	•		7	Estadísticos descriptivos (Suma)	Gráfico de Pareto
			¿Por cuál de estos medios se entero del café bar?		•			
Frecuencias de visita al establecimiento	Visitas	Nominal (SPSS=Cadena)	¿Con qué frecuencia acude a este sitio?	•		8	Porcentaje (frecuencia)	Gráfico de barras y pastel
			¿Cada que tiempo frecuenta este sitio?		•			
A que hora acuden los clientes al café bar	Horario de su preferencia	Nominal (SPSS=Cadena)	El horario de su preferencia es:	•		9	Porcentaje (frecuencia)	Gráfico de barras y pastel
			¿Ha qué hora prefiere visitar SANLUCAS BAR COFFEE?		•			
En compañía de quien o quienes va el cliente	Compañía del cliente	Ordinal	¿Frecuentemente quien o quienes lo acompañan al café bar?		•			
			Frecuentemente va en compañía de:	•		10	Estadísticos descriptivos (Suma)	Gráfico de Pareto

Los gustos del cliente frente a los platillos y bebidas ofertados por el café bar	Gusto	Intervalo	¿Le gusto las comidas y bebidas que se ofertan en este sitio?	•	11	Estadísticos descriptivos (Máximo, Mínimo, Suma, Media, Desviación Típica)	Histograma
			¿Las comidas y bebidas ofertadas por SANLUCAS BAR COFFEE, estuvieron bajo las exigencias de su paladar?	•			
Las preferencias del cliente frente a los productos ofertados por el café bar	Preferencias productos	Ordinal	¿Cuál de estos productos son sus preferidos?	•	12	Estadísticos descriptivos (Suma)	Gráfico de Pareto
			Elija ¿Qué producto del servicio de cafetería es su preferido?	•			
			Elija ¿Qué producto del servicio de bar es su preferido?	•			
			Elija ¿Qué producto del servicio de picantería es su preferido?	•			
Variedad de platillos y bebidas	Variedad productos	Nominal (SPSS=Cadena)	¿El menú de SANLUCAS BAR COFFEE es variado?	•			
			¿Cree usted que el menú de platillos y bebidas es amplio y variado?	•	13	Porcentaje (frecuencia)	Gráfico de barras y pastel
Pregunta se seguimiento en caso de contestar negativamente a la pregunta 13	Incremento de productos al menú	Pregunta abierta	¿Especifique que productos y bebidas incrementaría en el menú del café bar?	•			
			¿Ha más de los productos que ofrece el café bar, usted desearía que se incremente al menú otro u otros platillos y bebidas de su preferencia? ¿Cuál (es)?	•	14	No aplica	No aplica
Estado de satisfacción del cliente	servicio del personal	Intervalo	¿Los meseros conocen los platos y bebidas que se ofertan y los explican con claridad?	•			
			¿Los meseros lucen limpios bien vestidos y ordenados?	•			
			¿Los meseros son pacientes, amables y respetuosos?	•	15	Estadísticos descriptivos (Máximo, Mínimo, Suma, Media, Desviación Típica)	Histograma

Proporción vs. Precio	Intervalo	En relación con la proporción ¿el precio es el correcto?	•		16	Estadísticos descriptivos (Máximo, Mínimo, Suma, Media, Desviación Típica)	Histograma
		¿La proporción del platillo y bebida están acordes al precio?		•			
Sobre los productos	Intervalo	¿Los platos y bebidas son preparados y servidos rápidamente?	•		17	Estadísticos descriptivos (Máximo, Mínimo, Suma, Media, Desviación Típica)	Histograma
		¿Los ingredientes y calida de las comidas y bebidas son excelentes?		•			
		¿La presentación y decoración de platillos y bebidas son excelentes?		•			
		¿Los platillos son servidos calientes?		•			
		¿Los platillos y bebidas son sabrosos con un sabor auténtico?		•			
Comodidad	Intervalo	¿El sitio es cómodo y se encuentra con facilidad una mesa libre?	•		17	Estadísticos descriptivos (Máximo, Mínimo, Suma, Media, Desviación Típica)	Histograma
		¿La decoración interior y atmósfera del café bar es agradable?		•			
		¿El café bar tiene un buen sistema de ventilación y extracción de olores?	•		17	Estadísticos descriptivos (Máximo, Mínimo, Suma, Media, Desviación Típica)	Histograma
Limpieza	Intervalo	¿La parte interior y exterior del café bar lucen limpias, cuidadas y agradables a la vista?		•			
		¿El servicio higiénico (baño) del café bar se ve bien cuidado y limpio?		•			
		¿La limpieza del café bar es la más adecuada?	•		17	Estadísticos descriptivos (Máximo, Mínimo,	Histograma

	Medio ambiente	Intervalo	¿El café bar cuida el medio ambiente utilizando purificadores de agua y aire?	•			Suma, Media, Desviación Típica)	
			¿Cree usted que los purificadores de agua y aire son suficientes para cuidar el medio ambiente?		•			
Los factores más importantes cuando el cliente visita SANLUCAS BAR COFFEE	Factor Importante	Ordinal	Rapidez en la entrega	•		18	Estadísticos descriptivos (Suma)	Gráfico de Pareto
			Promociones	•				
			Precios	•				
			Servicio y calidad	•				
			Entrega a domicilio	•				
			Limpieza	•				
			Infraestructura	•				
			Variedad de productos		•			
			Presentación de los productos		•			
			Atención personalizada		•			
			Personal uniformado e impecable		•			
			Vigilancia dentro y fuera del local		•			
			Servicio de parqueadero solo clientes		•			
Diseño interior del local y amoblamiento		•						
Si se recomendaría el café bar a terceros	Recomendación	Intervalo	¿Recomendaría el café bar a un amigo?	•		19	Estadísticos descriptivos (Máximo, Mínimo, Suma, Media, Desviación Típica)	Histograma

FUENTE: Naresh K. Malhotra

ELABORACIÓN: Autor

Una vez identificadas las preguntas que deben ir en el cuestionario, se aplicará una encuesta piloto a 20 clientes y consumidores del café bar, para depurar y corregir por última vez la estructura de la encuesta.

### 3. 3. 6 Redacción del cuestionario

El cuestionario se lo realizará en base a los resultados de la matriz de operacionalización, una vez que se haya corregido la estructura de la encuesta en la prueba piloto. Se recopilarán sólo las preguntas que han sido aceptadas para

estructurar la encuesta, mismas que el cliente y consumidor actual de SANLUCAS BAR•COFFEE va ha responder.

La encuesta estará compuesta con **preguntas sin estructurar** (abiertas) y **preguntas estructuradas** (cerradas).

Los encuestados responderán con sus propias palabras y dando su opinión a las siguientes preguntas abiertas:

**¿Cuál es su edad?**

años de edad

**¿Ha más de los productos que ofrece el café bar, usted desearía que se incremente al menú otro u otros platillos y bebidas de su preferencia? ¿Cuál (es)?**

.....  
 .....  
 .....

Las preguntas cerradas que se utilizará en esta encuesta son de:

**Opción múltiple.-** a los clientes y consumidores actuales de SANLUCAS BAR•COFFEE se les propone seleccionar una o más de las alternativas dadas a las siguientes preguntas:

**¿Cómo se entero del lugar?**

- |                                             |                                                             |                       |
|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-----------------------|
| 1. De casualidad <input type="checkbox"/>   | 3. Me lo recomendó un pariente <input type="checkbox"/>     | 5. Otros ¿cuál? ..... |
| 2. Por una volante <input type="checkbox"/> | 4. Me lo recomendó un amigo/vecino <input type="checkbox"/> |                       |

**Frecuentemente va en compañía de:**

- |                                                             |                                                           |                       |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-----------------------|
| 1. Con un amigo o amigos <input type="checkbox"/>           | 3. Con mi esposo (a) o novio (a) <input type="checkbox"/> | 5. Otros ¿cuál? ..... |
| 2. Con mi compañero (a) de trabajo <input type="checkbox"/> | 4. Con mi familia <input type="checkbox"/>                |                       |

**7. ¿Cuál de estos productos son sus preferidos: ?**

- |                                                        |                                                            |                                                     |
|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 1. Café expreso <input type="checkbox"/>               | 2. Capuccino, mokaccino, irlandés <input type="checkbox"/> | 3. Helado de copa <input type="checkbox"/>          |
| 4. Lomo o filete a la parilla <input type="checkbox"/> | 5. Fritada o chicharrón <input type="checkbox"/>           | 6. Pincho de carne o pollo <input type="checkbox"/> |
| 7. Cerveza <input type="checkbox"/>                    | 8. Cocktails <input type="checkbox"/>                      | 9. Vino <input type="checkbox"/>                    |
| 10. Vodka <input type="checkbox"/>                     | 11. Martinis <input type="checkbox"/>                      | 12. Margaritas <input type="checkbox"/>             |
| 13. Whisky <input type="checkbox"/>                    | 14. Tequila <input type="checkbox"/>                       |                                                     |

**Dicotómicas.-** se le da al encuestado la opción de elegir una sola alternativa de dos alternativas de respuesta o tres dando una alternativa neutral, por ejemplo:

**Su sexo es:**

1. Masculino  2. Femenino

**Sus ingresos son:**

1. Menores de 200 USD  2. Entre 200 y 500 USD  3. Mayores de 500 USD

**¿Ha visitado alguna vez SANLUCAS BAR•COFFEE?**

1. SÍ  2. NO

Si la respuesta fue *SÍ*, continúe con la encuesta.

Si la respuesta fue *NO*, se da por terminada la encuesta.

**¿Cree usted que el menú de platillos y bebidas es amplio y variado?**

1. SÍ  2. NO

Si respondió *NO*, conteste la pregunta N° 9 y continúe con la encuesta

Si respondió *SÍ*, conteste la pregunta N° 10 y continúe con la encuesta

**De escala.-** las preguntas de escala pueden ser comparativas y no comparativas.

Se empleará la *escala comparativa* (no métrica), para comparar los factores que el cliente y consumidor de SANLUCAS BAR•COFFEE, consideran más importantes cuando visitan este sitio, esta pregunta es de propiedad ordinal dando una calificación en la escala del 1 al 7, siendo 7 la calificación más importante y 1 la calificación menos importante, entonces la pregunta sería:

**Califique en la escala del 1 al 7 los factores que para usted son más importantes cuando visita SANLUCAS BAR•COFFEE, tomando en cuenta que 7 es la calificación más importante y 1 es la calificación menos importante**

- |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| 1. Rapidez en la entrega | <input type="checkbox"/> |
| 2. Promociones           | <input type="checkbox"/> |
| 3. Precios               | <input type="checkbox"/> |
| 4. Servicio y calidad    | <input type="checkbox"/> |
| 5. Entrega a domicilio   | <input type="checkbox"/> |
| 6. Limpieza              | <input type="checkbox"/> |
| 7. Infraestructura       | <input type="checkbox"/> |

La escala *no comparativa* (métrica), se la utiliza para formular preguntas de intervalo en el grado de acuerdo o satisfacción con la escala de Likert, dando puntuaciones de 1 a 5; donde 1 es muy en desacuerdo, definitivamente no, seguramente que no o completamente insatisfecho, y 5 es muy de acuerdo, definitivamente sí, seguramente que sí o completamente satisfecho. A cada objeto se escala de forma independiente de los demás en el conjunto de estímulos. Se tiene preguntas como:

### ¿Le gusto las comidas y bebidas que se ofertan en este sitio?

- 1. Definitivamente sí
- 2. Probablemente sí
- 3. Indeciso
- 4. Probablemente no
- 5. Definitivamente no

### Marque con una X su estado de satisfacción

	Completa mente Satisfecho	Satisfecho	Neutral (ni satisfecho, ni insatisfecho)	Insatisfecho	Completa mente insatisfecho
	5	4	3	2	1
1. ¿Los meseros son pacientes, amables y respetuosos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. En relación con la proporción ¿el precio es correcto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ¿Los platos y bebidas son preparados y servidos rápidamente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ¿El sitio es cómodo y se encuentra con facilidad una mesa libre?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. ¿El café bar tiene un buen sistema de ventilación o extracción de olores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. ¿El café bar cuida el ambiente utilizando purificadores de agua y aire?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. ¿La limpieza del café bar es la más adecuada?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### ¿Recomendaría el café bar a un amigo?

1. Seguramente que sí
2. Probablemente que sí
3. Indeciso
4. Probablemente que no
5. Seguramente que no

En el ANEXO N° 3 se muestra el diseño del cuestionario a ser aplicado.

### 3. 3. 7 Muestreo y tamaño de la muestra

La **población**, es el total de todos los elementos que comparten un conjunto de características comunes y comprenden el universo del propósito del problema de investigación de mercado.

La **muestra** es el subgrupo de elementos de la población seleccionado para participar en el estudio.

Para nuestra investigación la **población objetivo** es:

- **Elementos:** hombre o mujer, mayor de edad que tenga una ocupación laboral o sea estudiante universitario, con ingresos no menores de 200 USD y mayores a 500 USD, que gusten de la diversión nocturna expresada en tres servicios (cafetería, bar y picantería) en un solo ambiente y que se ubique en barrios cercanos a la Ciudadela México como son: Alpahuasi, Los Andes, Luluncoto, la Colina, Villa Flora, Pío XII, y Chiriyacu.
- **Unidad de muestreo:** Sólo clientes que hayan visitado el establecimiento durante los últimos dos meses. La muestra poblacional se estima que es de 220 clientes actuales.
- **Extensión:** Distrito centro-sur de Quito. Personas que se encuentren dentro de la Parroquia Chimbacalle.
- Fecha: 2008

## EL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Se determino un tamaño adecuado de muestra para la aplicación de la encuesta con una población de 220 clientes y consumidores actuales de SANLUCAS BAR•COFFEE, número determinado de visitas de clientes durante los dos últimos meses al café bar.

Se tiene la siguiente formula para calcular el tamaño de la muestra:

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

Donde:

**n** es el tamaño de la muestra

**Z** es el Nivel de Confianza (expresado en desviación estándar)

**p** es la probabilidad de ocurrencia del evento

**q** es la probabilidad de que no ocurra el evento

**e** es el error de estimación

**N** es la población total

### Datos:

El cálculo del tamaño de la muestra se establecerá con un 95% de nivel de confianza, con una probabilidad de 50% y un error de estimación del 6%.

Z = 1,96 (Nivel de confianza del 95%)

p = 50%

q = 50%

e = 6%

N = 220

### Cálculo:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)(220)}{0.06^2 (220 - 1) + (1.96)^2 (0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{211.288}{1.7488} = 120$$

### **Conclusión:**

Se necesita una muestra de 120 clientes y consumidores actuales para medir su nivel de satisfacción.

### **3. 3. 8 Plan para el análisis de datos**

Para realizar el análisis de datos primarios seguiré los siguientes pasos:

- Primero se analizará cada pregunta de la encuesta, y se concluye que:
  - ✓ La información personal (barrio, edad, sexo, ocupación e ingresos) solicitada al encuestado se califica como tipo de variable cadena, ya que es factor de segmentación y solo tiene una opción de respuesta.
  - ✓ ¿Ha visitado alguna vez SANLUCAS BAR•COFFEE? Esta pregunta la calificamos como tipo de variable cadena, ya que se tiene solo una opción de respuesta y es una pregunta de control, que ayudará a aceptar o rechazar la encuesta.
  - ✓ ¿Cómo se enteró del lugar?, Frecuentemente va en compañía de, ¿Cuál de estos productos son sus preferidos? Para estas preguntas, a cada factor de elección se lo califico como tipo de variable numérico, ya que se tiene la elección de escoger más de una respuesta.
  - ✓ ¿Con qué frecuencia acude a este sitio?, El horario de su preferencia es. A estas preguntas se las califico como tipo de variable cadena, ya que solo se puede elegir una sola opción de respuesta.
  - ✓ ¿Le gustó las comidas y bebidas que se ofertan en este sitio? ¿Recomendaría el café bar a un amigo? Para estas preguntas de intervalo, se califico con variable de tipo numérico, ya que se da calificaciones entre 5 (Definitivamente sí) y 1 (Definitivamente no).

- ✓ ¿Cree usted que el menú de platillos y bebidas es amplio y variado? A esta pregunta se la califica con tipo de variable cadena, ya que solo se puede elegir una sola respuesta.
- ✓ ¿Ha más de los productos que ofrece el café bar, usted desearía que se incremente al menú otro u otros platillos y bebidas de su preferencia? ¿Cuál (es)? A esta pregunta abierta se la analiza más adelante en el literal Preparación y análisis de datos.
- ✓ Califique en la escala del 1 al 7 los factores que para usted son más importantes cuando visita SANLUCAS BAR•COFFEE, tomando en cuenta que 7 es la calificación más importante y 1 es la calificación menos importante. Para esta pregunta ordinal, es de tipo de variable numérica para poder cuantificar las calificaciones referentes a cada factor.
- En segundo lugar, se llena el formato del manual de codificación de la encuesta (ver ANEXO N° 4) previo análisis de cada pregunta.
- Finalmente se registra los resultados de cada encuesta en la hoja vista de datos del programa SPSS, para luego aplicar el análisis de datos.

### **3. 4 TRABAJO DE CAMPO O ACOPIO DE DATOS**

El administrador de SANLUCAS BAR•COFFEE, realizó el trabajo de campo, quien acumulo datos de 120 clientes y consumidores actuales del café bar, para poder analizar su nivel de satisfacción. La calidad de los datos es alta, debido a que el proceso del trabajo de campo y recopilación de datos está actualizado, es ético (datos verídicos) y supervisado por el Director y Codirector de Tesis.

En el primer contacto se gano la cooperación de los clientes según el siguiente pedido:

Hola, como ustedes ya me conocen, mi nombre es Alexandra, administradora de SANLUCAS BAR•COFFEE. Estoy realizando una encuesta a los clientes fieles a este negocio para descubrir su nivel de satisfacción ante los productos y servicios. Usted es uno de los elegidos para participar en la encuesta. Valoraremos en gran medida su opinión y me gustaría formularle algunas preguntas...

### **3. 5 PREPARACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS**

Para realizar el estudio de mercado, los datos de la encuesta se obtuvieron mediante entrevistas a los clientes de SANLUCAS BAR•COFFEE, realizada luego de que el cliente solicite el pago o cancelación de su pedido. Se reviso los cuestionarios a medida que los entrevistadores los devolvían. Los cuestionarios con respuestas insatisfactorias se devolvieron al campo y se pidió al entrevistado llenar con la información requerida.

No se descarto ningún cuestionario, ya que las respuestas fueron satisfactorias en gran medida. Así, la muestra final fue de 120 encuestas. Se elaboro una hoja de códigos para el cuestionario, detallada en la vista de variables, del editor de datos del SPSS (ver ANEXO N° 5 a)). Se verificaron errores de digitación de los datos en un 70% (ver ANEXO N° 5 b)). Y finalmente se utilizo el análisis de estadísticas descriptivas del SPSS para generar resultados Descriptivos, Frecuencias y Tablas de contingencia, de manera simple y cruzada.

### **3. 6 RESULTADOS ESTUDIO DE MERCADO**

#### **INFORMACIÓN PERSONAL**

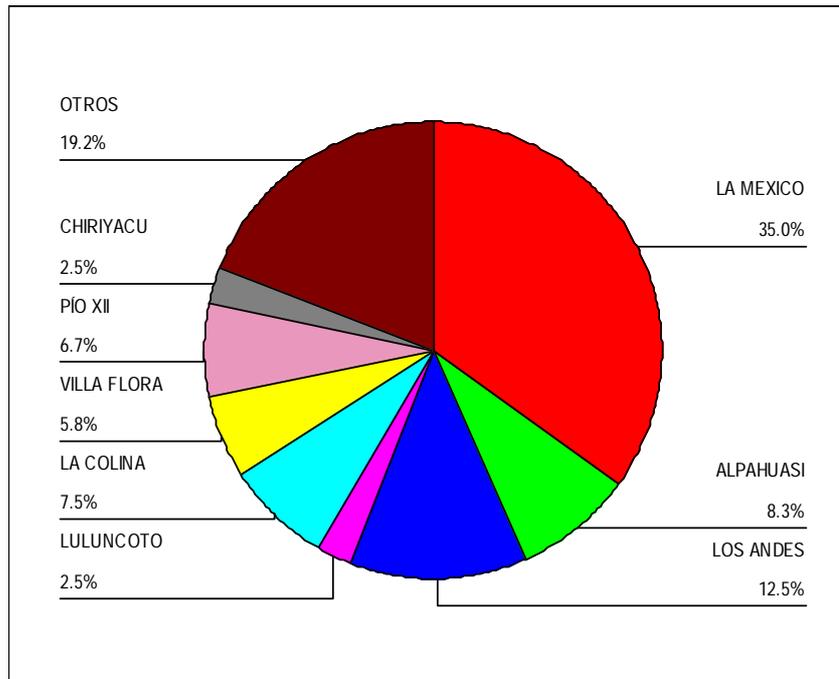
Para esta investigación se tomo a 120 clientes y consumidores actuales de SANLUCAS BAR•COFFEE, representados por el 60% hombres y el 40% mujeres. Del total de clientes y consumidores actuales el mayor número se ubica en la Ciudadela México, en otros barrios alejados de la zona (La Magdalena, El Recreo y El Pintado) y en el barrio Los Andes, con el 35%, 19.2% y 12.5% respectivamente.

De este segmento de mercado el 44.2% son personas con edades entre los 18 y 25 años, mayor porcentaje seguido del 32.5% que está conformado por personas de edades entre los 26 a 33 años. La mayoría de clientes y

consumidores actuales son Profesionales, Oficinistas y Estudiantes Universitarios con el 34.2%, 28% y 17.5% respectivamente. De lo anterior se desprende que el 48.3% tienen ingresos entre los 200 y 500 USD y el 21.7% percibe ingresos mayores a los 500 USD.

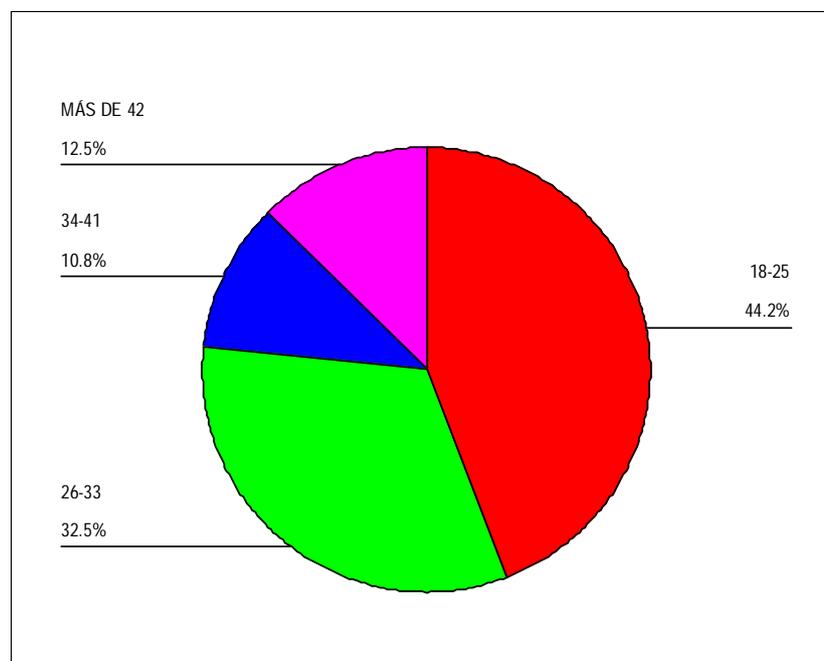
**GRÁFICO N° 31**

**¿En cuál de estos barrios usted se ubica?**



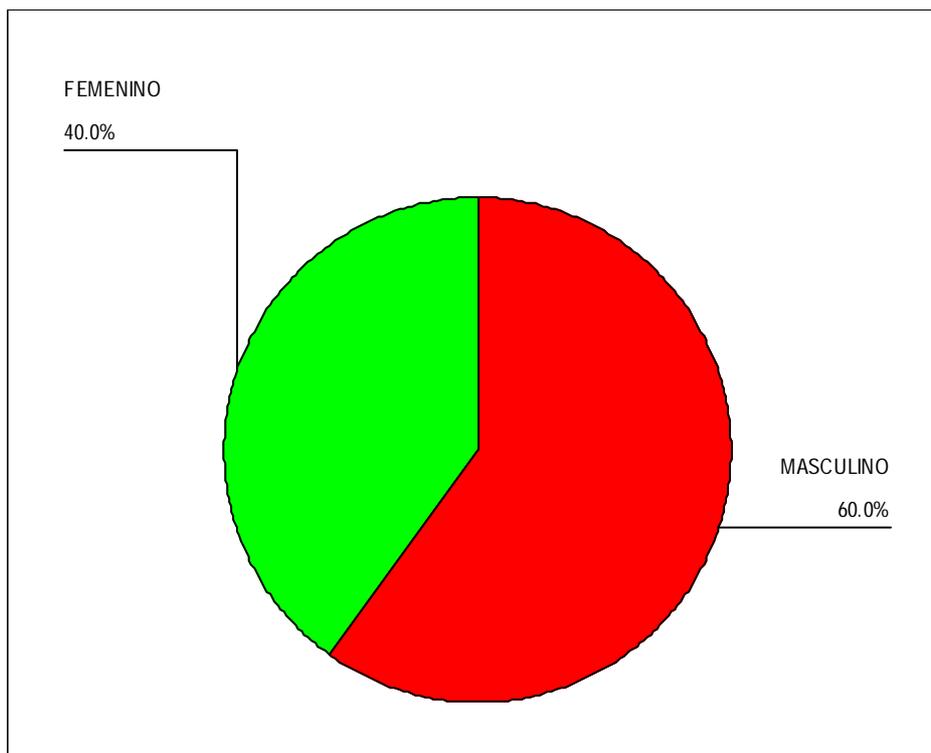
**GRÁFICO N° 32**

**¿Cuál es su edad?**



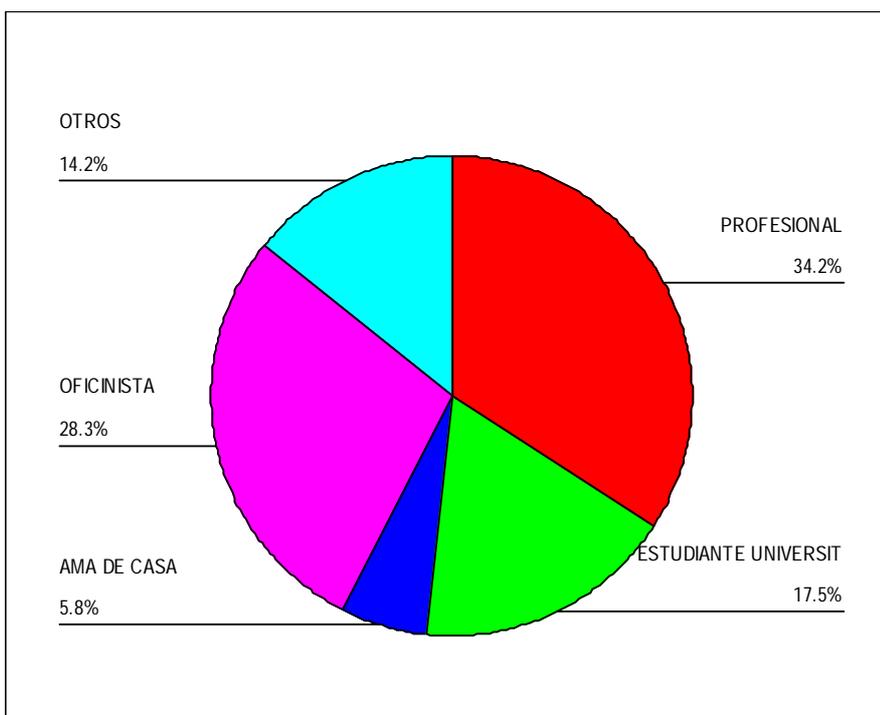
**GRÁFICO N° 33**

**Su sexo es:**

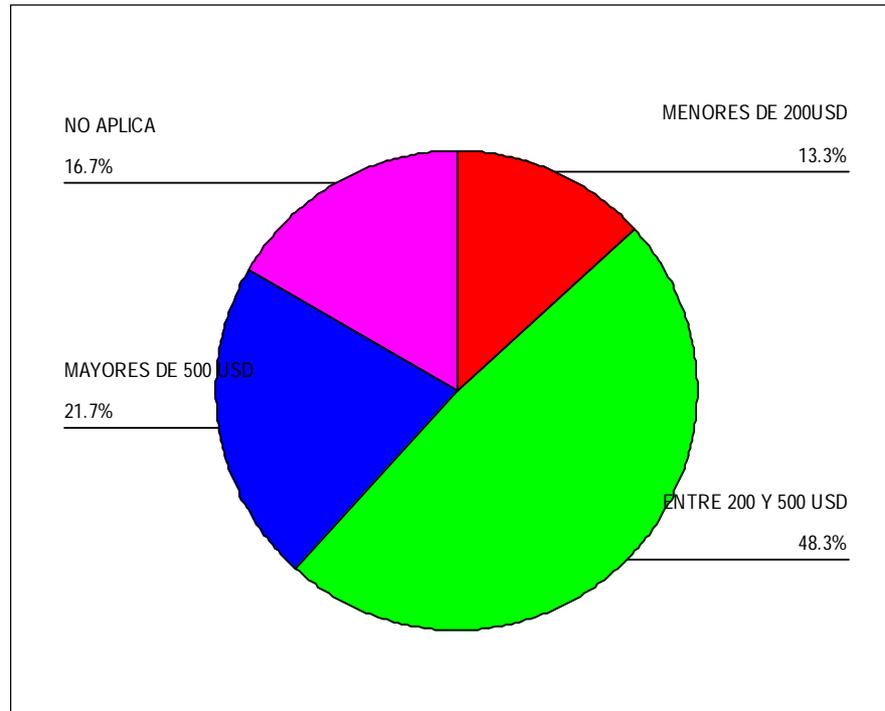


**GRÁFICO N° 34**

**¿Cuál es su ocupación?**



**GRÁFICO N° 35**  
**Sus ingresos son:**



**ANÁLISIS GERENCIAL**

**Oportunidad:**

- El café bar tiene la oportunidad de captar más clientes ubicados a las afueras de la ciudadela México.
- Se tiene la oportunidad de atender a jóvenes y adultos que gustan disfrutar de tres servicios (cafetería, bar y picantería) en un solo ambiente.

**PREGUNTAS DE ENCUESTA**

Del 100% de clientes y consumidores actuales de SANLUCAS BAR•COFFEE que han concurrido al establecimiento durante los dos últimos meses, 75 de ellos se enteraron del lugar por la recomendación de un amigo o vecino y asisten con mayor frecuencia los fines de semana, casi todos los días y dos veces a la semana con el 33.3%, 25% y 15 % respectivamente.

Para este tipo de clientes y consumidores la hora de visita al local le es indiferente (25.8%), pero hay quienes prefieren visitarlo de 7 a 9 p.m. con el 22.5% y con un mayor porcentaje de 9 a 11 p.m. (25.8%). La mayoría de clientes y consumidores actuales van en compañía de su amigo o amigos, con su compañero (a) de trabajo y con su esposo (a) o novio (a).

**TABLA N° 12**

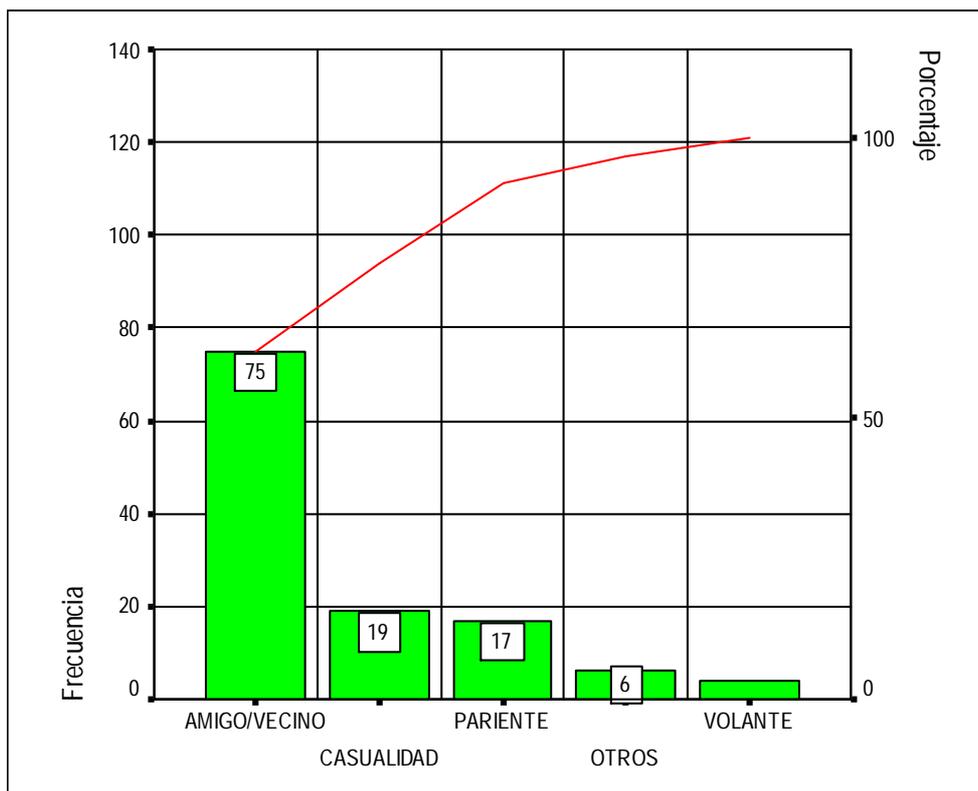
**1. ¿Ha visitado alguna vez SANLUCAS BAR•COFFEE?**

**VISITA**

Válidos	SI	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
		120	100.0	100.0	100.0

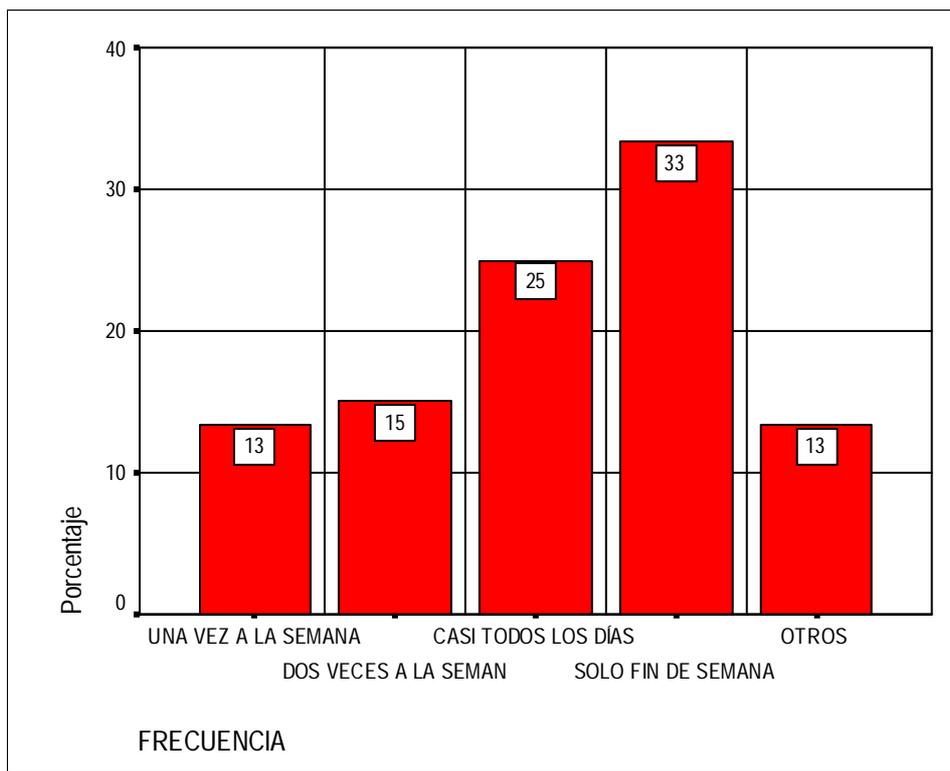
**GRÁFICO N° 36**

**2. ¿Cómo se entero del lugar?**



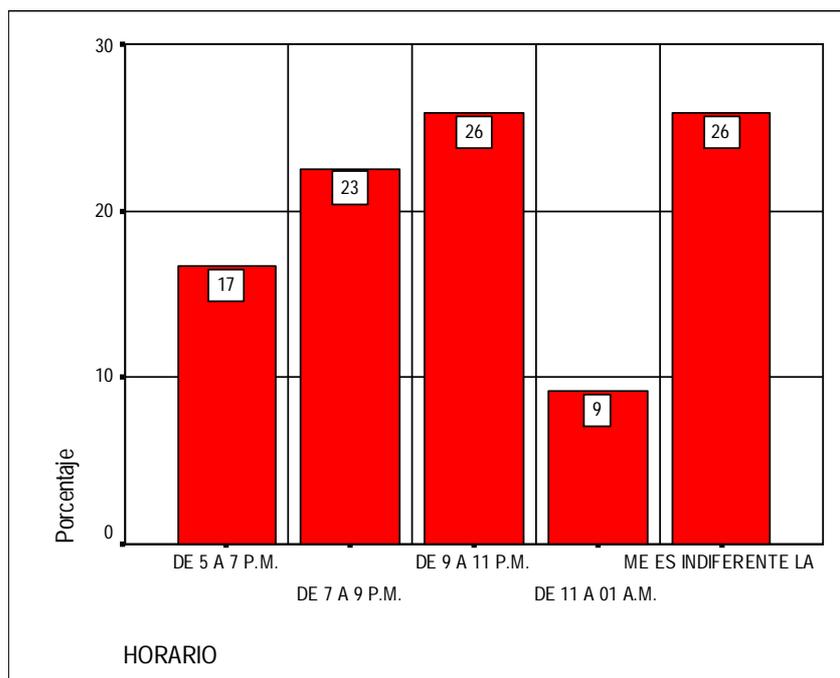
**GRÁFICO N° 37**

**3. ¿Con que frecuencia acude a este sitio?**



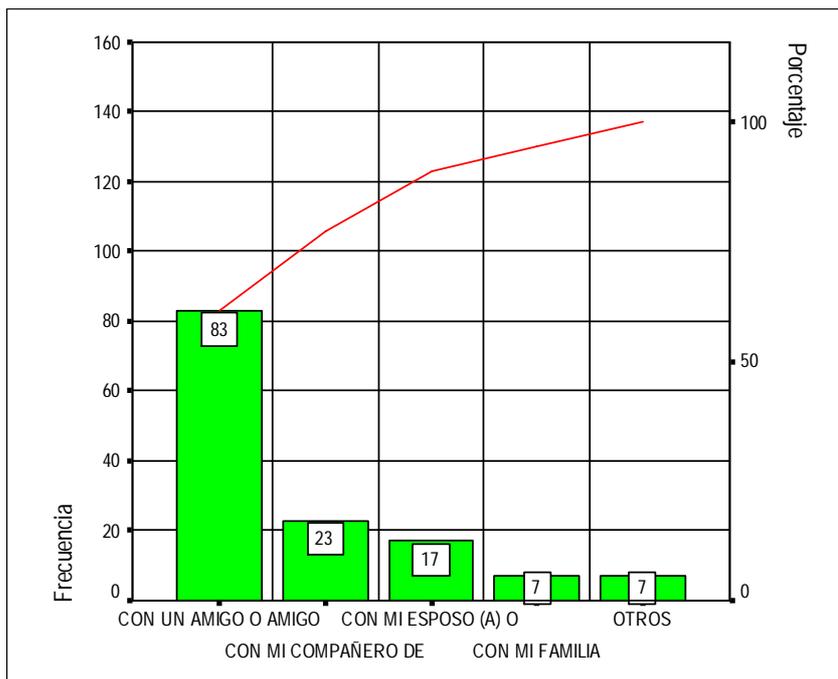
**GRÁFICO N° 38**

**4. El horario de su preferencia es:**



**GRÁFICO N° 39**

**5. Frecuentemente va en compañía de:**



**ANÁLISIS GERENCIAL**

**Oportunidad:**

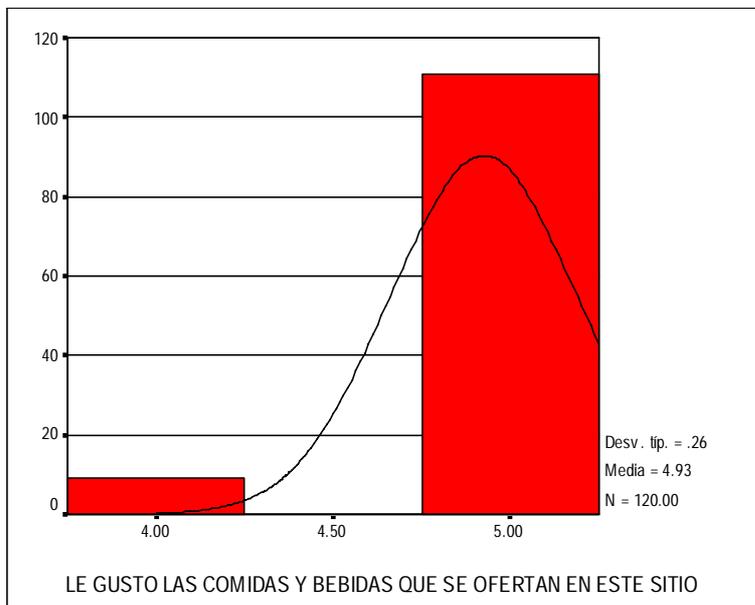
- Se tiene la oportunidad de mantener a los clientes actuales satisfechos en función del servicio y productos ofertados, para que ellos recomienden el café bar a otros amigos.
- Se tiene la oportunidad de aplicar promociones para los días que no son muy concurridos (Lunes, Martes y Miércoles) por los clientes, con el fin de incitar a la compra e incrementar las ventas.
- Se tiene la oportunidad de promocionar combos para un número grande de personas, ya que la mayoría de clientes frecuenta el café bar con un grupo de amigos o con su pareja.

## Preguntas que miden el nivel de satisfacción

### 6. ¿Le gusta las comidas y bebidas que se ofertan en este sitio?

Esta pregunta responde a la escala de Likert, donde se tiene que casi todos los clientes y consumidores actuales de SANLUCAS BAR•COFFEE, ubicados en los barrios de La México, Alpuhuasi, Los Andes, Luluncoto, La Colina, Villa Flora, Pío XII, Churiyacu y otros barrios no cercanos a Chimbacalle; afirman que les gusta las comidas y bebidas que oferta este sitio, con calificaciones positivas entre 4 y 5 puntos, correspondientes a Definitivamente sí y probablemente sí.

**GRÁFICO N° 40**



**TABLA N° 13**

**LE GUSTO LAS COMIDAS Y BEBIDAS QUE SE OFERTAN EN ESTE SITIO \* BARRRIOS**

Media

BARRRIOS	LE GUSTO LAS COMIDAS Y BEBIDAS QUE SE OFERTAN EN ESTE SITIO
LA MEXICO	4.9048
ALPAHUASI	4.8000
LOS ANDES	5.0000
LULUNCOTO	5.0000
LA COLINA	4.8889
VILLA FLORA	5.0000
PÍO XII	5.0000
CHIRIYACU	5.0000
OTROS	4.9130
Total	4.9250

## ANÁLISIS GERENCIAL

### Oportunidad:

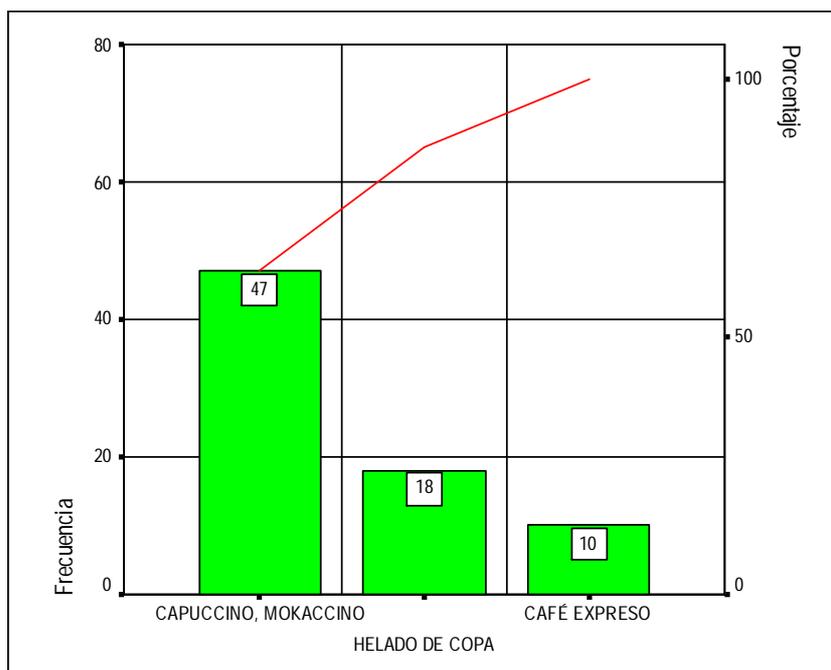
- SANLUCAS BAR•COFFEE tiene la oportunidad de mantenerse por mucho más tiempo en el mercado, ya que casi todos sus clientes acuden a este sitio porque les gusta las comidas y bebidas que se ofertan.

- Se tiene la oportunidad de patentar la fórmula de los aliños, producto que le da una sazón especial a la comida, muy difícil de igualar y es lo que diferencia sus platos de la competencia.
- Se tiene la oportunidad de implementar un manual de operaciones para estandarizar la preparación y decoración de bebidas derivadas del café y las bebidas derivadas del alcohol, lo que las hace muy atractivas para el consumo.

### 7. ¿Cuál de estos productos son sus preferidos?

**GRÁFICO N° 41  
 SERVICIO DE CAFETERÍA**

Los productos que más acogida tienen dentro del servicio de cafetería son: capuccino, mokaccino y café irlandés, con 47 votos.



## ANÁLISIS GERENCIAL

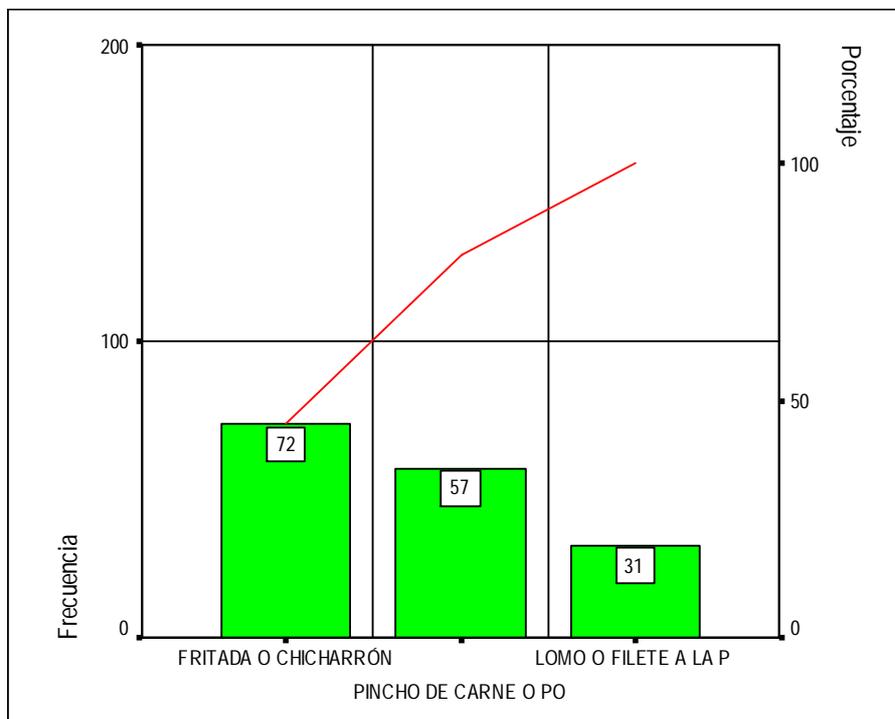
### Oportunidad:

- Se tiene la oportunidad de mejorar la preparación, presentación y decoración de los helados de copa, utilizando maquinaria industrial adecuada para este fin.

### GRÁFICO N° 41

#### SERVICIO DE PICANTERÍA

La votación más alta de productos preferidos dentro del servicio de picantería son; fritada y chicharrón, o pinchos de carne o pollo con 72 y 57 votos respectivamente.



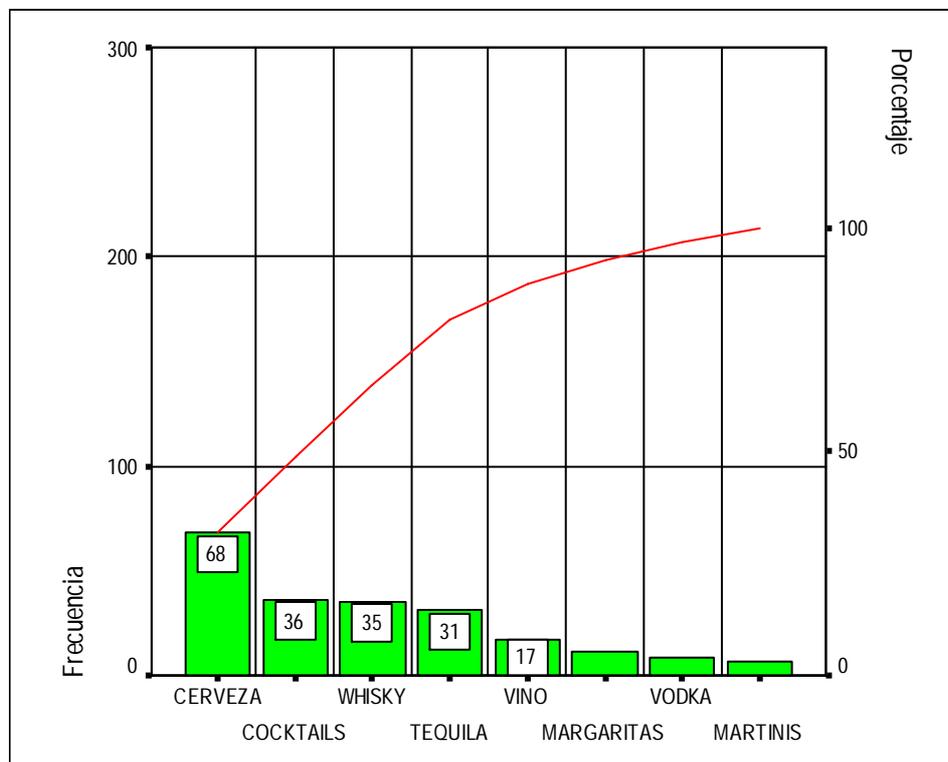
## ANÁLISIS GERENCIAL

### Oportunidad:

- Se tiene la oportunidad de contratar una persona especialista en asados al carbón, con el fin de mejorar la preparación de los lomos y filetes de pollo, para incrementar las ventas de este producto.

### GRÁFICO N° 41 SERVICIO DE BAR

Los productos de mayor preferencia para el servicio de bar son la cerveza, los cocktails, whisky y tequila con votos de 68, 36, 35 y 31 respectivamente.



## ANÁLISIS GERENCIAL

### Oportunidad:

- Se tiene la oportunidad de crear varios sabores de bebidas derivadas de la cerveza como son: Michelada, Cerveza Verde o Roja, con el fin de dar

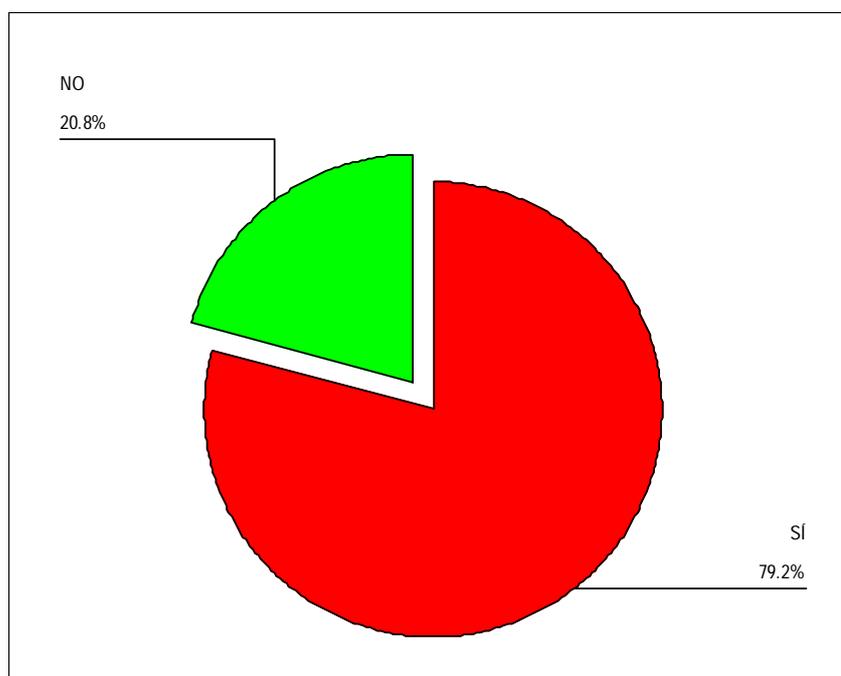
varias alternativas de consumo para los paladares que gustan de este tipo de bebida.

- Se tiene la oportunidad de contratar a un barman que a más de preparar los cocktails, realice un show muy atractivo para los clientes.
- Se tiene la oportunidad de educar a los clientes y consumidores, a tomar vino tinto después de un asado, realizando campañas publicitarias informativas dentro del local, para ayudar a incrementar la venta de este producto.

### **8. Cree usted que el menú de platillos y bebidas es amplio y variado?**

El 79.2% de clientes y consumidores actuales de SANLUCAS BAR•COFFEE, consideran que el menú de platillos y bebidas SÍ es amplio y variado y solo el 20.8% dice que NO; representado por clientes mujeres que les gustaría comida Light y en un pequeño porcentaje esta representado por clientes hombres, quienes desean más variedad de platos típicos, postres y comida Mexicana.

**GRÁFICO N° 42**



**TABLA N° 14**

**Tabla de contingencia CREE USTED QUE EL MENÚ DE PLATILLOS Y BEBIDAS ES AMPLIO Y VARIADO \* SEXO**

		SEXO			
		MASCULINO	FEMENINO	Total	
CREE USTED QUE EL MENÚ DE PLATILLOS Y BEBIDAS ES AMPLIO Y VARIADO	SÍ	Recuento	60	35	95
		% de SEXO	83.3%	72.9%	79.2%
	NO	Recuento	12	13	25
		% de SEXO	16.7%	27.1%	20.8%
Total		Recuento	72	48	120
		% de SEXO	100.0%	100.0%	100.0%

## ANÁLISIS GERENCIAL

### Oportunidad:

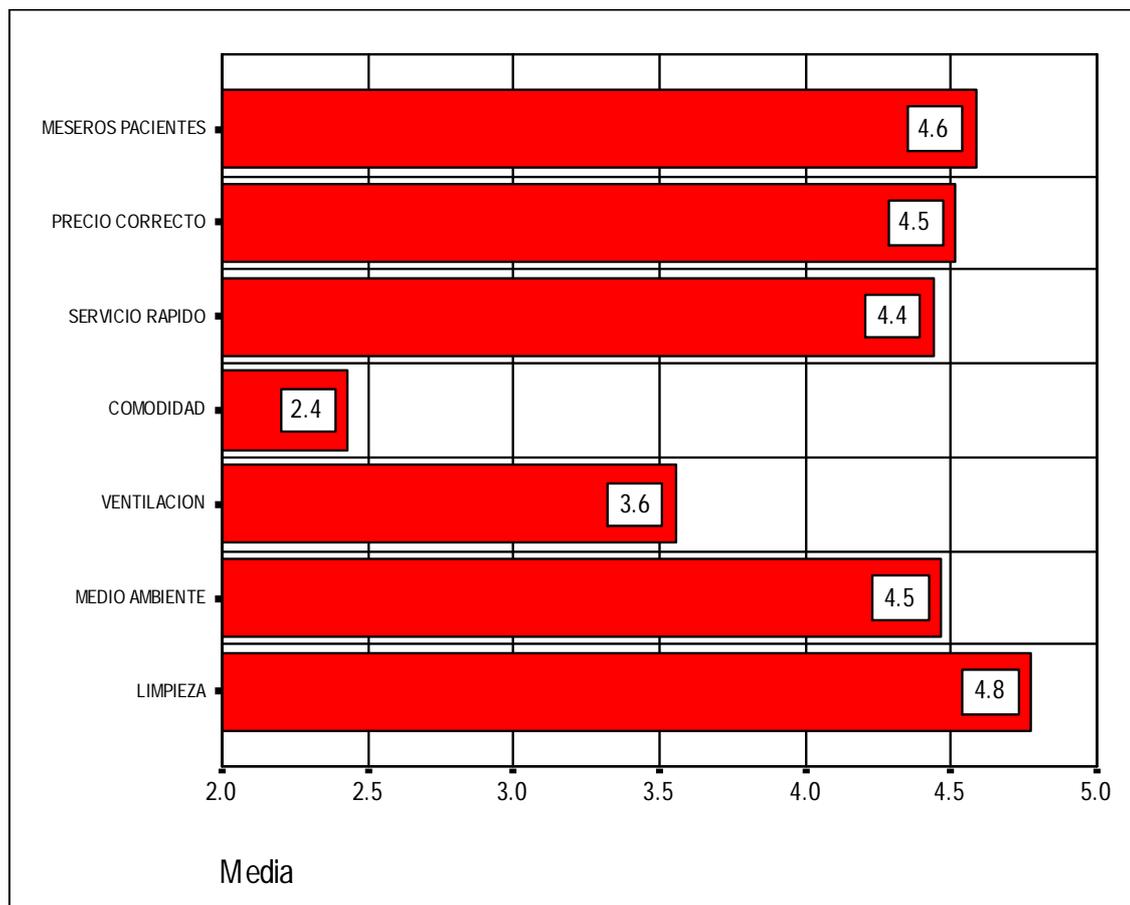
- Se tiene la oportunidad de implementar al menú de platillos especiales uno bajo en calorías y grasa, para poder complacer a las mujeres que buscan cuidar su salud y estética.
- Se tiene la oportunidad de crear nuevos platillos de origen Mexicano (enchiladas, tacos, burritos, entre otros), al estar relacionado este País con el nombre de la Ciudadela México, donde se ubica el café bar.
- Se tiene la oportunidad de implementar panecillos de sal y de dulce que acompañen las bebidas caliente derivadas del café.

## 10. Marque con una X su estado de satisfacción

La mayoría de clientes y consumidores actuales en una escala de Likert afirman encontrarse completamente satisfechos y satisfechos, con calificaciones positivas entre 5 y 4 respectivamente, con respecto a: los meseros son pacientes, amables y respetuosos; el precio está correcto en relación con la proporción; los platillos y bebidas son preparados y servido rápidamente; se utiliza purificador de agua y aire; y la limpieza del café bar es la más adecuada.

Pero para muchos de los clientes y consumidores actuales el sitio es muy incomodo y no es muy fácil encontrar una mesa libre, a más de no tener una buena ventilación y extracción de olores. Estas calificaciones negativas se encuentran entre puntuaciones de 2 y 3 correspondientes a Insatisfecho y neutral (ni satisfecho, ni insatisfecho)

**GRÁFICO N° 43**



## ANÁLISIS GERENCIAL

### Oportunidad:

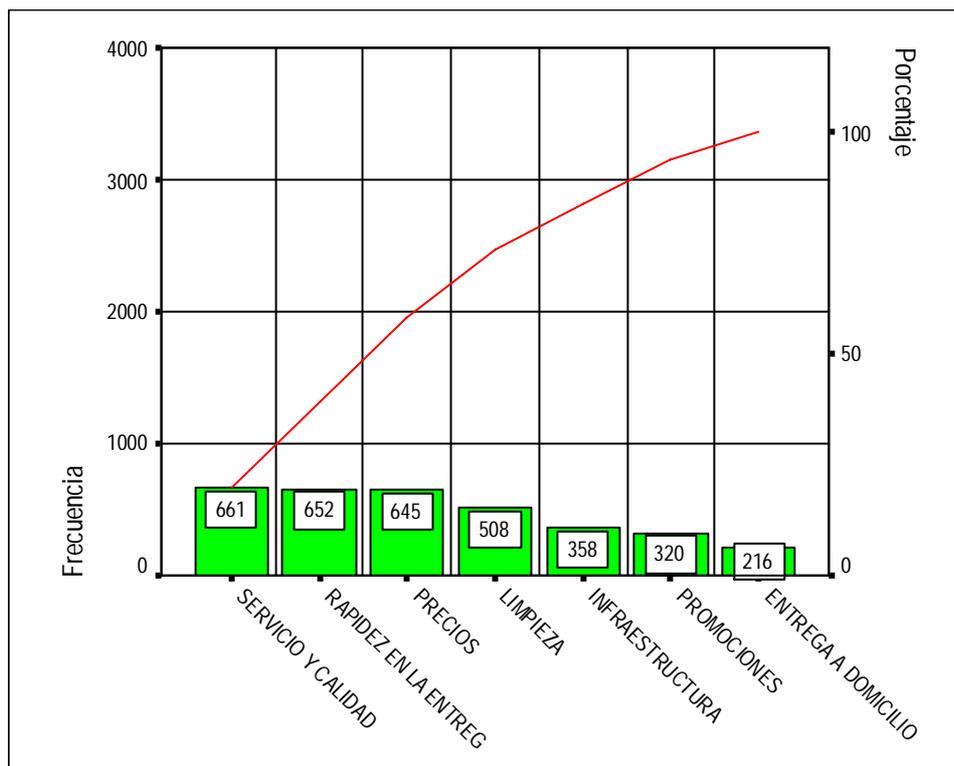
- Se tiene la oportunidad de ampliar las instalaciones del café bar a un área de 168 m<sup>2</sup>, lo que implica mayor espacio para la distribución de los departamentos y para la creación de un área sólo para fumadores.

- Se tiene la oportunidad de adquirir una máquina extractor de olores para el área de cocina y baño higiénico y un ventilador para el área del bar, ayudando a dar una mejor ventilación y extracción de olores.

**11. Califique en la escala del 1 al 7 los factores que para usted son más importantes cuando visita SANLUCAS BAR•COFFEE, tomando en cuenta que 7 es la calificación más importante y 1 es la calificación menos importante**

Para la mayoría de clientes y consumidores lo más importante que debe ofrecer el café bar, es servicio y calidad, seguido de la rapidez en la entrega, precios, limpieza e infraestructura; dentro de los factores más prioritarios a considerar.

**GRÁFICO N° 44**



## ANÁLISIS GERENCIAL

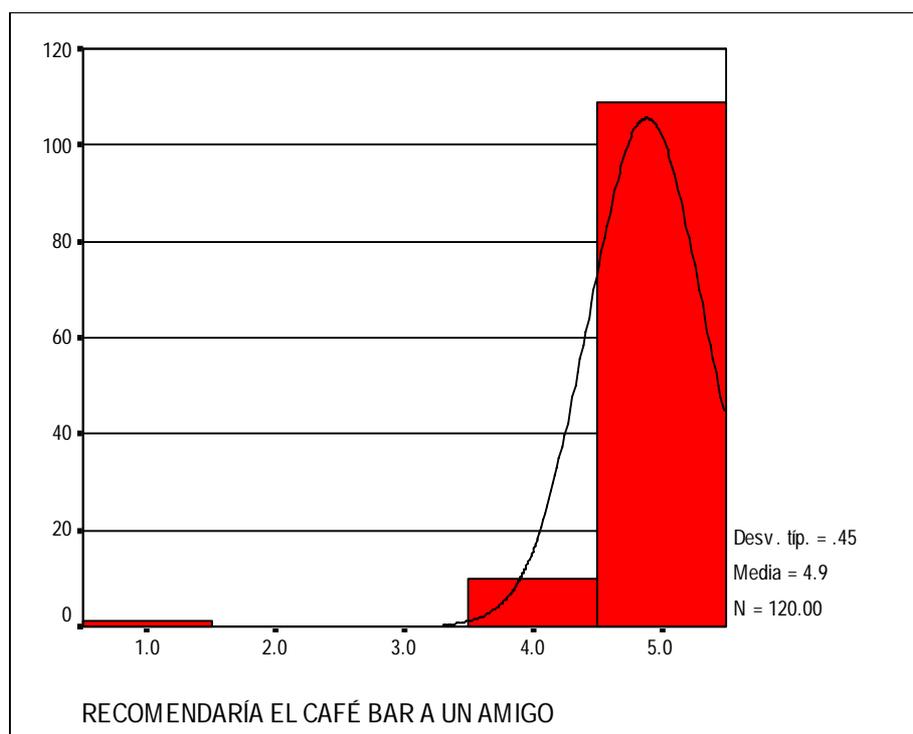
### Oportunidad:

- Se tiene la oportunidad de contratar más personal de servicio (maitre, salonero, mesero y sommelier), para poder atender de una manera más personalizada a los clientes.
- Se tiene la oportunidad de contratar a más personal de cocina, para poder preparar y despachar los platillos de una manera rápida.
- Se tiene la oportunidad de contratar a un bartender que ayude al barman a prepara los cócteles y bebidas derivadas del café de manera rápida.
- Se tiene la oportunidad de competir con precios bajos aplicando economías de escala determinado por la cantidad de platillos y bebidas demandados.

### GRÁFICO N° 45

## 12. ¿Recomendaría el café bar a un amigo?

Considerando que la puntuación positiva en la escala de Likert está entre 4 y 5 puntos, casi todos los clientes y consumidores actuales de SANLUCAS BAR•COFFEE, recomendaría este lugar de diversión nocturna a un amigo.



## ANÁLISIS GERENCIAL

### Oportunidad:

Se tiene la oportunidad de captar más clientes ubicados dentro y fuera de la Ciudadela México, aplicando publicidad no pagada por parte de los clientes y consumidores actuales del café bar quienes recomiendan el lugar a terceros.

## 3. 7 ANÁLISIS FODA

### 3. 7. 1 MATRICES

#### 3. 7. 1. 1 MATRIZ RESUMEN

La Matriz Resumen agrupa las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del análisis del entorno empresarial Interno y Externo de SANLUCAS BAR•COFFEE

**TABLA N° 15  
 MATRIZ RESUMEN  
 EXTERNA**

O: OPORTUNIDAD		A: AMENAZA		OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
				ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
<b>FACTOR MACRO AMBIENTE</b>									
<b>FACTOR ECONÓMICO</b>									
<b>INFLACIÓN</b>									
A1	El incremento acelerado de la inflación, causa que los trabajadores demanden aumentos salariales mayores.				X				
A2	El incremento de la inflación encarece la materia prima (alimentos y bebidas), empleadas en los procesos de producción de cafeterías, bares y restaurantes, obligando a incrementar el precio de venta al público.				X				
A3	El Índice de Precios al Consumidor se incrementa, los productos de la Canasta Básica se encarecen y se reduce el poder adquisitivo de las familias, causando una contracción en el nivel de ventas de las empresas.				X				
<b>TASA DE INTERÉS ACTIVA</b>									
A4	La tasa de interés activa se mantiene alta, las empresas se ven perjudicadas al no poder endeudarse en el corto o largo plazo, ya que los costos de endeudamiento serían mayores.						X		
A5	Con una tasa de interés activa alta, la empresa incrementaría los precios a los productos y/o servicios de venta al público, reduciendo la adquisición de compra y competitividad, ya que el mercado es sensible al alza de precios						X		

TASA DE INTERÉS PASIVA						
O1	Se busca nuevas alternativas de inversión de capital, al tener una tasa de interés pasiva baja.	X				
PRODUCTO INTERNO BRUTO						
O2	Un PIB mayor, representa mayor producción y liquidez para las industrias, quienes generan más fuentes de trabajo, se mejora el estilo de vida, se incrementa las ventas y se mejora la situación financiera de la empresa.	X				
A6	Un alza en el nivel del Riesgo País, ocasiona una reducción en la oferta de capitales en préstamos, afectando en gran medida a los nuevos proyectos de inversión de las empresas.				X	
A7	La inestabilidad económica y política del país reduce la inversión de empresas con capitales nacionales y extranjeros, afectando la rentabilidad, el nivel de crecimiento económico y la actividad productiva de las industrias.				X	
SECTOR DE SERVICIOS						
A8	El índice de confianza empresarial para el sector servicios decreció, al verse reducida la demanda laboral y el valor de las ventas del sector.				X	
FACTOR POLÍTICO						
DEMOCRACIA Y CORRUPCIÓN						
A9	El desarrollo del país se ve afectado por los conflictos políticos, y estos a su vez afectan a las empresas nacionales, obligadas a pagar precios más altos por sus productos y/o servicios que ofertan.					X
A10	El país se ve afectado por la corrupción, presentando síntomas negativos dentro del sistema económico, social y político.				X	
MANDATOS						
O3	Con la eliminación de la intermediación, la tercerización y el trabajo por horas, se genera un ambiente más seguro y estable dentro de las empresas, incrementando los niveles de productividad y competitividad.	X				
FACTOR SOCIAL Y CULTURAL						
POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA						
A11	La Población Económicamente Activa (PEA), no tiene oportunidades de empleo, esto genera inestabilidad económica para los desempleados y disminución del poder de compra de las familias, las empresas disminuyen su actividad comercial reduciendo sus ventas y utilidades.				X	
DESEMPLEO						
A12	El desempleo es alto, obligando a los desempleados ha optar por la emigración del País buscando nuevas oportunidades en nuevos mercados.				X	
SUBEMPLEO						
A13	El Subempleo es alto. Por la escasez de mano de obra las empresas en un futuro no encontrarán personal profesional joven capaz y hábil para el desarrollo y ejecución de actividades administrativas y operacionales.				X	
MIGRACIÓN						
A14	Las remesas de los migrantes al Ecuador tienden a la baja por: los niveles elevados de desempleo en España y por los efectos de inestabilidad política, económica y social que actualmente enfrenta el país; reduciendo la capacidad de compra de las familias receptoras.				X	
DESARROLLO ZONA URBANA, CHIMBACALLE						
O4	La inversión del DMQ y el FONSAL en proyectos de salvamento del patrimonio de Quito, dan paso al desarrollo del barrio urbano de Chimbacalle, haciéndolo más turístico y comercial.	X				
FACTOR TECNOLÓGICO						
O5	Los proveedores de maquinaria y equipo para la Hostelería cuentan con alta tecnología, beneficiando a las empresas al reducir tiempos de espera, costos por los desperdicios, y al hacer más fáciles los procesos.	X				

FACTOR AMBIENTAL						
O6	El Municipio de Quito otorga el certificado ambiental a las empresas de diversión nocturna, para regular el ruido del lugar y evitar contaminaciones del medio ambiente.		X			
FACTOR MICRO AMBIENTE						
PROVEEDORES						
O7	En el mercado existe una gran variedad de proveedores de alimentos y bebidas (licores o bebidas sin alcohol), lo que ayuda a las empresas a seleccionar de entre los más convenientes, al mejor proveedor en función del precio, calidad y variedad.	X				
O8	Los proveedores de insumos para la Hostelería, ofrecen al detallista un nivel de confianza elevado, ya que su relación comercial es directa, entre pre-vendedor y detallista.		X			
O9	Los proveedores que tienen certificaciones, garantizan a sus consumidores el producto final, caracterizado por calidad, seguridad y confianza, a más de hacerlo competitivo.	X				
O10	Los proveedores de productos para la Hostelería, otorgan créditos en el corto y largo plazo a sus clientes, si es que el volumen de compra es significativo.		X			
O11	Los proveedores de insumos para la Hostelería, entregan pedidos a domicilio de manera puntual, previniendo que sus clientes presenten roturas de stock en inventario.		X			
CLIENTES						
O12	Se fideliza y mantiene satisfechos a los clientes actuales, cuando la empresa sobrepasa las preferencias y expectativas del mercado objetivo (Ciudadela México).	X				
O13	Captar clientes potenciales da la oportunidad de incrementar el nivel de ventas y las utilidades de la empresa.	X				
PREGUNTAS DE ENCUESTA A CLIENTES Y CONSUMIDORES ACTUALES						
O14	Jóvenes y adultos prefieren acudir a un establecimiento que le ofrezca diversas alternativas de diversión enfocadas al servicio de cafetería, bar y picantería (en un solo ambiente)	X				
O15	Los negocios comerciales que buscan constantemente la calidad, la excelencia y se mantienen constantemente atractivos, tiene altas probabilidades de mantenerse en el mercado por mucho más tiempo.	X				
O16	El medio ofrece mano de obra calificada para el servicio de Hostelería, incrementando la oportunidad de éxito y crecimiento de las empresas.	X				
O17	Las empresas comerciales ubicadas en el barrio urbano de Chimbacalle, al volverse esta zona más comercial, tienen la oportunidad de ampliar sus negocios e instalaciones y satisfacer a un número mayor de clientes.	X				
O18	Los habitantes de la Ciudadela México, tienden a utilizar la publicidad no pagada (de boca en boca) entre familiares, amigos o vecinos; cuando se sienten satisfechos y complacidos.	X				
COMPETENCIA						
O19	Los comercios ubicados en el barrio de Chimbacalle, no ofrecen a sus clientes un buen servicio y no buscan satisfacer constantemente sus necesidades.	X				

### TABLA N° 16 MATRIZ RESUMEN INTERNA

F: FORTALEZA		D: DEBILIDAD		FORTALEZAS			DEBILIDADES		
FACTOR MICRO AMBIENTE				ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
<b>CAPACIDAD ADMINISTRATIVA</b>									
F1	El Gerente propietario es un líder, una persona emprendedora y extrovertida, que sabe cómo influir en sus seguidores o empleados.					X			
D1	La falta de un organigrama bien estructurado, pone en riesgo la planificación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicación y control de la empresa.						X		
D2	Al no contar con una cultura organizacional, no se tiene una misión y visión bien definidas, no se logrará alcanzar los objetivos planteados y no se podrá tener competitividad e identidad empresarial.						X		
D3	La comunicación entre empleados y jefe es muy informal ya que se lo hace entre miembros de una familia y no entre el equipo de trabajo, mezclando problemas familiares con el negocio.								X
D4	La infraestructura es pequeña, esto causa incomodidad en el trabajo de los empleados e incomodidad en la estadía de los clientes y consumidores en el local.						X		
D5	Al no tener un manual de procesos estandarizado, el sistema se entorpece, creando mayor tiempo de espera por la desorganización.								X
D6	La administración cuenta con un método de facturación obsoleto (facturas llenadas a mano), que crea mayor tiempo de espera al cancelar la orden.								X
F2	SANLUCAS BAR•COFFEE, es el único establecimiento de diversión que tiene en un mismo ambiente servicio de cafetería, bar y picantería, dentro de la parroquia urbana Chimbacalle.	X							
F3	El café bar es el único establecimiento dentro de su zona que se rige bajo normas y estatutos legales para el buen funcionamiento de sus actividades comerciales y garantía para el cliente y consumidor.	X							
F4	El café bar tiene una larga trayectoria en el barrio de Chimbacalle.	X							
<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>									
F5	La empresa es sujeto de crédito para los proveedores, ya que cuenta con solvencia económica y liquidez.		X						
D7	Al no realizar un análisis financiero (automatizado), se priva de tomar decisiones más acertadas sobre los indicadores financieros.							X	
<b>CAPACIDAD TECNOLÓGICA</b>									
D8	No se realiza mantenimiento a maquinarias y equipos con tecnología, provocando peligros de incendio y contaminación del medio ambiente por fugas de gas								X
D9	Parrilla al carbón obsoleta, contamina con el humo y ceniza al medio ambiente y a los alimentos asados.								X
D10	No se tiene registradas legalmente a las formulas para la elaboración de aliños, ají y salsas, productos que lo hacen diferente al café bar del resto de la competencia						X		
F6	Se cuenta con un sistema automatizado que controla desde un panel de control el equipo de sonido, TV y TV Cable, a la vez.					X			
F7	Se utiliza nueva tecnología de comunicación (Internet, correo electrónico y mensajes a celular), para realizar marketing directo dando a conocer promociones, nuevos productos y eventos ha realizar.					X			
<b>CAPACIDAD DE RECURSOS HUMANOS</b>									
F8	Se tiene un buen clima laboral, al trabajar todos en familia, libre de presiones.	X							

F9	Los empleados están comprometidos con el negocio familiar, persiguen la visión de ser franquiciadores, por ello trabajan muy duro y ponen todo su esfuerzo por ver su negocio crecer.		X					
D11	Al ser un negocio familiar no se puede despedir al personal por incumplimiento de tareas o funciones.							X
D12	No se cuenta con suficiente personal para atender a un número significativo de clientes.					X		
D13	Los empleados no tienen un manual de procedimientos para la realización precisa y efectiva de sus tareas y para mantener un estándar.						X	
D14	La empresa no tiene normas y políticas de empleo para realizar una adecuada selección del personal y no se evalúa el desempeño de los mismos.						X	
D15	No se realizan pagos en base a la legislación laboral y los empleados no son afiliados al IESS.							X
D16	No se tiene definido un plan de capacitación.						X	
D17	No se tiene definido un plan de incentivos (motivación).						X	
<b>CAPACIDAD DE MARKETING</b>								
D18	Al no contar con un direccionamiento de marketing no se puede anticipar a los ataques de la competencia.					X		
D19	No se puede incrementar las ventas por la falta de promociones.							X
D20	No se puede medir el nivel de satisfacción de los clientes actuales sin un adecuado estudio de mercado.					X		

### 3. 7. 1. 2 MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA Y EXTERNA

Se utilizará esta herramienta analítica de formulación estratégica para resumir y evaluar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del entorno empresarial.

**TABLA Nº 17**  
**MATRIZ DE EVALUACIÓN**  
**EXTERNA**

O: OPORTUNIDAD		A: AMENAZA		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			PONDERACIÓN	IMPACTO			TOTAL
				ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA		ALTA	MEDIA	BAJA	
FACTOR MACRO AMBIENTE		5	3	1	5	3	1		5	3	1			
<b>FACTOR ECONÓMICO</b>														
<b>INFLACIÓN</b>														
A1	El incremento acelerado de la inflación, causa que los trabajadores demanden aumentos salariales mayores.				X			0,0200	5				0,1000	
A2	El incremento de la inflación encarece la materia prima (alimentos y bebidas), empleadas en los procesos de producción de cafeterías, bares y restaurantes, obligando a incrementar el precio de venta al público.				X			0,0200	5				0,1000	

A3	El Índice de Precios al Consumidor se incrementa, los productos de la Canasta Básica se encarecen y se reduce el poder adquisitivo de las familias, causando una contracción en el nivel de ventas de las empresas.				X			0,0200	5			0,1000
<b>TASA DE INTERÉS ACTIVA</b>												
A4	La tasa de interés activa se mantiene alta, las empresas se ven perjudicadas al no poder endeudarse en el corto o largo plazo, ya que los costos de endeudamiento serían mayores.					X		0,03		3		0,0900
A5	Con una tasa de interés activa alta, la empresa incrementaría los precios a los productos y/o servicios de venta al público, reduciendo la adquisición de compra y competitividad, ya que el mercado es sensible al alza de precios					X		0,03		3		0,0900
<b>TASA DE INTERÉS PASIVA</b>												
O1	Se busca nuevas alternativas de inversión de capital, al tener una tasa de interés pasiva baja.	X						0,2	5			1,0000
<b>PRODUCTO INTERNO BRUTO</b>												
O2	Un PIB mayor, representa mayor producción y liquidez para las industrias, quienes generan más fuentes de trabajo, se mejora el estilo de vida, se incrementa las ventas y se mejora la situación financiera de la empresa.	X						0,0007	5			0,0035
A6	Un alza en el nivel del Riesgo País, ocasiona una reducción en la oferta de capitales en préstamos, afectando en gran medida a los nuevos proyectos de inversión de las empresas.				X			0,0006	5			0,0030
A7	La inestabilidad económica y política del país reduce la inversión de empresas con capitales nacionales y extranjeros, afectando la rentabilidad, el nivel de crecimiento económico y la actividad productiva de las industrias.				X			0,0006	5			0,0030
<b>SECTOR DE SERVICIOS</b>												
A8	El índice de confianza empresarial para el sector servicios decreció, al verse reducida la demanda laboral y el valor de las ventas del sector.				X			0,0005	5			0,0025
<b>FACTOR POLÍTICO</b>												
<b>DEMOCRACIA Y CORRUPCIÓN</b>												
A9	El desarrollo del país se ve afectado por los conflictos políticos, y estos a su vez afectan a las empresas nacionales, obligadas a pagar precios más altos por sus productos y/o servicios que ofertan.						X	0,0001			1	0,0001
A10	El país se ve afectado por la corrupción, presentando síntomas negativos dentro del sistema económico, social y político.					X		0,0003		3		0,0009
<b>MANDATOS</b>												
O3	Con la eliminación de la intermediación, la tercerización y el trabajo por horas, se genera un ambiente más seguro y estable dentro de las empresas, incrementando los niveles de productividad y competitividad.	X						0,0005	5			0,0025
<b>FACTOR SOCIAL Y CULTURAL</b>												
<b>POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA</b>												
A11	La Población Económicamente Activa (PEA), no tiene oportunidades de empleo, esto genera inestabilidad económica para los desempleados y disminución del poder de compra de las familias, las empresas disminuyen su actividad comercial reduciendo sus ventas y utilidades.				X			0,0005	5			0,0025
<b>DESEMPLEO</b>												
A12	El desempleo es alto, obligando a los desempleados ha optar por la emigración del País buscando nuevas oportunidades en nuevos mercados.				X			0,0005	5			0,0025
<b>SUBEMPLEO</b>												

A13	El Subempleo es alto. Las empresas se ven afectadas ante esta situación ya que en un futuro no encontrarán personal profesional joven capaz y hábil para el desarrollo y ejecución de actividades administrativas y operacionales.					X				0,0005	5			0,0025
<b>MIGRACIÓN</b>														
A14	Las remesas de los migrantes al Ecuador tienden a la baja por: los niveles elevados de desempleo en España y por los efectos de inestabilidad política, económica y social que actualmente enfrenta el país; reduciendo la capacidad de compra de las familias receptoras.									0,0002		3		0,0006
<b>DESARROLLO ZONA URBANA, CHIMBACALLE</b>														
O4	La inversión del DMQ y el FONSAL en proyectos de salvamento del patrimonio de Quito, dan paso al desarrollo del barrio urbano de Chimbacalle, haciéndolo más turístico y comercial.	X								0,2	5			1,0000
<b>FACTOR TECNOLÓGICO</b>														
O5	Los proveedores de maquinaria y equipo para la Hostelería cuentan con alta tecnología, beneficiando a las empresas al reducir tiempos de espera, costos por los desperdicios, y al hacer más fáciles los procesos.	X								0,05	5			0,2500
<b>FACTOR AMBIENTAL</b>														
O6	El Municipio de Quito otorga el certificado ambiental a las empresas de diversión nocturna, para regular el ruido del lugar y evitar contaminaciones del medio ambiente.		X							0,02		3		0,0600
<b>FACTOR MICRO AMBIENTE</b>														
<b>PROVEEDORES</b>														
O7	En el mercado existe una gran variedad de proveedores de alimentos y bebidas (licores o bebidas sin alcohol), lo que ayuda a las empresas a seleccionar de entre los más convenientes, al mejor proveedor en función del precio, calidad y variedad.	X								0,05	5			0,2500
O8	Los proveedores de insumos para la Hostelería, ofrecen al detallista un nivel de confianza elevado, ya que su relación comercial es directa, entre pre-vendedor y detallista.		X							0,005		3		0,0150
O9	Los proveedores que tienen certificaciones, garantizan a sus consumidores el producto final, caracterizado por calidad, seguridad y confianza, a más de hacerlo competitivo.	X								0,05	5			0,2500
O10	Los proveedores de productos para la Hostelería, otorgan créditos en el corto y largo plazo a sus clientes, si es que el volumen de compra es significativo.		X							0,003		3		0,0090
O11	Los proveedores de insumos para la Hostelería, entregan pedidos a domicilio de manera puntual, previniendo que sus clientes presenten roturas de stock en inventario.		X							0,003		3		0,0090
<b>CLIENTES</b>														
O12	Se fideliza y mantiene satisfechos a los clientes actuales, cuando la empresa sobrepasa las preferencias y expectativas del mercado objetivo (Ciudadela México).	X								0,06	5			0,3000
O13	Captar clientes potenciales da la oportunidad de incrementar el nivel de ventas y las utilidades de la empresa.	X								0,1	5			0,5000
<b>PREGUNTAS DE ENCUESTA A CLIENTES Y CONSUMIDORES ACTUALES</b>														
O14	Jóvenes y adultos prefieren acudir a un establecimiento que le ofrezca diversas alternativas de diversión enfocadas al servicio de cafetería, bar y picantería (en un solo ambiente)	X								0,008	5			0,0400
O15	Los negocios comerciales que buscan constantemente la calidad, la excelencia y se mantienen constantemente atractivos, tiene altas probabilidades de mantenerse en el mercado por mucho más tiempo.	X								0,008	5			0,0400
O16	El medio ofrece mano de obra calificada para el servicio de Hostelería, incrementando la oportunidad de éxito y crecimiento de las empresas.	X								0,006	5			0,0300

O17	Las empresas comerciales ubicadas en el barrio urbano de Chimbacalle, al volverse esta zona más comercial, tienen la oportunidad de ampliar sus negocios e instalaciones y satisfacer a un número mayor de clientes.	X						0,006	5			0,0300
O18	Los habitantes de la Ciudadela México, tienden a utilizar la publicidad no pagada (de boca en boca) entre familiares, amigos o vecinos; cuando se sienten satisfechos y complacidos.	X						0,006	5			0,0300
<b>COMPETENCIA</b>												
O19	Los comercios ubicados en el barrio de Chimbacalle, no ofrecen a sus clientes un buen servicio y no buscan satisfacer constantemente sus necesidades.	X						0,1	5			0,5000
<b>TOTAL</b>								1	<b>TOTAL</b>			4,8166

**TABLA Nº 18**  
**MATRIZ DE EVALUACIÓN**  
**INTERNA**

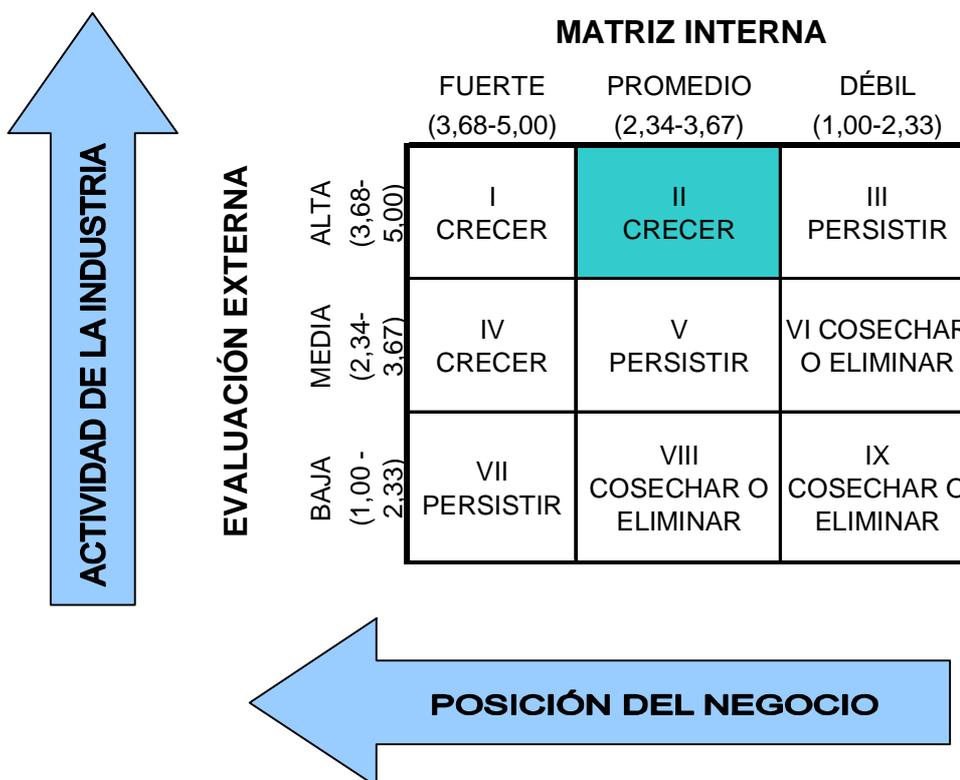
F: FORTALEZA		D: DEBILIDAD		FORTALEZAS			DEBILIDADES			PONDERACIÓN	IMPACTO			TOTAL
				ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA		ALTA	MEDIA	BAJA	
FACTOR MICRO AMBIENTE		5	3	1	5	3	1	5	3	1				
<b>CAPACIDAD ADMINISTRATIVA</b>														
F1	El Gerente propietario es un líder, una persona emprendedora y extrovertida, que sabe cómo influir en sus seguidores o empleados.			X				0,0002				1	0,0002	
D1	La falta de un organigrama bien estructurado, pone en riesgo la planificación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicación y control de la empresa.				X			0,0002	5				0,0010	
D2	Al no contar con una cultura organizacional, no se tiene una misión y visión bien definidas, no se logrará alcanzar los objetivos planteados y no se podrá tener competitividad e identidad empresarial.				X			0,0002	5				0,0010	
D3	La comunicación entre empleados y jefe es muy informal ya que se lo hace entre miembros de una familia y no entre el equipo de trabajo, mezclando problemas familiares con el negocio.						X	0,0001				1	0,0001	
D4	La infraestructura es pequeña, esto causa incomodidad en el trabajo de los empleados e incomodidad en la estadía de los clientes y consumidores en el local.				X			0,1000	5				0,5000	
D5	Al no tener un manual de procesos estandarizado, el sistema se entorpece, creando mayor tiempo de espera por la desorganización.						X	0,0002				1	0,0002	
D6	La administración cuenta con un método de facturación obsoleto (facturas llenadas a mano), que crea mayor tiempo de espera al cancelar la orden.						X	0,0001				1	0,0001	
F2	SANLUCAS BAR•COFFEE, es el único establecimiento de diversión que tiene en un mismo ambiente servicio de cafetería, bar y picantería, dentro de la parroquia urbana Chimbacalle.	X						0,1000	5				0,5000	
F3	El café bar es el único establecimiento dentro de su zona que se rige bajo normas y estatutos legales para el buen funcionamiento de sus actividades comerciales y garantía para el cliente y consumidor.	X						0,0500	5				0,2500	
F4	El café bar tiene una larga trayectoria en el barrio de Chimbacalle.	X						0,0500	5				0,2500	
<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>														
F5	La empresa es sujeto de crédito para los proveedores, ya que cuenta con solvencia económica y liquidez.		X					0,1000				3	0,3000	
D7	Al no realizar un análisis financiero (automatizado), se priva de tomar decisiones más acertadas sobre los indicadores financieros.					X		0,0080				3	0,0240	

CAPACIDAD TECNOLÓGICA											
D8	No se realiza mantenimiento a maquinarias y equipos con tecnología, provocando peligros de incendio y contaminación del medio ambiente por fugas de gas						X	0,1000		1	0,1000
D9	Parrilla al carbón obsoleta, contamina con el humo y ceniza al medio ambiente y a los alimentos asados.						X	0,0003		1	0,0003
D10	No se tiene registradas legalmente a las formulas para la elaboración de aliños, aji y salsas, productos que lo hacen diferente al café bar del resto de la competencia					X		0,0500	3		0,1500
F6	Se cuenta con un sistema automatizado que controla desde un panel de control el equipo de sonido, TV y TV Cable, a la vez.			X				0,0002		1	0,0002
F7	Se utiliza nueva tecnología de comunicación (Internet, correo electrónico y mensajes a celular), para realizar marketing directo dando a conocer promociones, nuevos productos y eventos ha realizar.			X				0,0001		1	0,0001
CAPACIDAD DE RECURSOS HUMANOS											
F8	Se tiene un buen clima laboral, al trabajar todos en familia, libre de presiones.		X					0,0500	3		0,1500
F9	Los empleados están comprometidos con el negocio familiar, persiguen la visión de ser franquiciadores, por ello trabajan muy duro y ponen todo su esfuerzo por ver su negocio crecer.		X					0,0500	3		0,1500
D11	Al ser un negocio familiar no se puede despedir al personal por incumplimiento de tareas o funciones.						X	0,0001		1	0,0001
D12	No se cuenta con suficiente personal para atender a un número significativo de clientes.				X			0,0500	5		0,2500
D13	Los empleados no tienen un manual de procedimientos para la realización precisa y efectiva de sus tareas y para mantener un estándar.					X		0,0002	3		0,0006
D14	La empresa no tiene normas y políticas de empleo para realizar una adecuada selección del personal y no se evalúa el desempeño de los mismos.					X		0,0500	3		0,1500
D15	No se realizan pagos en base a la legislación laboral y los empleados no son afiliados al IESS.						X	0,0500		1	0,0500
D16	No se tiene definido un plan de capacitación.					X		0,0500	3		0,1500
D17	No se tiene definido un plan de incentivos (motivación).					X		0,0500	3		0,1500
CAPACIDAD DE MARKETING											
D18	Al no contar con un direccionamiento de marketing no se puede anticipar a los ataques de la competencia.				X			0,0500	5		0,2500
D19	No se puede incrementar las ventas por la falta de promociones.						X	0,0001		1	0,0001
D20	No se puede medir el nivel de satisfacción de los clientes actuales sin un adecuado estudio de mercado.				X			0,0400	5		0,2000
<b>TOTAL</b>								1,0000	<b>TOTAL</b>	<b>3,5780</b>	

**3. 7. 1. 3 MATRIZ GENERAL ELECTRIC**

**GRÁFICO N° 46**

RESULTADOS DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN	VALORES
Resultados ponderados totales de evaluación del factor externo	<b>4,8166</b>
Resultados ponderados totales de evaluación del factor interno	<b>3,5780</b>



ELABORACIÓN: Autor

Una vez analizado y obtenido los resultados de las Matrices Internas (4,8) y Externas (4,9716) del entorno empresarial de SANLUCAS BAR•COFFEE, se colocan los valores de cada entorno en la Matriz General Electric, situándose en el cuadrante N° II, de la actividad de la industria y posición del negocio tendiente ha “Crecer”; es decir, al tener una alta evaluación externa y un promedio de evaluación interna en el entorno empresarial, se recomienda seguir con el desarrollo del negocio, expandiendo su segmento de mercado captando clientes potenciales y manteniendo satisfechos a los ya existentes, con el fin de mejorar su posición en el mercado y mantenerla dentro del mercado competitivo.

### 3. 7. 1. 4 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

Se utiliza esta matriz como herramienta para el análisis estratégico nivel de importancia o impacto del FODA para la empresa.

**TABLA N° 19**  
**MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE OPORTUNIDADES**

Nº	OPORTUNIDADES	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	SUMA	PR.	%
O1	Se busca nuevas alternativas de inversión de capital, al tener una tasa de interés pasiva baja.	0,50	0,50	0,00	1,00	1,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50	1,00	0,00	0,00	6,00	0,10	10,08
O2	Un PIB mayor, representa mayor producción y liquidez para las industrias, quienes generan más fuentes de trabajo, se mejora el estilo de vida, se incrementa las ventas y se mejora la situación financiera de la empresa.	0,50	0,50	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,50	0,03	2,52
O3	Con la eliminación de la intermediación, la tercerización y el trabajo por horas, se genera un ambiente más seguro y estable dentro de las empresas, incrementando los niveles de productividad y competitividad.	0,00	0,00	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50	0,01	0,84
O4	La inversión del DMQ y el FONSAL en proyectos de salvamento del patrimonio de Quito, dan paso al desarrollo del barrio urbano de Chimbacalle, haciéndolo más turístico y comercial.	1,00	0,00	0,00	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50	1,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	4,00	0,07	6,72
O5	Los proveedores de maquinaria y equipo para la Hostelería cuentan con alta tecnología, beneficiando a las empresas al reducir tiempos de espera, costos por los desperdicios, y al hacer más fáciles los procesos.	1,00	0,00	0,00	0,00	0,50	0,00	0,00	0,50	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3,00	0,05	5,04
O6	El Municipio de Quito otorga el certificado ambiental a las empresas de diversión nocturna, para regular el ruido del lugar y evitar contaminaciones del medio ambiente.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50	0,01	0,84



C6	El nivel de entrenamiento de la calificación para el servicio del cliente a incrementar la productividad de los recursos humanos de las empresas	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50	1,00	0,00	0,00	2,00	0,03	3,36
C7	Las empresas comerciales ubicadas en el barrio urbano de Chiriquí, a lo largo de la estación turística, tienen la oportunidad de ampliar sus negocios e instalaciones y satisfacer a un número mayor de clientes	1,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,00	1,00	0,50	0,00	0,00	0,00	5,00	0,09	9,24	
C8	Los habitantes de la Quebrada Vieja, tienen la oportunidad de utilizar la publicidad de pago (de boca en boca) entre familias, amigos y vecinos, cuando se tienen servicios y productos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,50	0,03	2,52	
C9	Los comercios ubicados en el barrio de Chiriquí, no tienen una serie de servicios y productos que satisficieran de manera constante a sus necesidades	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50	0,00	1,00	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,00	0,03	3,36	
<b>SUMATORIA</b>																					<b>5,95</b>	<b>1,00</b>	<b>100,00</b>		

### TABLA N°20

### ANÁLISIS DE RIESGOS DE AMENAZAS

N	AMENAZAS	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	SUMA	FR	%
A1	El entorno de la ubicación, casa que los trabajadores de grandes empresas de la zona	0,50	0,00	0,00	0,50	1,00	0,00	0,00	0,50	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	3,50	0,05	5,4
A2	El entorno de la ubicación en la zona turística (alimentos y bebidas), en la zona de los puntos de producción de bebidas, bares y restaurantes, diligencia en el área de venta al público	0,00	0,50	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	2,00	0,03	3,1
A3	El índice de precios al consumidor en la zona, los productos de la Granja Básica en la zona y se reduce el poder adquisitivo de las familias, causando una contracción en el nivel de ventas de las empresas	0,00	1,00	0,50	0,00	0,00	1,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0,50	0,00	0,00	0,00	5,00	0,08	7,8
A4	La tasa de interés de inversión en la zona, las empresas se ven perjudicadas al no poder obtener crédito a largo plazo, ya que los costos de endeudamiento son altos	0,50	0,00	0,00	0,50	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	4,00	0,06	6,2

A5	Con un alto nivel de inversión de la empresa en materiales, precios de los productos y/o servicios de calidad, público, reduciendo la adquisición de compra y competitividad y que el mercado sea sensible a la calidad de precios	1,00	0,00	0,00	1,00	0,50	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3,00	0,05	47
A6	Un alto nivel de riesgo País ocasiona una reducción en la oferta de capitales en préstamos, de alta rentabilidad bajos nuevos proyectos de inversión de las empresas	0,00	0,00	1,00	1,00	0,50	0,50	1,00	0,00	1,00	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	7,50	0,12	12
A7	La inestabilidad económica y política de país reduce la inversión de empresas con capitales nacionales y extranjeros, de alta rentabilidad de nivel de crecimiento económico y la actividad productiva de las industrias	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,00	0,50	1,00	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	6,50	0,10	10
A8	El índice de confianza empresarial para el sector servicios de retail a verse reducido de manera drástica y el valor de las ventas del sector.	0,50	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,50	0,00	0,00	1,00	0,50	0,50	1,00	0,00	0,00	6,00	0,09	93
A9	El desarrollo de país se ve afectado por los conflictos políticos, y esto ocasiona un aumento de las empresas nacionales, obligadas a pagar precios más altos por sus productos y/o servicios que el extranjero	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,50	0,00	0,50	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,50	0,04	39
A10	El país se ve afectado por la corrupción presentando síntomas negativos de retroceso del sistema económico, social y político	0,00	0,50	0,00	0,00	0,00	0,50	0,50	0,00	0,50	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50	0,00	3,00	0,05	47
A11	La Política Económica de Activa (PEA), no tiene oportunidades de empleo, esto genera inestabilidad económica para los desempleados y disminución de poder de compra de las familias, las empresas disminuyen su actividad comercial reduciendo sus ventas y utilidades	0,00	0,00	0,50	0,00	0,00	0,50	0,50	1,00	0,00	0,00	0,50	5,00	0,50	0,00	0,00	0,00	8,50	0,13	13
A12	El desempleo alto obliga a los desempleados a aceptar la emigración de País buscando nuevas oportunidades en nuevos mercados	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50	0,50	0,50	0,00	0,00	0,50	0,50	0,50	1,00	0,00	0,00	5,00	0,08	78
A13	El desempleo alto en las empresas se ven afectados ante esta situación y que en un futuro se contrae personal profesional, joven capaz y habil para el desarrollo y gestión de actividades administrativas y operacionales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50	0,50	0,50	0,00	0,00	0,50	0,50	0,50	0,00	0,00	0,00	3,00	0,05	47
A14	Las empresas de las regiones del Ecuador tienen un alto porcentaje de niveles de desempleo en España por los efectos de inestabilidad política económica, social que actualmente enfrenta el país, reduciendo la capacidad de compra de las familias receptoras	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,50	0,50	1,00	0,00	0,50	0,00	1,00	0,00	0,50	0,00	0,00	5,00	0,08	78
<b>SUMATORIA</b>																	<b>6450</b>	<b>1,00</b>	<b>100</b>	

## TABLA N° 21

### ANÁLISIS DE FUERZAS

N	FUERZAS	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	SMA	FR	%	
F1	El Gerente propietario, un apasionado por el negocio, que se dedica a mejorar sus servicios y productos.	0,50	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,50	0,10	10
F2	SANLUCAS BAR COFFEE, es el único establecimiento de café que tiene un mismo ambiente de café y pastelería, dentro del parque industrial de Cintalapa.	0,00	0,50	0,50	1,00	0,00	0,50	0,00	0,00	2,50	0,17	16,7
F3	El café es el único establecimiento de zona que se ajusta a las leyes para el funcionamiento de sus actividades y garantiza el día y el consumo.	0,00	0,50	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50	1,50	0,10	10
F4	El café tiene una gran trayectoria en el barrio de Cintalapa.	1,00	1,00	0,00	0,50	0,50	0,00	0,00	1,00	4,00	0,27	26,7
F5	La empresa es líder en el mercado de productos, ya que cuenta con tecnología y liquidez.	0,00	0,50	0,00	0,00	0,50	0,00	0,00	0,00	1,00	0,07	6,67
F6	Se cuenta con sistemas automatizados que controlan el nivel de control de equipos como TV y TV Cable alavez.	0,00	0,50	0,00	0,00	0,00	0,50	0,00	0,00	1,00	0,07	6,67
F7	Se utiliza un entendimiento de comercialización (Internet, correo electrónico y mensajes de texto), para realizar marketing directo a través de promociones, nuevos productos y eventos.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50	0,00	0,00	0,50	0,03	3,33
F8	Se tiene un buen clima laboral, al trabajar toda la familia libre de presiones.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50	0,50	1,00	0,07	6,67
F9	Los empleados están comprometidos con el negocio familiar, por seguir la visión de ser franquiciados por el trabajo y el apoyo de todos sus familiares y amigos.	0,00	0,00	0,50	1,00	0,00	0,00	0,00	0,50	2,00	0,13	13,3
<b>SUMATORIA</b>									<b>15,00</b>	<b>1,00</b>	<b>10</b>	

**TABLA 22**

**MARZ DE FORTALEZAS DE DEUDA**

N	DEUDA	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	D14	D15	D16	D17	D18	D19	D20	SUMA	FR	%
D1	Lafalta de un organograma estructurado, por ende la planificación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicación y control de la empresa	05	05	00	00	05	00	00	00	00	00	00	00	10	05	00	05	05	05	00	00	450	013	1250
D2	Ante contar con una cultura organizacional, rose tiene una visión y visión bien definida, rose logará alcanzar los objetivos planteados y rose podrá tener competitividad e identidad de empresa.	05	05	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	05	00	05	05	05	00	05	350	010	972
D3	La comunicación entre empleados y directivos es informal y a veces se hace en reuniones de una familia y no en el equipo de trabajo ni en el ámbito de las familias con el negocio	00	00	05	00	00	00	00	00	00	00	10	00	00	00	00	00	00	00	00	00	150	004	417
D4	La infraestructura que se tiene en casa no es adecuada para el trabajo de los empleados e instalaciones de la tienda de los clientes y comunidades locales	00	00	00	05	00	00	00	00	00	00	00	10	00	00	00	00	00	00	00	00	150	004	417
D5	Ante tener un manual de procesos estandarizado, el sistema es simple, claro y no tiene un costo elevado para la organización	05	00	00	00	05	00	00	00	00	00	00	00	10	00	00	00	00	00	00	00	200	006	556
D6	La administración de la contabilidad de facturación de los clientes (facturas y recibos), que es un mayor tiempo de espera al cliente	00	00	00	00	00	05	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	050	001	139
D7	Ante realizar un análisis financiero (automatizado), se puede tomar decisiones más acertadas sobre los indicadores financieros	00	00	00	00	00	00	05	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	050	001	139
D8	No se realizan mantenimiento a maquinarias y equipos con el objetivo de evitar riesgos de incendio y contaminación de medio ambiente por fugas de gases	00	00	00	00	00	00	00	05	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	050	001	139
D9	Falta de capacitación de los colaboradores y no se realiza capacitación y los salarios son bajos	00	00	00	00	00	00	00	00	05	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	050	001	139



**TABLA 23 MARZ DE ÁREAS DE OPORTUNIDADES EN LA ESTRATEGIA 'FO'**

INDICIA		OPORTUNIDADES									TOTAL	POSICION
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9		
FORJEAZ		Se busca nuevas alternativas de inversión de capital, al tener una tasa de interés pasiva baja.										
FORJEAZ		La inversión del DMQ y el FONSAI en proyectos de salvamento del patrimonio de Quito, plan pas al desarrollo del barrio urbano de Chimbacalle, comercial.										
FORJEAZ		En el mercado existe una gran variedad de proveedores de alimentos y bebidas (licores o bebidas sin alcohol) lo que ayuda a las empresas a seleccionar de entre los más convenientes al mejor proveedor en función del precio, calidad y variedad.										
FORJEAZ		Los proveedores de insumos para la Hostelería ofrecen al detallista un nivel de confiabilidad elevado, ya que su relación comercial es directa, entre pre-vendedor y detallista.										
FORJEAZ		Los proveedores que tienen certificaciones, garantizan a sus consumidores el producto final, caracterizado por calidad, seguridad y confianza, a más de hacerlo competitivo.										
FORJEAZ		Se fideliza y mantiene satisfechos a los clientes actuales, cuando la empresa sobrepasa las preferencias y expectativas del mercado objetivo (Ciudadela Mexico).										
FORJEAZ		Captar clientes potenciales da la oportunidad de incrementar el nivel de ventas y las utilidades de la empresa.										
FORJEAZ		Jóvenes y adultos prefieren acudir a un establecimiento que le ofrezca diversas alternativas de diversión enfocadas al servicio de cafetería, bar y bicertería (en un solo ambiente)										
FORJEAZ		Las empresas comerciales ubicadas en el barrio urbano de Chimbacalle, al volverse esta zona más comercial, tienen la oportunidad de ampliar sus negocios e instalaciones, y satisfacer a un número mayor de clientes.										
TOTAL		13	17	7	11	7	16	19	19	16	123	3
POSICIÓN		6	3	8	7	9	4	2	1	5		

### 3. 7. 1. 5 MATRIZ DE ACCIÓN

Se realizó un análisis FODA, comparando las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, herramienta utilizada para determinar si la empresa SANLUCAS BAR•COFFEE está capacitada para desempeñarse en su medio, no ayuda ha encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio; Oportunidad, Amenaza y las capacidades internas de la empresa.

#### 3. 7. 1. 5. 1 MATRIZ DE ÁREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA. “F.O.”

$$\frac{123}{5 \cdot 9 \cdot 5} = \frac{123}{225} = 0,55 \approx 55\%$$

SANLUCAS BAR•COFFEE, tiene fortalezas con un peso del 55% que puede aprovechar las oportunidades del mercado, según la matriz F.O.

Las fortalezas que tendrán mayor impacto para la empresa son:

**TABLA Nº 24**

FORTALEZAS		POSICIÓN
F2	SANLUCAS BAR•COFFEE, es el único establecimiento de diversión que tiene en un mismo ambiente servicio de cafetería, bar y picantería, dentro de la parroquia urbana Chimbacalle.	2
F3	El café bar es el único establecimiento dentro de su zona que se rige bajo normas y estatutos legales para el buen funcionamiento de sus actividades comerciales y garantía para el cliente y consumidor.	4
F4	El café bar tiene una larga trayectoria en el barrio de Chimbacalle.	1
F5	La empresa es sujeto de crédito para los proveedores, ya que cuenta con solvencia económica y liquidez.	5
F9	Los empleados están comprometidos con el negocio familiar, persiguen la visión de ser franquiciadores, por ello trabajan muy duro y ponen todo su esfuerzo por ver su negocio crecer.	3

Las oportunidades más importantes que debe aprovechar la empresa son:

**TABLA Nº 25**

OPORTUNIDADES		POSICIÓN
O4	La inversión del DMQ y el FONSAL en proyectos de salvamento del patrimonio de Quito, dan paso al desarrollo del barrio urbano de Chimbacalle, haciéndolo más turístico y comercial.	4
O12	Se fideliza y mantiene satisfechos a los clientes actuales, cuando la empresa sobrepasa las preferencias y expectativas del mercado objetivo (Ciudadela México).	3
O13	Captar clientes potenciales da la oportunidad de incrementar el nivel de ventas y las utilidades de la empresa.	2
O14	Jóvenes y adultos prefieren acudir a un establecimiento que le ofrezca diversas alternativas de diversión enfocadas al servicio de cafetería, bar y picantería (en un solo ambiente)	1
O17	Las empresas comerciales ubicadas en el barrio urbano de Chimbacalle, al volverse esta zona más comercial, tienen la oportunidad de ampliar sus negocios e instalaciones y satisfacer a un número mayor de clientes.	5

**TABLA N° 26 MATRIZ DE ÁREAS DEFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA "D.A."**

INCIDENCIA 5 = ALTO 3 = MEDIO 1 = BAJO		AMENAZAS							TOTAL	POSICIÓN	
			A3	A4	A6	A7	A8	A12			A14
DEBILIDADES		El índice de Precios al Consumidor se incrementa, los productos de la Canasta Básica se encarecen y se reduce el poder adquisitivo de las familias, causando una contracción en el nivel de ventas de las empresas.									
		La tasa de interés activa se mantiene alta, las empresas se ven perjudicadas al no poder endeudarse en el corto o largo plazo, ya que los costos de endeudamiento serían mayores.									
		Un alza en el nivel del Riesgo País, ocasiona una reducción en la oferta de capitales en préstamos, afectando en gran medida a los nuevos proyectos de inversión de las empresas.									
		La inestabilidad económica y política del país reduce la inversión de empresas con capitales nacionales y extranjeros, afectando la rentabilidad, el nivel de crecimiento económico y la actividad productiva de las industrias.									
		El índice de confianza empresarial para el sector servicios decreció, al verse reducida la demanda laboral y el valor de las ventas del sector.									
		El desempleo es alto, obligando a los desempleados a optar por la emigración del País buscando nuevas oportunidades en nuevos mercados.									
		Las remesas de los migrantes al Ecuador tienden a la baja por: los niveles elevados de desempleo en España y por los efectos de inestabilidad política, económica y social que actualmente enfrenta el país; reduciendo la capacidad de compra de las familias receptoras.									
D1	La falta de un organigrama bien estructurado, pone en riesgo la planificación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicación y control de la empresa.		1	1	3	1	3	1	1	11	4
D2	Al no contar con una cultura organizacional, no se tiene una misión y visión bien definidas, no se logrará alcanzar los objetivos planteados y no se podrá tener competitividad e identidad empresarial.		1	3	3	1	1	3	1	13	3
D4	La infraestructura es pequeña, esto causa incomodidad en el trabajo de los empleados e incomodidad en la estadía de los clientes y consumidores en el local.		1	5	5	3	1	3	1	19	1
D12	No se cuenta con suficiente personal para atender a un número significativo de clientes.		1	3	3	1	5	5	1	19	2

D3	Los planes de marketing en un nivel de procedimientos para la realización de la de sus tareas y para mantener una proporción presentación y decoración de los y bebidas	1	1	1	1	1	1	1	7	5
D4	La empresa tiene recursos y políticas de para realizar una adecuada selección de personal y recursos humanos de los recursos humanos	1	1	1	1	1	1	1	7	6
D6	No se tiene el nivel de capacitación	1	1	1	1	1	1	1	7	7
D7	No se tiene el nivel de incentivos (motivación).	1	1	1	1	1	1	1	7	8
D8	A no contar con un departamento de marketing que se encargue de la competencia y se pueda captar más clientes, no se puede captar más clientes y tampoco se puede posicionar el nombre de la empresa en la mente del consumidor.	1	1	1	1	1	1	1	7	9
<b>TOTAL</b>		9	17	19	11	15	17	9	<b>97</b>	
<b>POSICIÓN</b>		7	2	1	5	4	3	6		

### 3. 7. 1. 5. 2. MATRIZ DE ÁREAS DEFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA.

“D.A.”

$$\frac{97}{9 \bullet 7 \bullet 5} = \frac{97}{315} = 0.3079 \approx 31\%$$

SANLUCAS BAR•COFFEE, presenta debilidades con estancamiento del 31% frente a las amenazas que se presentan en la matriz D.A.

Las principales debilidades que la empresa debe minimizar son:

**TABLA Nº 27**

DEBILIDADES		POSICIÓN
D1	La falta de un organigrama bien estructurado, pone en riesgo la planificación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicación y control de la empresa.	4
D2	Al no contar con una cultura organizacional, no se tiene una misión y visión bien definidas, no se logrará alcanzar los objetivos planteados y no se podrá tener competitividad e identidad empresarial.	3
D4	La infraestructura es pequeña, esto causa incomodidad en el trabajo de los empleados e incomodidad en la estadía de los clientes y consumidores en el local.	1
D12	No se cuenta con suficiente personal para atender a un número significativo de clientes.	2

Las principales amenazas que la empresa debe enfrentar son:

**TABLA Nº 28**

AMENAZAS		POSICIÓN
A4	La tasa de interés activa se mantiene alta, las empresas se ven perjudicadas al no poder endeudarse en el corto o largo plazo, ya que los costos de endeudamiento serían mayores.	2
A6	Un alza en el nivel del Riesgo País, ocasiona una reducción en la oferta de capitales en préstamos, afectando en gran medida a los nuevos proyectos de inversión de las empresas.	1
A8	El índice de confianza empresarial para el sector servicios decreció, al verse reducida la demanda laboral y el valor de las ventas del sector.	4
A12	El desempleo es alto, obligando a los desempleados ha optar por la emigración del País buscando nuevas oportunidades en nuevos mercados.	3

**TABLA Nº 29 MATRIZ DE ÁREAS DE RESPUESTA ESTRATÉGICA “F.A.”**

INCIDENCIA 5 = ALTO 3 = MEDIO 1 = BAJO		AMENAZAS		El índice de Precios al Consumidor se incrementa, los productos de la Canasta Básica se encarecen y se reduce el poder adquisitivo de las familias, causando una contracción en el nivel de ventas de las empresas. A3		La tasa de interés activa se mantiene alta, las empresas se ven perjudicadas al no poder endeudarse en el corto o largo plazo, ya que los costos de endeudamiento serían mayores. A4		Un alza en el nivel del Riesgo País, ocasiona una reducción en la oferta de capitales en préstamos, afectando en gran medida a los nuevos proyectos de inversión de las empresas. A6		La inestabilidad económica y política del país reduce la inversión de empresas con capitales nacionales y extranjeros, afectando la rentabilidad, el nivel de crecimiento económico y la actividad productiva de las industrias. A7		El índice de confianza empresarial para el sector laboral y el valor de las ventas del sector. A8		El desempleo es alto, obligando a los desempleados ha optar por la emigración del País buscando nuevas oportunidades en nuevos mercados. A12		Las remesas de los migrantes al Ecuador tienden a la baja por: los niveles elevados de desempleo en España y por los efectos de inestabilidad política, económica y social que actualmente enfrenta el país; reduciendo la capacidad de compra de las familias receptoras. A14		TOTAL	POSICIÓN
FORTALEZAS																			
F2	SANLUCAS BAR•COFFEE, es el único establecimiento de diversión que tiene en un mismo ambiente servicio de cafetería, bar y picantería, dentro de la parroquia urbana Chimbacalle.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	19	2					
F3	El café bar es el único establecimiento dentro de su zona que se rige bajo normas y estatutos legales para el buen funcionamiento de sus actividades comerciales y garantía para el cliente y consumidor.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	9	5					
F4	El café bar tiene una larga trayectoria en el barrio de Chimbacalle.	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	1	17	3					
F5	La empresa es sujeto de crédito para los proveedores, ya que cuenta con solvencia económica y liquidez.	1	1	1	1	5	5	5	5	1	3	3	15	4					
F9	Los empleados están comprometidos con el negocio familiar, persiguen la visión de ser franquiciadores, por ello trabajan muy duro y ponen todo su esfuerzo por ver su negocio crecer.	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	33	1					
<b>TOTAL</b>		11	13	13	17	11	13	15	93										
<b>POSICIÓN</b>		6	3	4	1	7	5	2											

#### 4. 7. 1. 5. 3. MATRIZ DE ÁREAS DE RESPUESTA ESTRATÉGICA. “F.A.”

$$\frac{93}{5 \cdot 7 \cdot 5} = \frac{93}{175} = 0.53 \approx 53\%$$

El porcentaje de 53, nos indica que SANLUCAS BAR•COFFEE, se ha enfocado más en la utilización de sus fortalezas, reduciendo el impacto de las amenazas externas, según la matriz F.A.

Las fortalezas más importantes de la empresa son:

**TABLA Nº 30**

FORTALEZAS		POSICIÓN
F2	SANLUCAS BAR•COFFEE, es el único establecimiento de diversión que tiene en un mismo ambiente servicio de cafetería, bar y picantería, dentro de la parroquia urbana Chimbacalle.	2
F3	El café bar es el único establecimiento dentro de su zona que se rige bajo normas y estatutos legales para el buen funcionamiento de sus actividades comerciales y garantía para el cliente y consumidor.	5
F4	El café bar tiene una larga trayectoria en el barrio de Chimbacalle.	3
F5	La empresa es sujeto de crédito para los proveedores, ya que cuenta con solvencia económica y liquidez.	4
F9	Los empleados están comprometidos con el negocio familiar, persiguen la visión de ser franquiciadores, por ello trabajan muy duro y ponen todo su esfuerzo por ver su negocio crecer.	1

Entre las principales amenazas están:

**TABLA Nº 31**

AMENAZAS		POSICIÓN
A4	La tasa de interés activa se mantiene alta, las empresas se ven perjudicadas al no poder endeudarse en el corto o largo plazo, ya que los costos de endeudamiento serían mayores.	3
A6	Una alza en el nivel del Riesgo País, ocasiona una reducción en la oferta de capitales en préstamos, afectando en gran medida a los nuevos proyectos de inversión de las empresas.	4
A7	La inestabilidad económica y política del país reduce la inversión de empresas con capitales nacionales y extranjeros, afectando la rentabilidad, el nivel de crecimiento económico y la actividad productiva de las industrias.	1
A14	Las remesas de los migrantes al Ecuador tienden a la baja por: los niveles elevados de desempleo en España y por los efectos de inestabilidad política, económica y social que actualmente enfrenta el país; reduciendo la capacidad de compra de las familias receptoras.	2

**TABLA Nº 32 MATRIZ DE ÁREAS DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO "D.O."**

INCIDENCIA 5 = ALTO 3 = MEDIO 1 = BAJO		OPORTUNIDADES		DEBILIDADES								TOTAL	POSICIÓN
		O1	O4	O7	O8	O9	O12	O13	O14	O17			
D1	La falta de un organigrama bien estructurado, pone en riesgo la planificación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicación y control de la empresa.	1	3	3	1	1	5	3	1	3	21	5	
D2	Al no contar con una cultura organizacional, no se tiene una misión y visión bien definidas, no se logrará alcanzar los objetivos planteados y no se podrá tener competitividad e identidad empresarial.	3	3	1	1	1	3	3	3	1	19	7	
D4	La infraestructura es pequeña, esto causa incomodidad en el trabajo de los empleados e incomodidad en la estadía de los clientes y consumidores en el local.	5	5	1	1	1	3	5	5	5	31	2	
D12	No se cuenta con suficiente personal para atender a un número significativo de clientes.	3	3	1	1	1	3	3	5	3	23	4	

D3	Los empleados tienen un manual de procedimientos para la realización precisa y efectiva de sus tareas y para atender un estándar.	1	3	1	1	1	3	3	1	5	19	8
D4	La empresa tiene normas y políticas de empleo que realiza una alta selección de personal y se evalúa el desempeño de los mismos.	1	3	1	1	1	3	3	1	5	19	9
D6	No se tiene un índice de capacitación.	5	3	1	1	1	5	3	3	3	25	3
D7	No se tiene un índice de incentivos (motivación).	5	3	1	1	1	5	3	1	1	21	6
D8	Arcos de trabajo con un índice de trabajo que se aplica para los clientes de la competencia.	5	5	3	1	3	5	5	5	5	37	1
<b>TOTAL</b>		<b>29</b>	<b>31</b>	<b>13</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>35</b>	<b>31</b>	<b>25</b>	<b>31</b>	<b>25</b>	<b>25</b>
<b>RESIÓN</b>		<b>5</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>3</b>		

### 3. 7. 1. 5. 4 MATRIZ DE ÁREAS DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO “D.O.”

$$\frac{215}{9 \bullet 9 \bullet 5} = \frac{215}{405} = 0.5308 \approx 53\%$$

Las debilidades internas de SANLUCAS BAR•COFFEE, están bajo las oportunidades de la empresa en un 53%, por ello, si se explotan las oportunidades externas, se llegaría a obtener éxito en el futuro.

Las principales debilidades que la empresa debe minimizar son:

**TABLA Nº 33**

DEBILIDADES		POSICIÓN
D1	La falta de un organigrama bien estructurado, pone en riesgo la planificación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicación y control de la empresa.	5
D4	La infraestructura es pequeña, esto causa incomodidad en el trabajo de los empleados e incomodidad en la estadía de los clientes y consumidores en el local.	2
D12	No se cuenta con suficiente personal para atender a un número significativo de clientes.	4
D16	No se tiene definido un plan de capacitación.	3
D18	Al no contar con un direccionamiento de marketing no se puede anticipar a los ataques de la competencia.	1

Las oportunidades más importantes son:

**TABLA Nº 34**

OPORTUNIDADES		POSICIÓN
O1	Se busca nuevas alternativas de inversión de capital, al tener una tasa de interés pasiva baja.	5
O4	La inversión del DMQ y el FONSAL en proyectos de salvamento del patrimonio de Quito, dan paso al desarrollo del barrio urbano de Chimbacalle, haciéndolo más turístico y comercial.	2
O12	Se fideliza y mantiene satisfechos a los clientes actuales, cuando la empresa sobrepasa las preferencias y expectativas del mercado objetivo (Ciudadela México).	1
O13	Captar clientes potenciales da la oportunidad de incrementar el nivel de ventas y las utilidades de la empresa.	4
O17	Las empresas comerciales ubicadas en el barrio urbano de Chimbacalle, al volverse esta zona más comercial, tienen la oportunidad de ampliar sus negocios e instalaciones y satisfacer a un número mayor de clientes.	3

### 3. 7. 1. 6 MATRIZ DE SÍNTESIS

**TABLA Nº 35 MATRIZ DE SINTESIS FO Y FA**

ANÁLISIS  EXTERNO	Nº	OPORTUNIDADES	Nº	AMENAZAS
	ANÁLISIS  INTERNO	O1	Se busca nuevas alternativas de inversión de capital, al tener una tasa de interés pasiva baja.	A3
	O4	La inversión del DMQ y el FONSAL en proyectos de salvamento del patrimonio de Quito, dan paso al desarrollo del barrio urbano de Chimbacalle, haciéndolo más turístico y comercial.	A4	La tasa de interés activa se mantiene alta, las empresas se ven perjudicadas al no poder endeudarse en el corto o largo plazo, ya que los costos de endeudamiento serían mayores.
	O7	En el mercado existe una gran variedad de proveedores de alimentos y bebidas (licores o bebidas sin alcohol), lo que ayuda a las empresas a seleccionar de entre los más convenientes, al mejor proveedor en función del precio, calidad y variedad.	A6	Un alza en el nivel del Riesgo País, ocasiona una reducción en la oferta de capitales en préstamos, afectando en gran medida a los nuevos proyectos de inversión de las empresas.
	O8	Los proveedores de insumos para la Hostelería, ofrecen al detallista un nivel de confianza elevado, ya que su relación comercial es directa, entre pre-vendedor y detallista.	A7	La inestabilidad económica y política del país reduce la inversión de empresas con capitales nacionales y extranjeros, afectando la rentabilidad, el nivel de crecimiento económico y la actividad productiva de las industrias.
	O9	Los proveedores que tienen certificaciones, garantizan a sus consumidores el producto final, caracterizado por calidad, seguridad y confianza, a más de hacerlo competitivo.	A8	El índice de confianza empresarial para el sector servicios decreció, al verse reducida la demanda laboral y el valor de las ventas del sector.
	O12	Se fideliza y mantiene satisfechos a los clientes actuales, cuando la empresa sobrepasa las preferencias y expectativas del mercado objetivo (Ciudadela México).	A12	El desempleo es alto, obligando a los desempleados a optar por la emigración del País buscando nuevas oportunidades en nuevos mercados.
	O13	Captar clientes potenciales da la oportunidad de incrementar el nivel de ventas y las utilidades de la empresa.	A14	Las remesas de los migrantes al Ecuador tienden a la baja por: los niveles elevados de desempleo en España y por los efectos de inestabilidad política, económica y social que actualmente enfrenta el país; reduciendo la capacidad de compra de las familias receptoras.
	O14	Jóvenes y adultos prefieren acudir a un establecimiento que le ofrezca diversas alternativas de diversión enfocadas al servicio de cafetería, bar y picantería (en un solo ambiente)		
	O17	Las empresas comerciales ubicadas en el barrio urbano de Chimbacalle, al volverse esta zona más comercial, tienen la oportunidad de ampliar sus negocios e instalaciones y satisfacer a un número mayor de clientes.		

Nº	FORTALEZAS	FO	FA
F2	SANLUCAS BAR•COFFEE, es el único establecimiento de diversión que tiene en un mismo ambiente servicio de cafetería, bar y picantería, dentro de la parroquia urbana Chimbacalle.	<p>1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● F2 (O4, O7) Desarrollar un plan de promoción para captar nuevos clientes, quienes asisten a las funciones del Teatro México.</li> <li>● F2 (O12, O13, O14) Buscar la excelencia a través del mejoramiento continuo de los sistemas y procesos.</li> </ul>	<p>6</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● F2 ( A4, A6) Buscar inversión para la empresa a través de accionistas o socios, que deseen contribuir con la ampliación y crecimiento del negocio, haciéndolo más productivo, competitivo y rentable.</li> <li>● F2 (A3, A7, A8, A14) Implementar un plan de marketing, que contribuya con el crecimiento del nivel de venta y la utilidad de la empresa.</li> </ul>
F3	El café bar es el único establecimiento dentro de su zona que se rige bajo normas y estatutos legales para el buen funcionamiento de sus actividades comerciales y garantía para el cliente y consumidor.	<p>2</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● F3 (O9, O13) Buscar la competitividad en calidad, precio y variedad a través de la selección de proveedores con productos certificados.</li> <li>● F3 (O4, O14, O13, O17) Buscar el crecimiento empresarial, demostrando el cumplimiento de normas y estatutos legales.</li> </ul>	<p>7</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● F3 (A14) Desarrollar un plan de mercado para promocionar y dar a conocer el café bar y sus servicios.</li> </ul>
F4	El café bar tiene una larga trayectoria en el barrio de Chimbacalle.	<p>3</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● F4 (O1, O4, O17) Implementar un manual de procedimientos para el mejoramiento del flujo de procesos de la empresa.</li> <li>● F4 (O7, O8) Mantener una buena relación con los proveedores que ofrecen precios convenientes, productos de calidad y variedad, para poder estandarizar la calidad y dar garantía.</li> <li>● F4 (O12, O13, O14) Aplicar programas para fidelizar al cliente y consumidor, otorgando por ejemplo tarjetas de membresía (descuentos)</li> </ul>	<p>8</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● F4 (A3) Mantener el sistema de economías de escala, para poder adquirir mayor cantidad de insumos a precios más bajo y ofertar productos al consumidor convenientes, ya que el mercado objetivo es sensible al precio.</li> <li>● F4 (A4, A6, A7) Mantener la estabilidad económica de la empresa, a través del incremento en productividad y competitividad, generando mayor liquidez a la empresa para poder invertir en nuevos proyectos.</li> <li>● F4 (A12) Implementar programas de capacitación y motivación para poder fidelizar al personal y evitar fuga de mano de obra y rotación del personal.</li> </ul>
F5	La empresa es sujeto de crédito para los proveedores, ya que cuenta con solvencia económica y liquidez.	<p>4</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● F5 (O4, O8) Incrementar la productividad de la empresa para mantener niveles elevados de solvencia económica y liquidez, que hagan más fuerte y competitiva a la empresa.</li> </ul>	<p>9</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● F5 (A7) Fortalecer la cadena de valor de la empresa, para mantener elevados niveles de productividad y competitividad.</li> <li>● F5 (A12, A14) Ampliar el negocio para generar mayores fuentes de trabajo, mayor productividad, mayor competitividad y lograr una estabilidad económica y crecimiento en el mercado.</li> </ul>
F9	Los empleados están comprometidos con el negocio familiar, persiguen la visión de ser franquiciadores, por ello trabajan muy duro y ponen todo su esfuerzo por ver su negocio crecer.	<p>5</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● F9 (O12, O13, O14) Definir un direccionamiento estratégico; para que los miembros de la empresa sepan a donde se dirigen sus esfuerzos.</li> <li>● F9 (17) Mantener comprometidos a los empleados con la empresa para poder realizar cambios estructurales que contribuyan con el crecimiento empresarial.</li> </ul>	<p>10</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● F9 (A4, A6) Reinvertir en la creación de una nueva sucursal en el centro histórico, previo estudio de factibilidad.</li> <li>● F9 (A3, A7, A14) Crear estrategias de promoción que persuadan al cliente al consumo de alimentos y bebidas, para mantener elevados niveles de ventas, estabilidad productiva y económica.</li> <li>● F9 (A8,A12) Contribuir con el crecimiento de la empresa para poder llegar a ser franquiciadores y poder generar más fuentes de trabajo para beneficio de la empresa y del sector.</li> </ul>

**TABLA Nº 36 MATRIZ DE SINTESIS DO Y DA**

	ANÁLISIS EXTERNO		ANÁLISIS INTERNO	
	Nº	OPORTUNIDADES	Nº	AMENAZAS
	O1	Se busca nuevas alternativas de inversión de capital, al tener una tasa de interés pasiva baja.	A3	El Índice de Precios al Consumidor se incrementa, los productos de la Canasta Básica se encarecen y se reduce el poder adquisitivo de las familias, causando una contracción en el nivel de ventas de las empresas.
	O4	La inversión del DMQ y el FONSAL en proyectos de salvamento del patrimonio de Quito, dan paso al desarrollo del barrio urbano de Chimbacalle, haciéndolo más turístico y comercial.	A4	La tasa de interés activa se mantiene alta, las empresas se ven perjudicadas al no poder endeudarse en el corto o largo plazo, ya que los costos de endeudamiento serían mayores.
	O7	En el mercado existe una gran variedad de proveedores de alimentos y bebidas (licores o bebidas sin alcohol), lo que ayuda a las empresas ha seleccionar de entre los más convenientes, al mejor proveedor en función del precio, calidad y variedad.	A6	Un alza en el nivel del Riesgo País, ocasiona una reducción en la oferta de capitales en préstamos, afectando en gran medida a los nuevos proyectos de inversión de las empresas.
	O8	Los proveedores de insumos para la Hostelería, ofrecen al detallista un nivel de confianza elevado, ya que su relación comercial es directa, entre pre-vendedor y detallista.	A7	La inestabilidad económica y política del país reduce la inversión de empresas con capitales nacionales y extranjeros, afectando la rentabilidad, el nivel de crecimiento económico y la actividad productiva de las industrias.
	O9	Los proveedores que tienen certificaciones, garantizan a sus consumidores el producto final, caracterizado por calidad, seguridad y confianza, a más de hacerlo competitivo.	A8	El índice de confianza empresarial para el sector servicios decreció, al verse reducida la demanda laboral y el valor de las ventas del sector.
	O12	Se fideliza y mantiene satisfechos a los clientes actuales, cuando la empresa sobrepasa las preferencias y expectativas del mercado objetivo (Ciudadela México).	A12	El desempleo es alto, obligando a los desempleados ha optar por la emigración del País buscando nuevas oportunidades en nuevos mercados.
	O13	Captar clientes potenciales da la oportunidad de incrementar el nivel de ventas y las utilidades de la empresa.	A14	Las remesas de los migrantes al Ecuador tienden a la baja por: los niveles elevados de desempleo en España y por los efectos de inestabilidad política, económica y social que actualmente enfrenta el país; reduciendo la capacidad de compra de las familias receptoras.
	O14	Jóvenes y adultos prefieren acudir a un establecimiento que le ofrezca diversas alternativas de diversión enfocadas al servicio de cafetería, bar y picantería (en un solo ambiente)		
	O17	Las empresas comerciales ubicadas en el barrio urbano de Chimbacalle, al volverse esta zona más comercial, tienen la oportunidad de ampliar sus negocios e instalaciones y satisfacer a un número mayor de clientes.		

Nº	DEBILIDADES		DO		DA
D1	La falta de un organigrama bien estructurado, pone en riesgo la planificación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicación y control de la empresa.	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>● D1 (O4, O12, O13, O17) Diseñar un organigrama estructural para que la empresa pueda delegar tareas y funciones específicas, en función de la actividad comercial de la empresa y en base a la satisfacción de las necesidades del mercado objetivo.</li> <li>● D1 (O7) Crear el departamento de compras y adquisiciones, para que se encargue exclusivamente de buscar a los proveedores más competitivos en precio, calidad y variedad.</li> </ul>	11	<ul style="list-style-type: none"> <li>● D1 (A8) Capacitar al recurso humano de la empresa para garantizar el buen funcionamiento y cumplimiento de tareas, orientadas a la estabilidad y productividad empresarial.</li> </ul>
D2	Al no contar con una cultura organizacional, no se tiene una misión y visión bien definidas, no se logrará alcanzar los objetivos planteados y no se podrá tener competitividad e identidad empresarial.	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>● D2 (O1, O4, O12, O13, O14) Definir claramente un direccionamiento estratégico que facilite la ejecución eficiente y eficaz de los procesos existentes.</li> </ul>	12	<ul style="list-style-type: none"> <li>● D2 (A4, A6) Invertir en programas de incentivos para el personal, enfocados en la enseñanza de la cultura organizacional de la empresa, buscando con ello la identidad empresarial.</li> <li>● D2 (A12) Crear una cultura organizacional, a la que se registrarán todos los miembros de la empresa para aprovechar o inducir los cambios culturales que se requieran.</li> </ul>
D4	La infraestructura es pequeña, esto causa incomodidad en el trabajo de los empleados e incomodidad en la estadía de los clientes y consumidores en el local.	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>● D4 (O1, O4, O17) Aprovechar el actual crecimiento de la demanda de bienes y servicios, para invertir en la ampliación del establecimiento para alojar a un mayor número de clientes de manera cómoda y confortable.</li> <li>● D4 (O12, O13, O14) Buscar la mejora continua de los sistemas y procesos, para poder sobrepasar las expectativas de los consumidores y mantener niveles elevados de satisfacción.</li> </ul>	13	<ul style="list-style-type: none"> <li>● D4 (A4, A6, A7) Buscar financiamiento para las adecuaciones y ampliaciones del café bar, con accionistas o socios pertenecientes al mismo núcleo familiar.</li> <li>● D4 (A12) Mantener satisfechos a los clientes internos, dándoles capacitación e incentivos, para la mejora de la productividad y competitividad de la empresa, evitando fuga de mano de obra y rotación del personal.</li> </ul>
D12	No se cuenta con suficiente personal para atender a un número significativo de clientes.	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>● D12 (O1, O4, O12, O13, O14, O17) Contratar más personal de apoyo (meseros, empleados de limpieza, vajillero) para poder atender a un número mayor de clientes y eliminar tiempos de espera.</li> </ul>	14	<ul style="list-style-type: none"> <li>● D12 (A4, A6, A8, A12) Contratar profesionales especialistas en el arte culinario de la sierra y en coctelería, para poder mejorar la preparación, presentación y decoración de platillos y bebidas, o para crear nuevos productos, con el fin de alcanzar las expectativas de los consumidores y clientes.</li> </ul>
D13	Los empleados no tienen un manual de procedimientos para la realización precisa y efectiva de sus tareas y para mantener un estándar.	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>● D13 (O4, O17) Crear un manual de procedimientos para estandarizar los procesos y demás actividades que realiza la empresa.</li> <li>● D13 (O12, O13) Satisfacer a los clientes actuales entregando platillos y bebidas con características estándar en base a la sazón, proporción, presentación y decoración.</li> </ul>	15	<ul style="list-style-type: none"> <li>● D13 (A6, A7, A14) Crear un manual de procedimientos, para mejorar la productividad, servicio y competitividad de la empresa.</li> </ul>
D14	La empresa no tiene normas y políticas de empleo para realizar una adecuada selección del personal y no se evalúa el desempeño de los mismos.	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>● D14 (O4, O12, O13, O17) Implementar normas y políticas de empleo para poder realizar una adecuada selección de personal, adecuadas remuneraciones y poder medir su desempeño, con el fin de hacer más competitiva a la empresa y entregar un mejor servicio.</li> </ul>	16	<ul style="list-style-type: none"> <li>● D14 (A8) Eliminar la rotación del personal, empleando normas y políticas de empleo, que contribuyan a elegir al personal idóneo para cada puesto de trabajo según los requerimientos de cada puesto.</li> </ul>
D16	No se tiene definido un plan de capacitación.	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>● D16 (O1, O4, O17) Definir un plan de capacitación para hacer que el recurso humano se vuelva más competitivo y eficiente, al momento de realizar sus tareas y funciones delegadas a cada uno.</li> <li>● D16 (O12, O13, O14) Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes y consumidores, ofreciendo personal capacitado en cada área, que garantice el servicio.</li> </ul>	18	<ul style="list-style-type: none"> <li>● D16 (A8) Implementar un plan de capacitación, con el fin de desarrollar y perfeccionar las habilidades, destrezas y capacidades de los empleados, a más de tener mano de obra calificada.</li> <li>● D16 (A8) Incrementar el nivel de confianza de la empresa, teniendo personal capacitado y competitivo.</li> </ul>

D17	No se tiene definido un plan de incentivos (motivación).	9	<ul style="list-style-type: none"> <li>• D17 (O1, O4) Eliminar la rotación del personal, empleando un plan de incentivos, que motiven al personal a permanecer en la empresa por mucho más tiempo, comprometiéndose con la empresa e identificándose con la misma.</li> <li>• D17 (O12, O13) Motivar al personal a través de la adopción de un plan de incentivos, con el fin de compensar al trabajador por su buena labor y desenvolvimiento en la empresa.</li> </ul>	19	<ul style="list-style-type: none"> <li>• D17 (A8, A12) Implementar un plan de incentivos en la empresa para poder motivar a los empleados con recompensas o premios que los haga permanecer por mucho más tiempo en la empresa, para elevar su nivel de compromiso, productividad, competitividad y confianza en la empresa.</li> </ul>
D18	Al no contar con un direccionamiento de marketing no se puede anticipar a los ataques de la competencia.	10	<ul style="list-style-type: none"> <li>• D18 (O1, O4) Crear un plan de marketing que ayude a promover la imagen y los productos/servicios del café bar.</li> <li>• D18 (O7, O9) Captar más mercado empleando campañas publicitarias.</li> <li>• D18 (O12, O13, O14) Implementar un plan de mercadeo para poder anticiparnos a la competencia y a los cambios de comportamiento del consumidor.</li> </ul>	20	<ul style="list-style-type: none"> <li>• D18 (A8) Promocionar los productos / servicios de cafetería, bar y picantería, para incrementar el nivel de ventas, la productividad, y competitividad de la empresa.</li> </ul>

### 3. 7. 1. 7 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE OPCIONES ESTRATÉGICAS

**TABLA Nº 37**

Nº	EJE ESTRATÉGICO	Nº	OPCIONES ESTRATÉGICAS
1	<b>Crecimiento</b>	F4 (A4, A6, A7)	Mantener la estabilidad económica de la empresa, a través del incremento en productividad y competitividad, generando mayor liquidez a la empresa para poder invertir en nuevos proyectos.
		F9 (17)	Mantener comprometidos a los empleados con la empresa para poder realizar cambios estructurales que contribuyan con el crecimiento empresarial.
		F5 (A12, A14)	Ampliar el negocio para generar mayores fuentes de trabajo, mayor productividad, mayor competitividad y lograr una estabilidad económica y crecimiento en el mercado.
		F9 (A4, A6)	Invertir en la creación de una nueva sucursal en el centro histórico, previo estudio de factibilidad.
		F9 (A8,A12)	Contribuir con el crecimiento de la empresa para poder llegar a ser franquiciadores y poder generar más fuentes de trabajo para beneficio de la empresa y del sector.
		D4 (O1, O4, O17)	Aprovechar el actual crecimiento de la demanda de bienes y servicios, para invertir en la ampliación del establecimiento para alojar a un mayor número de clientes de manera cómoda y confortable.
2	<b>Rentabilidad</b>	F5 (O4, O8)	Incrementar la productividad de la empresa para mantener niveles elevados de solvencia económica y liquidez, que hagan más fuerte y competitiva a la empresa.
		F2 ( A4,A6)	Buscar inversión para la empresa a través de accionistas o socios, que deseen contribuir con la ampliación y crecimiento del negocio, haciéndolo más productivo, competitivo y rentable.

		D4 (A4, A6, A7)	Buscar financiamiento para las adecuaciones y ampliaciones del café bar, con accionistas o socios pertenecientes al mismo núcleo familiar.
3	<b>Buena Gestión</b>	F9 (O12, O13, O14)	Definir un direccionamiento estratégico; para que los miembros de la empresa sepan a donde se dirigen sus esfuerzos.
		D2 (O1, O4, O12, O13, O14)	Definir claramente un direccionamiento estratégico que facilite la ejecución eficiente y eficaz de los procesos existentes.
4	<b>Precio competitivo</b>	F4 (A3)	Mantener el sistema de economías de escala, para poder adquirir mayor cantidad de insumos a precios más bajo y ofertar productos al consumidor conveniente, ya que el mercado objetivo es sensible al precio.
5	<b>Calidad / Relaciones</b>	F4 (O7, O8)	Mantener una buena relación con los proveedores que ofrecen precios convenientes, productos de calidad y variedad, para poder estandarizar la calidad y dar garantía.
6	<b>Funcionalidad</b>	D13 (O12, O13)	Satisfacer a los clientes actuales entregando platillos y bebidas con características estándar en base a la sazón, proporción, presentación y decoración.
7	<b>Diferenciación de la competencia</b>	F5 (A7)	Fortalecer la cadena de valor de la empresa, para mantener elevados niveles de productividad y competitividad.
8	<b>Proceso de Gestión de Operaciones</b>	F3 (O9, O13)	Buscar la competitividad en calidad, precio y variedad a través de la selección de proveedores con productos certificados.
		D1 (O7)	Crear el departamento de compras y adquisiciones, para que se encargue exclusivamente de buscar a los proveedores más competitivos en precio, calidad y variedad.
		F4 (O1, O4, O17)	Implementar un manual de procedimientos para el mejoramiento del flujo de procesos de la empresa.
		D13 (O4, O17)	Crear un manual de procedimientos para estandarizar los procesos y demás actividades que realiza la empresa.
		D13 (A6, A7, A14)	Crear un manual de procedimientos, para mejorar la productividad, servicio y competitividad de la empresa.
		D12 (O1, O4, O12, O13, O14, O17)	Contratar más personal de apoyo (meseros, empleados de limpieza, vajillero) para poder atender a un número mayor de clientes y eliminar tiempos de espera.
9	<b>Proceso de Gestión de clientes</b>	D18 (O7, O9)	Captar más mercado empleando campañas publicitarias.
		F2 (O4, O7)	Desarrollar un plan de promoción para captar nuevos clientes, quienes asisten a las funciones del Teatro México.
		F9 (A3, A7, A14)	Crear estrategias de promoción que persuadan al cliente al consumo de alimentos y bebidas, para mantener elevados niveles de ventas, estabilidad productiva y económica.
		D18 (A8)	Promocionar los productos / servicios de cafetería, bar y picantería, para incrementar el nivel de ventas, la productividad, y competitividad de la empresa.
		F4 (O12, O13, O14)	Aplicar programas para fidelizar al cliente y consumidor, otorgando por ejemplo tarjetas de

			membresía (descuentos)
		F2 (A3, A7, A8, A14)	Implementar un plan de marketing, que contribuya con el crecimiento del nivel de venta y la utilidad de la empresa.
		F3 (A14)	Desarrollar un plan de mercado para promocionar y dar a conocer el café bar y sus servicios.
		D18 (O1, O4)	Crear un plan de marketing que ayude a promover la imagen y los productos/servicios del café bar.
		D18 (O12, O13, O14)	Implementar un plan de mercadeo para poder anticiparnos a la competencia y a los cambios de comportamiento del consumidor.
		D12 (A4, A6, A8, A12)	Contratar profesionales especialistas en el arte culinario de la sierra y en coctelería, para poder mejorar la preparación, presentación y decoración de platillos y bebidas, o para crear nuevos productos, con el fin de alcanzar las expectativas de los consumidores y clientes.
10	<b>Procesos de Innovación</b>	F2 (O12, O13, O14)	Buscar la excelencia a través del mejoramiento continuo de los sistemas y procesos.
		D4 (O12, O13, O14)	Buscar la mejora continua de los sistemas y procesos, para poder sobrepasar las expectativas de los consumidores y mantener niveles elevados de satisfacción.
11	<b>Procesos Regulatorios y Sociales</b>	F3 (O4, O14, O13, O17)	Buscar el crecimiento empresarial, demostrando el cumplimiento de normas y estatutos legales.
12	<b>Capital Humano</b>	F4 (A12)	Implementar programas de capacitación y motivación para poder fidelizar al personal y evitar fuga de mano de obra y rotación del personal.
		D4 (A12)	Mantener satisfechos a los clientes internos, dándoles capacitación e incentivos, para la mejora de la productividad y competitividad de la empresa, evitando fuga de mano de obra y rotación del personal.
		D14 (O4, O12, O13, O17)	Implementar normas y políticas de empleo para poder realizar una adecuada selección de personal, adecuadas remuneraciones y poder medir su desempeño, con el fin de hacer más competitiva a la empresa y entregar un mejor servicio.
		D14 (A8)	Eliminar la rotación del personal, empleando normas y políticas de empleo, que contribuyan a elegir al personal idóneo para cada puesto de trabajo según los requerimientos de cada puesto.
		D16 (O1, O4, O17)	Definir un plan de capacitación para hacer que el recurso humano se vuelva más competitivo y eficiente, al momento de realizar sus tareas y funciones delegadas a cada uno.
		D16 (O12, O13, O14)	Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes y consumidores, ofreciendo personal capacitado en cada área, que garantice el servicio.
		D1 (A8)	Capacitar al recurso humano de la empresa para garantizar el buen funcionamiento y cumplimiento de tareas, orientadas a la estabilidad y productividad empresarial.

		D16 (A8)	Implementar un plan de capacitación, con el fin de desarrollar y perfeccionar las habilidades, destrezas y capacidades de los empleados, a más de tener mano de obra calificada.
		D16 (A8)	Incrementar el nivel de confianza de la empresa, teniendo personal capacitado y competitivo.
		D17 (O12, O13)	Motivar al personal a través de la adopción de un plan de incentivos, con el fin de compensar al trabajador por su buena labor y desenvolvimiento en la empresa.
		D17 (A8, A12)	Implementar un plan de incentivos en la empresa para poder motivar a los empleados con recompensas o premios que los hagan permanecer por mucho más tiempo en la empresa, para elevar su nivel de compromiso, productividad, competitividad y confianza en la empresa.
13	<b>Cultura Organizacional</b>	D2 (A4, A6)	Invertir en programas de incentivos para el personal, enfocados en la enseñanza de la cultura organizacional de la empresa, buscando con ello la identidad empresarial.
		D17 (O1, O4)	Eliminar la rotación del personal, empleando un plan de incentivos, que motiven al personal a permanecer en la empresa por mucho más tiempo, comprometiéndose con la empresa e identificándose con la misma.
		D2 (A12)	Crear una cultura organizacional, a la que se registrarán todos los miembros de la empresa para aprovechar o inducir los cambios culturales que se requieran.
		D1 (O4, O12, O13, O17)	Diseñar un organigrama estructural para que la empresa pueda delegar tareas y funciones específicas, en función de la actividad comercial de la empresa y en base a la satisfacción de las necesidades del mercado objetivo.

FUENTE Y ELABORACIÓN: Autor

### ANÁLISIS EXTERNO

Como podemos observar en nuestro análisis externo, se tiene que tanto los factores del macro y micro ambiente influyen de manera positiva o negativa en la empresa, detectando oportunidades y amenazas en el entorno, en base a las cuales la empresa deberá decidir que acción tomar.

SANLUCAS BAR•COFFEE, deberá aprovechar la oportunidad de que el Barrio de Chimbacalle se está desarrollando gracias a la inversión del DMQ y el FONSAL en la recuperación de sitios patrimoniales de la ciudad, haciendo de esta zona un lugar turístico y comercial, donde las personas buscan constantemente alimentación tradicional, saludable y diversión; con el fin de acrecentar su actividad comercial y poder servir a los clientes actuales y potenciales de una mejor manera.

Ante las amenazas de inestabilidad política, económica y social que enfrenta el país, SANLUCAS BAR•COFFEE deberá incrementar su estabilidad económica y liquidez empresarial, elevando los niveles de productividad, estabilidad, confianza y competitividad, para poder reducir estas amenazas, a más de mantener una responsabilidad social ante la sociedad y cuidado del medio ambiente.

## **ANÁLISIS INTERNO**

Una vez concluido el análisis interno, se pudo determinar que la empresa familiar ha tenido muchas falencias dentro de su permanencia en el mercado, entre las más relevantes tenemos: la administración informal sin un direccionamiento estratégico; el no tener un organigrama bien estructurado; la falta de políticas y normativas que regulen a los STAKEHOLDERS; e infraestructura y recursos insuficientes para servir a un número mayor de clientes, lo cual ha impedido el crecimiento de la empresa.

Por otra parte, la empresa cuenta con pocas fortalezas que han sabido aprovechar las oportunidades del entorno, destacando las más importantes: única empresa del sector que ofrece en un solo ambiente servicio de cafetería, bar y picantería en un solo ambiente; único establecimiento que se rige bajo normas y estatutos legales impuestos por entes reguladores; su larga trayectoria en el mercado le han permitido satisfacer los paladares más exigentes, mantener relaciones estrechas con sus proveedores, tener solvencia económica y liquidez; y lograr el compromiso y lealtad de sus empleados hacia el negocio.

## **ANÁLISIS DEL CLIENTE**

Según resultados del estudio de mercado, podemos concluir que los clientes actuales de SANLUCAS BAR•COFFEE frecuentemente visitan este lugar en compañía de sus amigos o compañeros de trabajo, asisten casi todos los días y fines de semana, no tienen una hora preferida para acudir al sitio, afirman que les gusta las comidas y bebidas ofertadas en este lugar y los clientes consideran el menú de platillos y bebidas como amplio y variado. Los clientes se encuentran

completamente satisfechos porque: los meseros son amables y respetuosos, el precio de los productos está correcto en relación a la proporción, el servicio es rápido, se cuida el ambiente utilizando purificadores de agua y aire y consideran que la limpieza es adecuada. Pero no se encuentran muy satisfechos ante la incomodidad en su permanencia, falta de ventilación y extracción de olores. Para la mayoría de clientes los factores más importantes cuando visitan el local son: servicio y calidad, rapidez en la entrega, precio, limpieza e infraestructura. Y casi todos los clientes recomendarían el café bar a un amigo.

## **ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA**

SANLUCAS BAR•COFFEE esta posicionado en el mercado por más de 22 años y actualmente no cuenta con una competencia directa, no se tiene un local con las mismas características de servicio, los comercios no ofrecen a sus clientes un buen servicio y no buscan satisfacer constantemente sus necesidades.

Esta empresa se diferencia del resto por entregar a sus clientes una atención amigable, familiar y personalizada, buen ambiente, la ubicación del lugar, la seguridad, la amabilidad de sus empleados, productos de calidad, saludables y tolerantes para el consumo humano. Por todo ello, es importante establecer estrategias que ayuden a fortalecer sus atributos en cuanto a: mejoramiento continuo del sistema y procesos; manteniendo un precio competitivo; estandarizando los productos y servicios; buscando diferenciarse de la competencia por la presentación, preparación y decoración de los productos; manteniendo la rapidez de la entrega; manteniendo un trato amable y respetuoso; manteniendo una limpieza impecable, teniendo responsabilidad social y contribuyendo con el cuidado del medio ambiente, utilizando purificadores de agua y aire. Con el fin de buscar mayor competitividad y posicionamiento en el mercado.

## **CAPÍTULO IV**

# **4. PROPUESTA ESTRATEGICA Y DE MERCADO**

*En este capítulo se planteará el **Direccionamiento Estratégico** y el **Direccionamiento de Mercado**, permitiendo analizar la situación interna del negocio en conjunto con el ambiente de marketing, describiendo de una manera uniforme y coherente las estrategias empresariales dentro de un mapa estratégico.*

## 4. 1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

El direccionamiento estratégico, establece el contexto organizacional y determina la propuesta de una nueva cultura corporativa; acciones sobre las que la empresa realizará decisiones estratégicas.

### 4. 1. 1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

Satisfacer las necesidades y deseos de alimento y diversión en un solo ambiente con categorías de cafetería, bar y picantería, a todos los habitantes de los barrios del Sur de Quito, entregando un CAFÉ-BAR con: estilo propio; atención amigable, familiar y personalizada; buen ambiente; precios competitivos; productos de calidad, saludables y tolerantes para el consumo humano.

**CUADRO Nº 16  
DEFINICIÓN DEL NEGOCIO**

INTERROGANTES BÁSICAS	FACTORES DE DEFINICIÓN	RESPUESTAS
¿Cuál es nuestro negocio?	¿Qué necesidad satisfacemos?	Satisfacer las necesidades y deseos de nuestros clientes actuales y potenciales ubicados dentro del barrio de Chimbacalle, a través de la comercialización de productos alimenticios con categorías de cafetería, bar y picantería; en un solo ambiente de diversión.
¿Cuál será nuestro negocio en el futuro?	¿Cuál es nuestro mercado objetivo?	Servir a través de una Franquicia, a todos los habitantes del Distrito Sur de Quito, que gusten de la diversión y disfruten de los servicios de cafetería, bar y picantería en un solo ambiente.
¿Cuál deberá ser nuestro negocio?	¿Nuestras Ventajas competitivas son?	Estilo propio; atención amigable, familiar y personalizada; buen ambiente; precios competitivos; productos de calidad, saludables y tolerantes para el consumo humano.

FUENTE: SANLUCAS BAR•COFFEE

ELABORACIÓN: Autor

#### **4. 1. 2 FILOSOFÍA CORPORATIVA**

La filosofía corporativa está conformada por los principios corporativos, la visión, la misión, los objetivos y metas de la organización. Juega un papel muy importante porque forma la línea directriz para la acción y evaluación de los empleados para lograr sus metas. Representa lo que la empresa quiere ser.

SANLUCAS BAR•COFFEE no posee una filosofía corporativa y en base a los resultados de Diagnostico Situacional y de Mercado, se propone crear un direccionamiento estratégico que responda a los grupos de interés de la empresa con la finalidad de crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado.

##### **4. 1. 2. 1 PRINCIPIOS**

Los principios corporativos definen la identidad corporativa, en cuanto a los valores, creencias, normas que regulan la vida de la organización. La importancia de los principios corporativos es que al estar claramente definida, facilitarían el trabajo del equipo y del conjunto de personas miembros de la organización.<sup>50</sup>

Actualmente, SANLUCAS BAR•COFFEE no cuenta con principios bien definidos, para poder determinarlos se realizó una entrevista personal a todos los miembros de esta empresa, a quienes se les preguntó: ***Desde su punto de vista, ¿cuáles son los principios con los que a usted le gustaría trabajar en esta empresa? ¿Por qué?***

Se concluyó que: La empresa familiar SANLUCAS BAR•COFFEE, guiará y desarrollará sus sistemas y procesos por los siguientes principios:

**A. Excelente atención al cliente y permanente disposición de servicio.** Los clientes recibirán atención personalizada durante su estadía, para poder resolver

---

<sup>50</sup> <http://www.monografias.com/trabajos55/gerencia-estrategica/gerencia-estrategica3.shtml>

de una manera más rápida y efectiva sus necesidades, deseos, y problemas generados por el servicio. La vocación por agradar, atender, servir y ayudar a los demás debería estar presente entre los miembros de la empresa y profesionales. No puede haber una actitud negativa ante el servicio.

**B. Trabajo en equipo.** Trabajar en equipo significa:

- Expresar lo que uno piensa en el momento que se necesite su opinión, expresarse con seguridad, firmeza, respeto, buena actitud y ánimo constructivo.
- Asumir como propias las decisiones del equipo.
- Tener un sentido profesional del compañerismo, ayudando a los demás sin desatender las responsabilidades propias.
- Se deberá mantener una relación interpersonal entre el propietario del negocio y los demás miembros de la empresa, para lograr generar ideas y estrategias que contribuyan con el crecimiento del negocio y su competitividad.

**C. Respeto.** Se deberá respetar el saber y conocimiento de cada compañero de trabajo en su área especializada, además se respetará el pensamiento e ideología de cada persona.

**D. Ser eficiente.** Ser eficiente implica ser flexible, porque a veces para conseguir un resultado, hay que ser capaces de idear y adaptar las políticas y estrategias de la empresa a las necesidades cambiantes de los clientes.

**E. Iniciativa.** Un profesional con iniciativa no es pasivo ante los cambios, sino que influye y disfruta participando en los mismos. Tomar la iniciativa es tener un talento creador, inconformista con los resultados obtenidos, no espera pasivo a que alguien diga lo que haya que hacer, piensa en soluciones antes de preguntar como hay que resolver un problema.

**F. Discreto.** Debido al conocimiento del comportamiento y actitud de nuestros clientes por el tipo de actividad comercial que se desarrolla, los empleados de

SANLUCAS BAR•COFFEE deberán tener un comportamiento discreto y respetuoso con las situaciones y eventualidades suscitadas dentro del establecimiento. El objetivo es dar un servicio de calidad al cliente desde las responsabilidades que ocupa cada uno, y no difundir comentario o rumores fuera de lugar y contexto.

**G. Responsables.** La responsabilidad de SANLUCAS BAR•COFFEE significa:

- Poner cuidado y atención en las cosas que hacen o deciden y asumir las consecuencias de los actos.
- Los clientes externos son su primera responsabilidad, de ahí que es mandatario lograr su satisfacción, a través del cumplimiento de obligaciones y manteniendo una responsabilidad social sobre ellos.
- Cada persona es responsable de lo que sabe y lo que ignora.

**H. Positivo ante el trabajo.** El asumir cualquier tarea o reto con ilusión y optimismo aporta entusiasmo a los demás, debería ser una motivación para afrontar la actividad diaria. Venir a trabajar con alegría predispone positivamente a los que nos rodean.

**I. Comunicación ágil y oportuna.** La comunicación entre los miembros de cada área, deberá ser ágil y oportuna, para poder resolver problemas de manera eficaz y eficiente y lograr eliminar barreras de comunicación que entorpezcan el proceso.

**J. Aplicación constante de las mejores prácticas.** Los miembros de cada departamento, gracias a sus habilidades, conocimientos y capacitación constante, deberán aplicar mejores prácticas de procesos y sistemas dentro de sus áreas, para contribuir con la eficacia y eficiencia de la empresa.

**K. No habrá violencia, intolerancia y discriminación.** Se deberá mantener respeto entre empleados y ante los clientes y consumidores, deberán tener una actitud tolerante ante una situación conflictiva, evitando enfrentamientos y no se discriminará a las personas por su raza o razón social.

**L. Mantener el medio ambiente libre de contaminación.** El café bar contribuye al cuidado del medio ambiente, cumpliendo a cabalidad con las Leyes, Normas, Ordenanzas y Mandatos de entes reguladores del negocio (Municipio, Ministerio de Salud, Cuerpo de Bomberos) mantener armonía con la naturaleza y el medio ambiente, demostrándolo con nuestras acciones y comportamientos ante él.

#### 4. 1. 2. 1. 1 MATRIZ AXIOLÓGICA DE PRINCIPIOS

Al tener definidos los principios de la organización, estos pasan a una matriz axiológica para ser detectados como los factores que guíen el comportamiento de las personas miembros de SANLUCAS BAR•COFFEE.

**CUADRO Nº 17  
MATRIZ AXIOLÓGICA DE PRINCIPIOS**

REFERENCIA PRINCIPIOS	GRUPO DE INTERÉS	FUNDADORES Y ACCIONISTAS	EMPLEADOS	PROVEEDORES	CLIENTES	COMPETENCIA
Excelente atención al cliente y permanente disposición de servicio		X	X	X	X	X
Trabajo en equipo		X	X	X	X	
Respeto		X	X	X	X	X
Ser eficiente.		X	X	X	X	X
Iniciativa		X	X	X	X	X
Discreto		X	X		X	
Responsable		X	X	X	X	X
Positivo ante el trabajo		X	X	X	X	X
Comunicación ágil y oportuna		X	X	X	X	
Aplicación constante de las mejores prácticas		X	X	X	X	X
No habrá violencia, intolerancia y discriminación		X	X	X	X	X
Mantener el medio ambiente libre de contaminación		X	X	X	X	X

FUENTE: SANLUCAS BAR•COFFEE

ELABORACIÓN: Autor

**CUADRO Nº 18  
PRINCIPIOS**

<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Excelente atención al cliente y permanente disposición de servicio</b> durante la estadía, con vocación de agradar, servir y ayudar a los clientes.</li> <li>● <b>Respeto</b> por el saber, conocimiento, pensamiento e ideología de cada persona.</li> <li>● <b>Ser eficiente</b> implica ser flexible, ya que se debe idear y adaptar las políticas y estrategias de la empresa a las necesidades cambiantes de los clientes.</li> <li>● <b>Iniciativa</b> significa tener un talento creador y anticiparse a los problemas.</li> <li>● <b>Responsable</b> asumiendo las consecuencias de los actos, cumpliendo con las obligaciones y buscando la formación y superación individual.</li> <li>● <b>Positivo ante el trabajo</b> significa asumir cualquier tarea o reto con entusiasmo para afrontar la actividad diaria.</li> <li>● <b>Aplicación constante de las mejores prácticas</b> de procesos y sistemas dentro de cada área para contribuir con la eficacia y eficiencia de la empresa.</li> <li>● <b>No habrá violencia, intolerancia y discriminación</b> evitando enfrentamientos y respetando a las personas por su raza y razón social.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Mantener el medio ambiente libre de contaminación</b> cuidando la limpieza, dando mantenimiento a maquinarias, equipos y tuberías y utilizando purificadores de agua y aire.</li> </ul>

FUENTE: SANLUCAS BAR•COFFEE

ELABORACIÓN: Autor

**4. 1. 2. 2 VALORES**

Los valores son considerados como los descriptores morales que muestran responsabilidad ética y social en el desarrollo de las actividades de la empresa. Estos valores gobiernan las interacciones entre las personas, tanto interna (personal) como externamente (clientes y proveedores).

Los valores que la empresa práctica son:

- **Búsqueda permanente de la calidad y excelencia.-** en los sistemas y procesos implementados por la empresa, reflejados en sus servicios y productos de calidad. Luchamos continuamente en el mejoramiento de nuestro rendimiento para cumplir nuestros compromisos.
- **Liderazgo.-** reflejado en las cualidades del gerente como: decisión, dinamismo, firmeza, pasión, integridad, equilibrio entre el optimismo y el realismo, disposición a delegar convenientemente y la capacidad de motivar al equipo gerencial y a todos los empleados.

- **Partnership.-** interactuamos con nuestros compañeros, clientes y proveedores para sincronizar nuestros intereses y necesidades con ellos. Desarrollamos una relación basada en confianza, respeto e integridad.
- **Innovación.-** búsqueda permanente de productos y servicios que cubran las nuevas necesidades del cliente y nos permitan obtener incrementos de rentabilidad superiores a los de nuestros competidores.
- **Orientación al cliente.-** el cliente es el eje de nuestra estrategia. Aspiramos a mejorar de manera continua el servicio, la atención y mejorar la satisfacción de los clientes a través de una amplia oferta de productos y servicios, precios convenientes y de la mejor calidad de servicio.
- **Ética profesional.-** más allá del estricto cumplimiento de las leyes, de los códigos de conducta y de las normas morales, se exige a todos los profesionales actuar con máxima honestidad y transparencia, anteponiendo siempre el interés del Grupo a la posición personal.
- **Compromiso.-** mantener a todos los miembros de la empresa comprometidos con la misma para alcanzar metas comunes.
- **Honestidad a prueba en cada acto.-** se requiere elemento humano que luche contra la mentira, que tenga paz interior al actuar de forma lícita, de manera permanente, con una moral vivida y practicada, no meditada.
- **Disciplina.-** se debe conocer, respetar y cumplir las normas, reglamentos y políticas establecidas por la empresa.
- **Reconocimiento a la creatividad, voluntad y perseverancia.-** recompensar al individuo que utilice su creatividad, que tenga voluntad de acción y que sea muy perseverante en su desempeño, con dinero o regalos.
- **Práctica de la justicia, solidaridad y lealtad.-** Ser justos, solidarios y leales en cada momento.

#### **4. 1. 2. 2. 1 MATRIZ AXIOLÓGICA DE VALORES**

Al tener definidos los valores de la organización, estos pasan a una matriz axiológica para ser detectados como los factores que guían la moral de las

personas miembros de SANLUCAS BAR•COFFEE, con responsabilidad ética y social en cada una de sus actividades.

**CUADRO Nº 19  
MATRIZ AXIOLÓGICA DE VALORES**

REFERENCIA VALORES	GRUPO DE INTERÉS	FUNDADORES Y ACCIONISTAS	EMPLEADOS	PROVEEDORES	CLIENTES	COMPETENCIA
Búsqueda permanente de la calidad y la excelencia		X	X	X	X	X
Liderazgo		X	X	X	X	X
Partnership		X	X	X	X	
Innovación		X	X	X	X	X
Orientación al cliente		X	X	X	X	X
Ética profesional		X	X	X	X	X
Compromiso		X	X	X	X	X
Honestidad a prueba en cada acto		X	X	X	X	X
Disciplina		X	X	X	X	X
Respeto a los derechos humanos		X	X	X	X	X
Reconocimiento a la creatividad, voluntad y perseverancia		X	X	X	X	
Práctica de la justicia, solidaridad y lealtad		X	X	X	X	X

FUENTE: SANLUCAS BAR•COFFEE

ELABORACIÓN: Autor

**CUADRO Nº 20  
VALORES**

- **Búsqueda permanente de la calidad y excelencia** en los sistemas y procesos implementados por la empresa, buscando el mejoramiento del rendimiento y cumplimiento del compromiso.
- **Liderazgo** reflejado en las cualidades del gerente como: decisión, dinamismo, firmeza, pasión, integridad, equilibrio entre el optimismo y el realismo, disposición a delegar convenientemente y la capacidad de motivar al equipo gerencial y a todos los empleados.
- **Innovación** búsqueda permanente de productos y servicios que cubran las nuevas necesidades del cliente y nos permitan obtener incrementos de rentabilidad superiores a los de nuestros competidores.
- **Orientación al cliente** el cliente es el eje de nuestra estrategia. Aspiramos a mejorar de manera continua el servicio, la atención y mejorar la satisfacción de los clientes a través de una amplia oferta de productos y servicios, precios convenientes y de la mejor calidad de servicio.
- **Ética profesional** más allá del estricto cumplimiento de las leyes, de los códigos de conducta y de las normas morales, se exige a todos los profesionales actuar con máxima honestidad y transparencia, anteponiendo siempre el interés del Grupo a la posición personal.

- **Compromiso** de todos los miembros de la empresa para alcanzar metas comunes.
- **Honestidad a prueba en cada acto** al actuar de forma lícita, de manera permanente, con una moral vivida y practicada, no meditada.
- **Disciplina** se debe conocer, respetar y cumplir las normas, reglamentos y políticas establecidas por la empresa.
- **Práctica de la justicia, solidaridad y lealtad** ser justos, solidarios y leales en cada momento.

FUENTE: SANLUCAS BAR•COFFEE

ELABORACIÓN: Autor

### 4. 1. 2. 3 PARADIGMAS

“Un paradigma describe el conjunto de supuestos relativamente comunes y que se dan por sentado en el seno de una organización. Son aspectos de la vida de la organización que el personal perteneciente a la misma encuentra difícil explicar o identificar. El paradigma permite aplicar la experiencia acumulada a lo largo de los años ante una situación concreta para poder entenderla, concebir una posible acción y evaluar la probabilidad de éxito de la misma. Desde el punto de vista de la organización, es probable que el paradigma esté unido a otros aspectos de la cultura de la organización como los rituales, historias y rutinas cotidianas de la organización”<sup>51</sup>

### CUADRO Nº 21 PARADIGMAS

ACTUAL	PROPUESTA
Organigrama no bien estructurado, basado en los procesos.	Organigrama estructural, definido técnicamente por un experto.
No se tiene definido un sistema gerencial.	Sistema Gerencial Proactivo (capaz de anticipar y responder oportunamente a las incertidumbres de los actuales mercados)
Administración informal y rutinaria.	Gestión empresarial y de mercadeo.
Estilo de administración flexible y permisiva.	Cultura organizacional integradora, combina el estilo de administración autocrático y democrático.
Cultura organizacional no definida, para poder crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado.	Definir claramente el Direccionamiento Estratégico de la empresa.

<sup>51</sup> JHONSON Ferry / SCHOLLES Kevan, Dirección Estratégica, editorial Pearson, quinta edición, página 56.

Comunicación informal (se mezclan problemas familiares con problemas empresariales)	Comunicación formal, estrictamente se trata problemas empresariales.
Se cree tener un liderazgo visionario.	Aplicar un liderazgo visionario acorde a una buena planeación estratégica que permita alcanzar, medir y cuantificar los objetivos planteados en el corto, mediano y largo plazo.
Resistencia al cambio	Invertir en innovación y desarrollo
Crear que el cliente siempre vuelve por el buen servicio y por los productos de calidad.	Generar planes sostenibles para mantener y fidelizar a los clientes.

FUENTE: SANLUCAS BAR•COFFEE

ELABORACIÓN: Autor

### 4. 1. 3 MISIÓN

“La misión indica la manera como una institución pretende lograr y consolidar las razones de su existencia. Señala las prioridades y la dirección de los negocios de una empresa. Identifica los mercados a los cuales se dirige, los clientes que quiere servir y los productos que quiere ofrecer. Así mismo, determina la contribución de los diferentes agentes en el logro de propósitos básicos de la empresa y logra así su visión organizacional. La misión debe ser claramente formulada, difundida y conocida por todos los colaboradores. Los comportamientos de la organización deben ser consecuentes con esta misión, así como la conducta de todos los miembros de la organización. La misión de una empresa debe inducir comportamientos, crear compromisos. La vida de la organización tiene que ser consecuente con sus principios y valores, su visión y misión.”<sup>52</sup>

La misión describe la naturaleza y el negocio al cual se dedica la empresa para el logro de su visión y en otros términos da respuesta a las preguntas:

<sup>52</sup> SERNA Humberto, Gerencia Estratégica (Planificación y Gestión – Teoría y Metodología), 3R Editores, Séptima edición, Colombia 2000, Páginas 185-190

**CUADRO Nº 22  
PREGUNTAS BÁSICAS DE LA MISIÓN**

¿En qué negocio estamos?	Satisfacemos las necesidades, deseos y expectativas de nuestros clientes actuales y potenciales ubicados dentro del barrio de Chimbacalle, a través de la comercialización de productos alimenticios con categorías de cafetería, bar y picantería; en un solo ambiente de diversión.
¿Para qué existe la empresa? ¿Cuál es el propósito básico?	Satisfacción de alimento sano y de diversión en un solo ambiente.
¿Cuáles son los elementos diferenciales de la compañía?	Permanencia en el mercado; estilo propio; atención amigable, familiar y personalizada; buen ambiente; precios competitivos; rapidez en el servicio; limpieza impecable; productos de calidad, saludables y tolerantes para el consumo humano; responsabilidad social y cuidado del medio ambiente.
¿Quiénes son nuestros clientes?	Nuestro consumidor final son los habitantes de la Ciudadela México y demás prospectos que gusten de nuestros productos/servicios.
¿Cuáles son los productos y servicios presentes y futuros?	Actualmente se comercializa productos alimenticios con categorías de servicio de cafetería, bar y picantería, queriendo alcanzar en un futuro la ampliación de un restaurante - bar -cafetería.
¿Cuáles son los mercados presentes y futuros de la empresa?	El mercado objetivo de la empresa es todos los habitantes del Barrio de Chimbacalle y se desea captar más mercado con sucursales ubicadas dentro del sector Sur del Distrito Metropolitano de Quito.
¿Cuáles son los canales de distribución actuales y futuros?	Se quiere llegar directamente a satisfacer las necesidades y deseos del consumidor final a través de puntos de venta o franquicias ubicadas en el sector Sur de Quito.
¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad de la empresa?	Alcanzar elevados índices de rentabilidad a través de elevados niveles de productividad (producto-servicio) y competitividad en el mercado.
¿Cuáles son los principios organizacionales?	Excelente atención al cliente y permanente disposición de servicio
	Respeto
	Ser eficiente.
	Iniciativa
	Responsable
	Positivo ante el trabajo
	Aplicación constante de las mejores prácticas
	No habrá violencia, intolerancia y discriminación
Mantener el medio ambiente libre de contaminación	
¿Cuál es el compromiso con los grupos de referencia?	Los clientes externos son la razón de ser del negocio, y por tanto su primera responsabilidad, de ahí que es mandatario lograr su satisfacción, a través del cumplimiento de obligaciones y manteniendo una responsabilidad social sobre ellos.
	Generar estabilidad empresarial para la permanencia de los miembros de la organización, con propósito de desarrollo empresarial y adecuada retribución para los miembros y directivos de la empresa.
	Fortalecer las relaciones con los proveedores que entreguen variedad de insumos, a precios competitivos y de calidad-certificados
	Crear una competencia leal basada en la ética profesional.

**CUADRO N° 23**

**MISIÓN**

***Mejorar permanentemente la satisfacción de nuestros clientes, ofreciendo alimentos sanos, con altos estándares de calidad y tolerantes para el consumo humano, en un ambiente familiar.***

Ejes estratégicos por perspectiva	Perspectiva
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la satisfacción de nuestros clientes.</li> <li>• Ofreciendo alimentos sanos.</li> <li>• Con altos estándares de calidad.</li> <li>• En un ambiente familiar.</li> </ul>	<p>Cliente (necesidad)</p> <p>Procesos Internos</p> <p>Procesos Internos</p> <p>Cliente (servicio)</p>

**4. 1. 4 VISIÓN**

“La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro. La visión de una compañía sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización. Esta visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la institución y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicas, cuyos resultados deben ser medibles mediante un sistema de índices de gestión bien definido”<sup>53</sup>

<sup>53</sup> SERNA Humberto, Gerencia Estratégica (Planificación y Gestión – Teoría y Metodología), 3R Editores, Séptima edición, Colombia 2000, Páginas 175-178

**CUADRO N° 24  
ELEMENTOS DE UNA VISIÓN<sup>54</sup>**

ELEMENTOS	RESPUESTAS
¿Qué? Meta Madre (verificable)	Empresa líder de tradición quiteña
¿Cuándo? Compromiso y Logro	Próximos tres años
¿Cómo? Fuerzas conductoras y BSC	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Rentabilidad y adecuada retribución de beneficios.</li> <li>● Alta eficiencia y productividad del proceso.</li> <li>● Precios competitivos.</li> <li>● Rapidez en el servicio.</li> <li>● Productos de calidad, saludables y tolerantes para el consumo humano en nuevos y actuales mercados.</li> </ul>

FUENTE: SANLUCAS BAR•COFFEE

ELABORACIÓN: Autor

**CUADRO N° 25  
VISIÓN**

***Para el 2011 seremos una empresa líder de tradición quiteña, preferida por nuestros clientes, logrando la mayor participación de mercado abriendo franquicias que provean: Productos de calidad, saludables y tolerantes para el consumo humano; Personal comprometido, capacitado y calificado; Precios competitivos; Alta eficiencia y productividad en los procesos; Maximizando la rentabilidad y los beneficios para todos los grupos de interés.***

Ejes estratégicos por perspectiva	Perspectiva
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Productos de calidad, saludables y tolerantes para el consumo humano</li> <li>● Personal comprometido, capacitado y calificado</li> <li>● Precios competitivos</li> <li>● Alta eficiencia y productividad en los procesos</li> <li>● Maximizando la rentabilidad y los beneficios para todos los grupos de interés.</li> </ul>	Cliente
	Crecimiento y Aprendizaje
	Financiera
	Procesos Internos
	Financiera

<sup>54</sup> REINOSO Álvaro, Material de Presentación "Cuadro de mando Integral a través de Scorecards" / Insumos y Dirección de Futuro, Ecuador 2005, Diapositiva N° 70, página N° 18.

## **4. 2 DIRECCIONAMIENTO DE MERCADO**

### **4. 2. 1 DESARROLLO DE LAS CUATRO P's DE MARKETING**

Las cuatro P's de Marketing se las conoce también como La Mezcla de Mercadotecnia, que no es otra cosa que la oferta completa que la organización hace a sus consumidores: un Producto con su precio, su Plaza y su Promoción. Se describirá a cada componente de la mezcla de marketing como base para plantear estrategias que ayuden a obtener resultados óptimos.

#### **4. 2. 1. 1 PLAZA**

La plaza o distribución establece la base donde el producto puede llegar al consumidor final.

##### **4. 2. 1. 1. 1 TAMAÑO DEL MERCADO**

El Sector Alimentos y Bebidas según el Ministerio de Turismo, esta representado por establecimientos con clasificaciones de: Restaurantes, Cafeterías, Bares y Fuentes de soda. (Ver ANEXO N° 7 Definición de Restaurantes y su Clasificación).

Según TABLA N° 38 de datos estadísticos de Catastros del Sector Alimentos y Bebidas de la Provincia de Pichincha, se tiene que el total de establecimientos de este sector es de 1.948, de esta cifra el porcentaje más alto (75%) esta representado por restaurantes, seguido por fuentes de soda, cafeterías y bares con el 9.5%, 8.26% y 7.24% respectivamente.

Los establecimientos de Bar, Cafetería y Fuentes de soda se clasifican en tres o cuatro categorías de servicio: la primera clase esta representada por un servicio más exclusivo y costoso; la segunda clase es intermedia precios promedios y

servicio exclusivo; la tercera y cuarta clase es más informal ya que se tiene un servicio limitado y precios bajos.

SANLUCAS BAR•COFFEE, esta representado por la segunda clase de servicio, con una competencia del 7% de un total de mercado del 25%, en la Provincia de Pichincha.

**TABLA N° 38**  
**CATASTRO DE PICHINCHA**  
**SECTOR ALIMENTOS Y BEBIDAS**

SUB ACTIVIDAD	TOTAL	PORCENTAJE
Bar	141	7,24
Cafetería	161	8,26
Fuente de soda	185	9,50
Restaurante	1461	75,00
<b>TOTAL</b>	<b>1948</b>	<b>100,00</b>

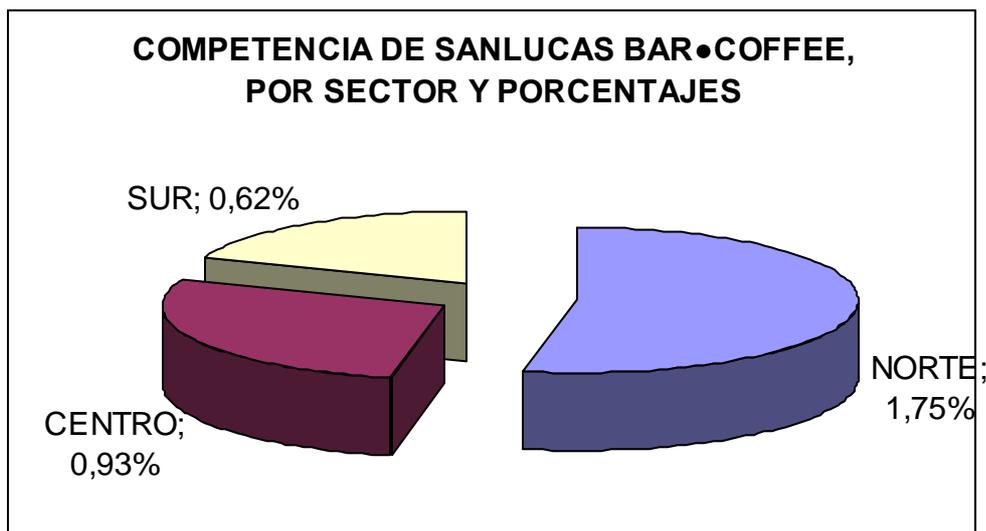
SUB ACTIVIDAD	CLASE				TOTAL	PORCENTAJE
	1 <sup>a</sup>	2 <sup>a</sup>	3 <sup>a</sup>	4 <sup>a</sup>		
Bar	11	44	86		141	7,24
Cafetería	40	43	70	8	161	8,26
Fuente de soda (Picantería)	48	49	88		185	9,50
<b>TOTAL</b>	<b>99</b>	<b>136</b>	<b>244</b>	<b>8</b>	<b>487</b>	<b>25,00</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>5,08</b>	<b>7,0</b>	<b>12,5</b>	<b>0,41</b>	<b>25,00</b>	

FUENTE: Ministerio de Turismo    ELABORACIÓN: Autor

Se realizó una investigación particular, de los establecimientos de segunda clase con categorías de cafetería, bar y restaurante identificados como probables competidores para SANLUCAS BAR•COFFEE, del 7% (136) del total de establecimientos de segunda clase en Pichincha, se identifico 64 establecimientos como competencias directas para este café bar representados por el 3.29%; de este porcentaje el 1.75%, 0.93% y 0.62% representan a los establecimientos del sector norte, centro y sur de Quito indistintamente (Ver GRÁFICO N° 47)

**GRÁFICO Nº 47**

**COMPETENCIA DE SANLUCAS BAR•COFFEE, POR SECTOR Y PORCENTAJES**



FUENTE Y ELABORACIÓN: Autor

Con este análisis podemos concluir que SANLUCAS BAR•COFFEE tiene que competir con el 0.62% de la competencia para lograr una posición en el mercado objetivo (Ver TABLA Nº 39)

**TABLA Nº 39**

**RESTAURANTES (fondas-picanterías), BARES Y CAFETERÍAS  
SEGUNDA CLASE DE SERVICIO  
SECTOR NORTE, CENTRO Y SUR DE QUITO**

SECTOR	NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO		TOTAL	PORCENTAJE
NORTE	Cats Resto Bar	La Jaiba	34	1,75
	Ceuce Wine Bar	Apricot Pub Café		
	El Cañon	Bar Ramon Antigua		
	El nuevo café acetato	El Buho		
	El Pobre Diablo	Metro Café		
	Dapanis	Galletti		
	Sports Planet	PC Mania		
	Kings Cross	Venecia		
	Rock N'Grill	Amadeus		
	La Casa de la Plaza	Mirador de Guapulo Fundación Sinchi Sacha		
	Locos por el Futbol	Muffins		
	Pericos de los Palotes	Adam's Rib		
	Mulligan's	Santurron Bar		
	Reina Victoria Pub	Spaguetti		

	Peter's	Swing Meson Cultural		
	Grain de Café, Cafetería y Restaurante	Julio's		
	Venve	Tango Grill		
CENTRO	Café del Fraile	Muffins	18	0,93
	Chez Founde	Notansanto		
	El Escudero	Restaurant Cafeteria Colonial		
	El Magnolio	Papaya net		
	El Maple	Escondite de Cantuña		
	Hasta la Vuelta Señor	Pim's		
	Journal Café Lounge	La Ronda		
	La Chacha	Cielo Quiteño		
	La Costa Seafood	The Magic Bean		
SUR	Offside	Columbus	12	0,62
	San Antonio	El Brasero		
	Amaranto	Motes de la Magdalena		
	D-Kche	San Luis comida típica		
	El Rincón del Gaucho	Parrilladas Argentinas		
	Cafetería Pilon	Coffe & Coffe		
<b>TOTAL</b>			<b>64</b>	<b>3,29</b>

FUENTE: Ministerio de Turismo ELABORACIÓN: Autor

Se aclara que dentro del sector norte, centro y sur del Distrito Metropolitano de Quito no se encontró varios establecimientos con las categorías de cafetería, bar y picantería en un solo ambiente, es por ello que se eligió para la investigación a varios establecimientos con estas mismas categorías que realizan su actividad comercial de forma específica, es decir, se caracterizan por ser sólo fonda (restaurante), sólo cafetería o sólo bar.

#### 4. 2. 1. 2 PRODUCTO

El producto representa un bien tangible que va ha satisfacer la necesidad de alimento del mercado objetivo.

##### 4. 2. 1. 2. 1 TIPOS DE PRODUCTO

SANLUCAS BAR•COFFEE ofrece una variedad de productos clasificados según su categoría de cafetería, bar y picantería. El siguiente cuadro indica el portafolio de productos de este café bar.

### CUADRO Nº 26

#### PORTAFOLIO DE PRODUCTOS POR CATEGORÍA DE SERVICIO

P I C A N T E R Í A		C A F E T E R Í A
Platillos especiales (de 17:00h a 23:00h)		Cafetería (de 17:00h a 23:00h)
Mixto	Chicharron	Café expreso
Lomo a la parilla	Cuero	Agua aromática
Pollo a la parilla	Chori pan	Capuccino
Pincho de carne	Sandwich de carne	Mokaccino
Pincho de pollo	Sandwich de Jamón / Mortadela / Queso	Café bombón
Pincho de camaron	Sandwich de pollo	Café irlandes
Fritada	Porción Mote, Tostado, Cuero	Helado Copa

B A R					
Bar (de 17:00h a 01:00h)					
<i>Bebidas sin alcohol</i>					
Agua mineral		Gaseosa Mediana		Jugos naturales	
Agua sin gas		Gaseosa 1 Litro		Licuos con leche	
Gaseosa Personal		Gaseosa 2 Litros		Yogurt	
<i>Bebidas con alcohol</i>					
Cerveza					
<b>Cerveza Nacional-Ecuador "Pilsener"</b>		<b>Cerveza Nacional-Ecuador "Club"</b>		<b>Cerveza Importada-Holanda "Heineken"</b>	
Botella retornable 750ml		Club premium		Botella no retornable 355ml	
Botella no retornable 355ml		<b>Cerveza Importada-México "Corona"</b>		<b>Cerveza Importada-Estados unidos "Budweiser"</b>	
Pilsener en lata 330ml		Botella no retornable 355ml		Botella no retornable 355ml	
Martinis					
Apple Martini		Alexander		Martini Sweet	
Cosmopolitan		Lucas Sidelar		Andes Amables	
Saphire Martini		Green Demon		Sour San Lucas	
Cocktails					
Catarata	Blue Mulata	Midori Sour	Camaleon	Bloody Mary	Sin Remedio
Blue Long Island	B-52	Piña Colada	Bacardi Cocktail	Laguna Azul	Whisky Fix
Piñazo	Liverpool	Raf	Caribbean	Brandy Alexander	Carola
Zomble	Oxford	Bull Dog	Black Russian	Blue Sky	Celestial
White Russian	Melon Bal	Tom Collins	Pisco Sour	Tropical	Long Icety
Tornado	Bay Breeze	Gin Fizz	Macambo	Blue Long Island	Daiquiri
Margaritas					
Tequila Jose Cuervo /copa		Beer Buster		Margarita Maracuya	
San Lucas Night		Margarita Frozen		Midori Margarita	
Margarita Sunrise		Hawaian Margarita		Michelada	
Vinos					
Canepa Clasico - Blanco (copa)		Canepa Clasico - Tinto (copa)		Jarro de vino	
Whisky					
<b>Buchanas</b>		<b>Grants 12 años</b>		<b>John Mc cliff</b>	
<b>Johnny Negro</b>		<b>Baliantines</b>		<b>Passport</b>	
<b>Johnny Rojo</b>		<b>Grants</b>		<b>Black Post</b>	
Bebidas Blancas					
Gin Tonic		Vodka		Cuba Libre	
Botella					
Aguardiente Néctar		Ron Bacardi		Sky Vodka	
Aguardiente Antioqueño		Ron Abuelo		Absolut Vodka	
Whisky Grants		1/2 Ron Abuelo		Ruskaya Vodka	
Whisky Buchanas		1/4 Ron Abuelo		Finlandia Vodka	
Whisky Jhony Rojo /Negro		Ron Appleton Especial		Gin Marshald's	
Tequila El Charro		Ron Castillo Añejo		Gin Golden Say	
Tequila Jose Cuervo		1/2 Ron Castillo añejo		Gin Harpoon	
Mezcal		Ron Estelar Gold		Gin Beffearer	

#### 4. 2. 1. 2. 2 CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO Y/O SERVICIO

**TABLA Nº 40**

<b>CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO</b>
Variedad de platillos de tradición quiteña y al carbón.
Variedad de bebidas calientes y frías.
Platillos y bebidas caracterizados por su sabor, decoración y presentación.
Materia prima con certificaciones de calidad.
Platos acompañados de ensalada, papas al vapor, mote, tostado.
Platillos y bebidas preparados por expertos.

**TABLA Nº 41**

<b>CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO</b>
Meseros pacientes, amables y respetuosos
Rapidez en la entrega de pedidos
Sitio Cómodo y amigable
Atención familiar y personalizada
Limpieza adecuada

#### 4. 2. 1. 2. 3 Posicionamiento

Los clientes actuales de SANLUCAS BAR•COFFEE, relacionan a la empresa con la calidad de sus productos y/o servicios; distinción por su sabor, decoración y presentación; y por la atención familiar y personalizada. Es por ello, que el posicionamiento de la empresa familiar se basa en estas condiciones.

#### 4. 2. 1. 2. 4 Marca y Slogan



Actualmente, la empresa no cuenta con un slogan o tagline bien definido, para poder definirlo se debe tener una actitud abierta para considerar múltiples opciones y elegir la mejor.

En esta búsqueda de opciones creativas para definir el slogan de SANLUCAS BAR•COFFEE se implico a todos los miembros de la empresa familiar (8 personas) y a cuatro de sus clientes fieles a la empresa. Se utilizo el método de brainstorming o **tormenta de ideas**, para ello los participantes se reunieron dentro de las instalaciones de la empresa y expresaron en voz alta sus ideas o pensamientos, sean cuales sean, pudiendo decir todo lo que se les ocurra en respuesta a las siguientes preguntas:

- **A miembros de la empresa;** ¿Cómo le gustaría que sea reconocido el café bar por sus clientes?
- **A clientes de la empresa;** ¿Cuál es la palabra o frase con la cual usted describiría a SANLUCAS BAR•COFFEE?

Con ello se creó un clima de solución conjunta para definir el slogan o tagline de la empresa, tomando en cuenta que la frase es corta y de pocas palabras en la cual se describe perfectamente lo que se ofrece, como se muestra en el CUADRO N° 27.

#### **CUADRO N° 27**

#### **SLOGAN O TAGLINE DE SANLUCAS BAR•COFFEE**

*disfruta en familia de la sazón quiteña*

#### **4. 2. 1. 2. 5 PROVEEDORES**

Cabe recalcar que nuestros proveedores cuentan con insumos certificados por su calidad y con permisos legales para su comercialización, a más de mantener una relación estrecha con el café bar para realizar negociaciones de créditos y otorgar promociones.

**CUADRO N° 2  
PROVEEDORES EN FUNCIÓN DEL SERVICIOS DE PICANTERÍA,  
CAFETERÍA Y BAR DE “SANLUCAS BAR•COFFEE”**

SERVICIOS DEL CAFÉ BAR	PROVEEDORES
<b>Servicio de picantería:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PRONACA (embutidos, pollo, carne y grasa de cerdo)</li> <li>• MEGA SANTAMARIA (carne de res, legumbres, hielo, especias, etc.)</li> <li>• MEGAMAXI (vajilla de porcelana, conservas, saleros, azucareras, pimentero, etc.)</li> <li>• ALMACÉN JIMENEZ (material de cocina)</li> <li>• MARCSEAL S.A. (salsas al por mayor)</li> </ul>
<b>Servicio de cafetería:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• COMISARIATO FAE (microondas, cafetería eléctrica, licuadora)</li> <li>• MEGAMAXI (café, azúcar, canela, chocolate, leche, crema, leche condensada, cajas de hierbas aromáticas, etc.)</li> <li>• COMERCIAL ARRABAL (vajilla de porcelana)</li> </ul>
<b>Servicio de bar:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• COMISARIATO FAE (licores y cremas importados)</li> <li>• MEGAMAXI (conservas y cerveza importada)</li> <li>• COMERCIAL ARRABAL (copas y vasos de cristal)</li> <li>• SUAREZ DISTRIBUCIÓN CIA LTDA. (cerveza nacional y enfriadores)</li> <li>• ALMACÉN ESPINOZA (plásticos y útiles de aseo)</li> </ul>
<b>Otros proveedores:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ALMACÉN ALMEIDA (extintor y luces de emergencia)</li> <li>• SANITRON (equipos de purificación de agua y aire)</li> <li>• VINUEZA CONSTRUCTORES (diseño de interiores y fabricación de muebles)</li> </ul>

FUENTE Y ELABORACIÓN: Autor

#### 4. 2. 1. 3 PRECIO

La línea de productos de SANLUCAS BAR•COFFEE tiene un precio justo para las necesidades tanto de la organización como del mercado, siendo este último muy sensible al precio por su ubicación, Distrito Sur-Centro de Quito.

#### 4. 2. 1. 3. 1 COMPARATIVO DE PRECIOS CON LA COMPETENCIA

Como podemos ver en el siguiente CUADRO N° 28, la mayoría de precios de SANLUCAS BAR•COFFEE en las categorías de cafetería, bar y picantería son los más bajos de la competencia a excepción de las botellas de Whisky (Buchanam's, Chivas), Tequila José Cuervo y los precios de las cajetillas y medias cajetillas que están en el promedio de precios del mercado.

Se puede decir que los precios de la mayoría de productos no son muy altos, ya que el nicho de mercado al cual satisface el café bar son muy sensibles al precio y un incremento en ellos representa minimizar la demanda de los mismos, y a menor demanda menores ventas, menores utilidades y menor rentabilidad.

**CUADRO N° 28**  
**COMPARATIVO DE PRECIOS CON LA COMPETENCIA**

LÍNEA DE PRODUCTOS	PRECIOS SANLUCAS BAR•COFFEE	PRECIOS DE LA COMPETENCIA			PROMEDIO PRECIO CIA.	COMPARACIÓN PRECIOS DE SANLUCAS CON LOS DE LA CIA.		
		HASTA LA VUELTA SEÑOR	JOURNAL CAFÉ LOUNGE	AMARANTO		\$ MÁS ALTO DE LA CIA.	\$ AL MISMO NIVEL QUE LA CIA.	\$ MÁS BAJA QUE LA CIA.
<b>CAFETERÍA Y PICANTERÍA</b>	Capuccino	\$ 1,50	\$ 1,88	\$ 2,50	\$ 1,65	\$ 2,01		•
	Mokaccino	\$ 1,50	\$ 2,05	\$ 2,50	\$ 2,00	\$ 2,18		•
	Café irlandés	\$ 1,50	\$ 4,34	\$ 4,50	\$ 3,50	\$ 4,11		•
	Helado Copa	\$ 1,50	\$ 2,54	NA	NA	\$ 2,54		•
	Lomo a la parilla	\$ 3,00	\$ 9,35	\$ 8,50	NA	\$ 8,93		•
	Pollo a la parilla	\$ 3,00	\$ 7,70	\$ 6,00	NA	\$ 6,85		•
	Pincho de carne	\$ 1,00	NA	\$ 4,00	NA	\$ 4,00		•
	Pincho de pollo	\$ 1,50	NA	\$ 4,50	NA	\$ 4,50		•
	Pincho de camarón	\$ 2,00	NA	\$ 6,00	NA	\$ 6,00		•
	Fritada	\$ 2,00	\$ 7,62	\$ 5,00	NA	\$ 6,31		•
	Chicharrón	\$ 1,50	\$ 3,11	\$ 3,30	NA	\$ 3,21		•
	Sandwich de carne	\$ 1,50	\$ 6,56	\$ 5,00	NA	\$ 5,78		•
	Sandwich de pollo	\$ 1,50	\$ 5,66	\$ 4,50	NA	\$ 5,08		•
	Sandwich de Jamón / Mortadela / Queso	\$ 1,50	\$ 3,28	\$ 4,00	NA	\$ 3,64		•
	Agua mineral	\$ 0,50	\$ 0,99	\$ 1,20	\$ 1,00	\$ 1,06		•
	Agua sin gas	\$ 0,50	\$ 0,90	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 0,97		•
	Gaseosa Personal	\$ 0,30	NA	NA	\$ 1,00	\$ 1,00		•
	Gaseosa Mediana	\$ 0,50	\$ 1,56	\$ 1,20	\$ 1,30	\$ 1,35		•
Jugos naturales	\$ 1,00	\$ 1,72	\$ 2,00	NA	\$ 1,86		•	
Licudados con leche	\$ 1,50	\$ 2,71	\$ 2,00	NA	\$ 2,36		•	
<b>B A R</b>	Cerveza Nacional Pilsener (grande)	\$ 1,00	\$ 2,99	\$ 2,50	NA	\$ 2,75		•

Cerveza Importada-México "Corona"	\$ 2,00	\$ 2,99	\$ 3,00	\$ 3,99	\$ 3,33			•
Cerveza Importada-Holanda "Heineken"	\$ 2,00	\$ 2,99	\$ 3,00	\$ 3,99	\$ 3,33			•
Cerveza Importada-Estados unidos "Budweiser"	\$ 2,00	\$ 2,99	\$ 3,00	\$ 3,99	\$ 3,33			•
Martinis	\$ 1,50	\$ 4,18	\$ 5,50	\$ 3,50	\$ 4,39			•
Cocktails	\$ 2,00	\$ 4,10	\$ 5,00	\$ 3,00	\$ 4,03			•
Margaritas	\$ 2,50	\$ 5,49	\$ 5,50	\$ 4,50	\$ 5,16			•
Whisky simple	\$ 1,50	\$ 5,41	NA	\$ 3,00	\$ 4,21			•
Whisky doble	\$ 3,00	\$ 6,31	\$ 5,50	\$ 6,00	\$ 5,94			•
Vodka (copa)	\$ 2,00	\$ 4,10	\$ 4,50	\$ 3,50	\$ 4,03			•
Gin Tonic (copa)	\$ 2,00	\$ 4,10	\$ 5,50	\$ 3,50	\$ 4,37			•
Botella de Whisky Buchanam's	\$ 100,00	\$ 80,74	NA	\$ 120,00	\$ 100,37			•
Botella de Whisky Chivas	\$ 80,00	\$ 80,74	\$ 85,00	\$ 80,50	\$ 82,08			•
Botella de Whisky Jhonny Rojo	\$ 45,00	\$ 46,90	\$ 49,00	\$ 50,00	\$ 48,63			•
Botella de Whisky Jhonny Negro	\$ 80,00	\$ 80,74	\$ 85,00	\$ 100,00	\$ 88,58			•
Botella de Tequila El Charro	\$ 30,00	\$ 35,25	\$ 35,00	\$ 30,00	\$ 33,42			•
Botella de Tequila José Cuervo	\$ 35,00	\$ 33,36	\$ 38,00	\$ 35,00	\$ 35,45			•
Botella de Ron Bacardi	\$ 25,00	\$ 25,25	\$ 32,00	\$ 25,50	\$ 27,58			•
Botella de Vodka Ruskaya	\$ 25,00	NA	NA	\$ 30,00	\$ 30,00			•
Botella de Vodka Absolut	\$ 30,00	NA	\$ 35,00	\$ 35,00	\$ 35,00			•
Botella de Vodka Finlandia	\$ 25,00	\$ 25,91	\$ 35,00	\$ 30,00	\$ 30,30			•
Cajetilla de cigarrillos	\$ 2,00	NA	\$ 2,00	\$ 3,00	\$ 2,50			•
1/2 Cajetilla de cigarrillos	\$ 1,50	NA	\$ 1,50	\$ 1,50	\$ 1,50			•

NA = No Aplica

Realizado: Autor

#### **4. 2. 1. 4 PROMOCIÓN**

Actualmente, SANLUCAS BAR•COFFEE no cuenta con un plan de promoción bien definido pese a esto el Gerente propietario aplica la siguiente promoción:

Cada primero de Diciembre el café bar celebra su aniversario y lo hace promocionando nuevos productos u ofreciendo los actuales a precios más bajos, como una manera de recompensar a los clientes fieles al negocio y promocionando la imagen y productos del café bar a nuevos clientes.

#### **4. 3 OBJETIVOS**

“Son los resultados que se esperan o programan alcanzar en un tiempo determinado (puede ser en corto, mediano o largo plazo). Los objetivos tienen que ser medibles en tiempo, en unidades monetarias, en porcentajes o en cantidades”<sup>55</sup>

##### **4. 3. 1 OBJETIVOS CORPORATIVOS**

“Son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización. Por ello se debe tener en cuenta todas las áreas que integran a la empresa”<sup>56</sup>

Los objetivos son los resultados a largo plazo que se quiere lograr para hacer real la misión y la visión de la empresa.

---

<sup>55</sup> CRESPO, Guido, “Curso Taller, propuesta de direccionamiento estratégico”, 2006, pág. 26

<sup>56</sup> SERNA Humberto, Gerencia Estratégica, Séptima edición, 3R Editores, Colombia 2000, Página 197.

SANLUCAS BAR•COFFEE guiará su acción para el año 2013 dentro de los siguientes objetivos globales:

• **Objetivo de crecimiento**

SANLUCAS BAR•COFFEE debe crecer en los próximos cinco años. Para ello fijará objetivos con los que debe comprometerse toda la organización:

- **Consolidación en el mercado actual**, mediante la actualización tecnológica, liderazgo en costos y diferenciación del servicio con estrictos estándares de calidad.
- **Crecimiento de nuevas líneas de producto**, especialmente en alimentos y bebidas de tradición quiteña.
- **Diversificación geográfica**, mediante la apertura de franquicias ubicadas en el sector sur de Quito (en primera instancia).

• **Objetivo de rentabilidad**

Obtener niveles de rentabilidad que le aseguren a SANLUCAS BAR•COFFEE su permanencia, crecimiento, generación de utilidades y competitividad. Para ello velará por su productividad en términos de eficiencia y eficacia en la aplicación de sus recursos, mediante estrategias de productividad claramente definidas.

• **Capital Humano**

- **Desarrollo del Talento Humano**. Desarrollar y mejorar el nivel profesional y educativo de los miembros de la organización como una condición indispensable para lograr una posición competitiva.
- **Mejorar el Sistema de Gestión o Administración de Recursos Humanos**, que incluya su selección, vinculación, evaluación del

desempeño, promoción y bienestar, que permita conformar un grupo de colaboradores idóneos, altamente profesionales, con claro sentido de pertenencia a la organización y comprometidos con el logro de los objetivos personales y organizacionales, para así alcanzar una óptima calidad de vida laboral.

- SANLUCAS BAR•COFFEE, buscará afanosamente la introducción de técnicas y sistemas administrativos que promuevan el **mejoramiento de la productividad laboral**, flexibilizando la organización para hacerla cada vez más ágil y competitiva.
- **Consolidar una estructura organizacional** ágil, flexible, oportuna en las decisiones, altamente profesional, orientada hacia el servicio al cliente, la rentabilidad, la productividad y con una alta capacidad de gestión y control de resultados.

#### • **Desarrollo comercial**

SANLUCAS BAR•COFFEE, continuará identificando, profesionalizando y consolidando su desarrollo comercial, reforzando sus sistemas y procedimientos, consolidando el área de servicios y creando el área de mercadeo, entre otros, para lograr ser franquiciadores en el mercado local, Sur del Distrito Metropolitano de Quito.

#### • **Orientación hacia el cliente**

SANLUCAS BAR•COFFEE, seguirá insistiendo como política central que el cliente es principio y fin de sus actividades. El objetivo fundamental es la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos, a fin de mejorar la calidad y la excelencia del producto y servicio, factores que serán la ventaja competitiva y diferenciadora del café bar.

- **Conocimiento del mercado**

Conocer el mercado, la competencia y los productos, estableciendo sistemas que permitan hacer un seguimiento sistemático al mercado y la competencia, diversificando y diseñando nuevos productos (innovando) que se anticipen y respondan adecuadamente a las necesidades de los clientes y que permitan el crecimiento y permanencia de SANLUCAS BAR•COFFEE en el mercado.

- **Índices de gestión**

La gestión de SANLUCAS BAR•COFFEE se evaluará mediante la medición periódica de un conjunto de índices de gestión previamente definidos por la Alta Dirección. Esta medición será hecha a nivel corporativo y funcional, mediante un sistema formal de monitoría y seguimiento de los logros estratégicos de la compañía.

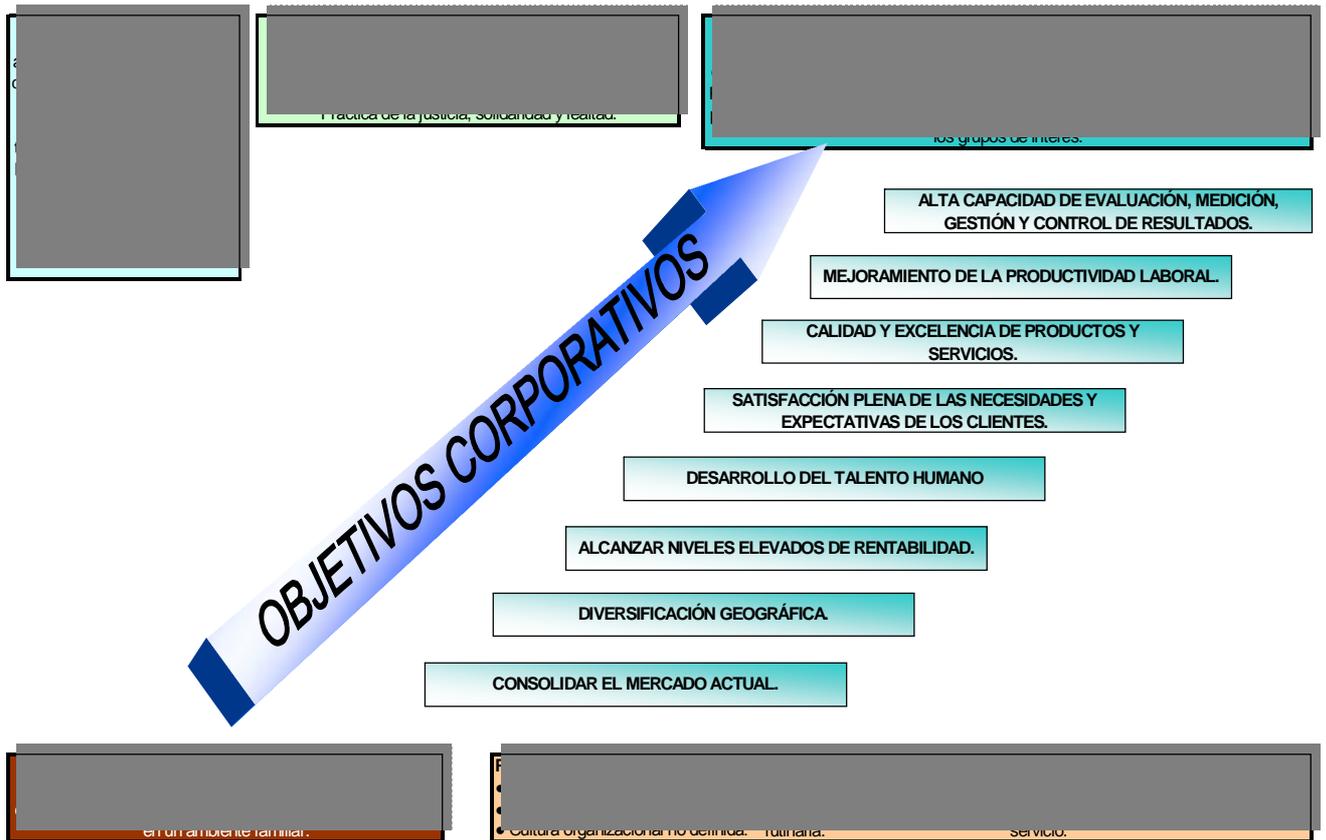
- **Investigación y desarrollo**

Innovar en nuevos productos y servicios que generen la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, dando un valor agregado.

La FIGURA N° 21, presenta de manera gráfica los objetivos corporativos que persigue la empresa para poder cumplir su misión y alcanzar su visión en el largo plazo, año, 2013; orientando todos sus esfuerzos hacia el cliente, cumpliendo y aplicando su cultura organizacional.

**FIGURA N° 21**

**OBJETIVOS CORPORATIVOS DE SANLUCAS BAR•COFFEE**



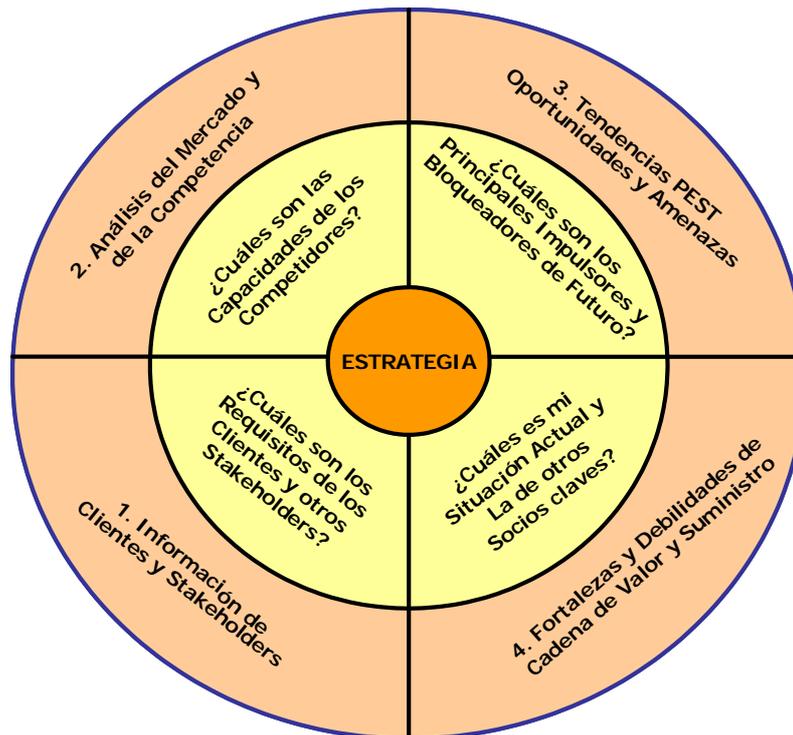
ELABORACIÓN: Autor

**4. 3. 2 PROPUESTA DE VALOR O ESTRATEGIA DE VALOR**

Para poder determinar las estrategias de valor se realizará preguntas como nos muestra el GRÁFICO N° 48

**GRÁFICO Nº 48**

**PASOS PARA DEFINIR LA ESTRATEGIA DE VALOR**



FUENTE Y ELABORACIÓN: Arthur Thomposon

**4. 3. 2. 1 PROPUESTA DE VALOR EN BASE A LOS STAKEHOLDER**

**4. 3. 2. 1. 1 PROPUESTAS DE VALOR ENFOCADAS A PROVEEDORES**

**TABLA Nº 42**

**PROPUESTAS DE VALOR ENFOCADAS A PROVEEDORES**

¿Cuáles son los principales requerimientos de los PROVEEDORES en la empresa?	PROPUESTA DE VALOR ¿Cómo podríamos mejorar la relación de modo que se sientan satisfechos?
Pago a tiempo	Realizar pagos de manera puntual y acorde a las políticas de crédito otorgadas por los proveedores.
Repetición de ordenes	Realizar órdenes de pedidos de manera constante según requerimientos.
Excelentes relaciones interpersonales	Mantener una comunicación abierta y honesta con los proveedores para fortalecer las relaciones y poder mantener negociaciones crediticias a largo plazo.
Resolución rápida de problemas	Informar de manera rápida y oportuna al pre-vendedor sobre alguna anomalía en la entrega del pedido.

ELABORACIÓN: Autor

**4. 3. 2. 1. 2 PROPUESTAS DE VALOR ENFOCADAS A LA COMUNIDAD**

**TABLA Nº 43**

**PROPUESTAS DE VALOR ENFOCADAS A LA COMUNIDAD**

¿Cuáles son los principales requerimientos de la COMUNIDAD para con la empresa?	PROPUESTA DE VALOR ¿Cómo podríamos mejorar la relación de modo que se sientan satisfechos?
Cumplir con las normas y estatutos legales	<b>Cumplir cada año con las normas y estatutos legales</b> otorgados por el Ministerio de Salud Pública, Cuerpo de Bomberos e Intendencia de Policía de Pichincha.
Responsabilidad social	Realizar alianzas estratégicas con proveedores para controlar el consumo excesivo de licor y cigarrillo.
Cuidado del medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Desechar maquinaria y equipo de cocina obsoleto, por nuevos con tecnología y que no generen contaminación al medio ambiente.</li> <li>● Utilizar material para el menaje que sea biodegradable.</li> </ul>

ELABORACIÓN: Autor

**4. 3. 2. 1. 3 PROPUESTAS DE VALOR ENFOCADAS AL MERCADO Y CLIENTES**

**TABLA Nº 44**

**PROPUESTAS DE VALOR ENFOCADAS AL MERCADO Y CLIENTES**

¿Cuáles son los principales requerimientos del MERCADO Y CLIENTES en la empresa?	PROPUESTA DE VALOR ¿Cómo podríamos mejorar la relación de modo que se sientan satisfechos?
Precio Competitivo	<b>Implementar un sistema de costos</b> que contribuya a ofertar precios competitivos, reduciendo costos.
Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Productos de calidad:</b> Elegir proveedores de insumos con materia prima calificada.</li> <li>● <b>Servicio de calidad:</b> Ofertar un servicio rápido y oportuno.</li> </ul>
Servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Entregar un servicio rápido y oportuno dentro de un ambiente familiar.</li> <li>● <b>Eliminar tiempos de espera</b>, haciendo más eficaz y eficiente el proceso de servicio al cliente.</li> </ul>
Funcionalidad	Entregar platillos y bebidas de tradición quiteña característicos por su sazón, proporción, presentación y decoración; de calidad, saludables y aptos para el consumo humano.
Relaciones	Ofertar un servicio personalizado y Fortalecer las relaciones con los Stakeholders.
Marca	Fortalecer la marca.

ELABORACIÓN: Autor

#### 4. 3. 2. 1. 4 PROPUESTAS DE VALOR ENFOCADAS A EMPLEADOS

**TABLA Nº 45**

##### PROPUESTAS DE VALOR ENFOCADAS A EMPLEADOS

¿Cuáles son los principales requerimientos del RECURSO HUMANO en la empresa?	PROPUESTA DE VALOR ¿Cómo podríamos mejorar la relación de modo que se sientan satisfechos?
Estabilidad laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Justa remuneración:</b> Otorgar salarios y beneficios competitivos, acordes a la Ley de Legislación Laboral y a las políticas de incentivos impuestas por la empresa en función del reconocimiento y desempeño del empleado.</li> <li>● <b>Crecimiento y carrera:</b> Invertir en la educación y desarrollo del talento humano como una condición indispensable para lograr una posición competitiva.</li> <li>● <b>Seguridad laboral:</b> Diseñar un sistema para el manejo de recursos humanos que incluya su selección, vinculación, evaluación del desempeño, promoción y bienestar, que permita conformar un grupo de colaboradores idóneos, altamente profesionales, para alcanzar una óptima calidad de vida laboral.</li> </ul>
Identidad corporativa	<b>Crear una cultura organizacional</b> , para conseguir la participación e involucramiento del recurso humano con claro sentido de pertenencia a la organización, consiguiendo su compromiso con el logro de los objetivos personales y organizacionales, tras el cumplimiento de una meta común.
Productividad laboral	<b>Introducir técnicas y sistemas administrativos que promuevan el mejoramiento de la productividad laboral</b> , flexibilizando la organización para hacerla cada vez más ágil y competitiva.
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Implementar un sistema de comunicación.</li> <li>● Proveer al personal de suficiente herramienta de trabajo acorde a sus necesidades y requerimientos.</li> </ul>

ELABORACIÓN: Autor

#### 4. 3. 2. 1. 5 PROPUESTAS DE VALOR ENFOCADAS A FUNDADORES Y ACCIONISTAS

**TABLA Nº 46**

##### PROPUESTAS DE VALOR ENFOCADAS A FUNDADORES Y ACCIONISTAS

¿Cuáles son los principales requerimientos de los FUNDADORES Y ACCIONISTAS en la empresa?	PROPUESTA DE VALOR ¿Cómo podríamos mejorar la relación de modo que se sientan satisfechos?
Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Fortaleciendo el mercado actual:</b> actualización de tecnología, liderazgo en costos y diferenciación del servicio con estrictos estándares de calidad.</li> <li>● <b>Mejorar los ingresos</b> (nuevos productos de tradición quiteña,</li> </ul>

	<p>mercados, socios, etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Incrementando los niveles de productividad y competitividad.</li> <li>● <b>Diversificación geográfica:</b> mediante la apertura de franquicias dentro del sector sur de Quito (en primera instancia)</li> </ul>
Rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Se planteará <b>estrategias de productividad</b> claramente definidas para conseguir la eficiencia y eficacia de la organización, obteniendo niveles que le aseguren su permanencia, crecimiento, generación de utilidades y competitividad.</li> <li>● Mejorar la estructura de costos, entregando precios competitivos.</li> </ul>
Buena Gestión	Desarrollar una Planeación Estratégica y de Mercado mediante la utilización del BSC.

ELABORACIÓN: Autor

### 4. 3. 2. 2 PROPUESTAS DE VALOR EN BASE AL ANÁLISIS FODA

#### 4. 3. 2. 2. 1 PROPUESTAS DE VALOR MEDIANTE LA COMPARACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

**TABLA Nº 47**

#### PROPUESTAS DE VALOR ENFOCADAS A POTENCIALIZAR LAS OPORTUNIDADES

Oportunidades	Propuesta de valor
Tasa de interés pasiva baja	Buscar nuevas alternativas de inversión de capital que contribuyan al crecimiento de la empresa.
Innovación tecnológica	<b>Desarrollar un sistema de investigación y desarrollo tecnológico</b> , orientado a promover nuevas maquinarias, equipos y herramientas de producción y comercialización de productos y servicios que generen la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, dando un valor agregado.
Cambios de preferencias del consumidor.	Innovar los productos y servicios acorde a la exigencia del mercado objetivo.
Variedad de Proveedores	Elegir al mejor proveedor en función al precio competitivo, calidad y variedad de productos e insumos.
Penetración en los mercados locales	Potencializar la comercialización de productos/ servicios, abriendo nuevos puntos de venta previa investigación de mercados.

ELABORACIÓN: Autor

**TABLA Nº 48**

#### PROPUESTAS DE VALOR ENFOCADAS A DISMINUIR LAS AMENAZAS

Amenazas	Propuesta de valor
Altas tasas de interés activas	Disminuir el nivel de endeudamiento con Instituciones Bancarias.
Altos precios de la canasta básica	Realizar alianzas estratégicas con proveedores para reducir costos.
Alza en el nivel de Riesgo País	Captar más inversionistas miembros del negocio

	familiar.
Altos índices de desempleo	Alcanzar el crecimiento organizacional para generar más fuentes de trabajo.
Disminución de las remesas de los migrantes	Implementar un plan de marketing que contribuya con el crecimiento del nivel de ventas y la utilidad de la empresa.

ELABORACIÓN: Autor

#### 4. 3. 2. 2. 2 PROPUESTAS DE VALOR MEDIANTE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL NEGOCIO FAMILIAR

**TABLA Nº 49**

##### PROPUESTAS DE VALOR ENFOCADAS A POTENCIAR LAS FORTALEZAS

Fortalezas	Propuesta de valor
Desarrollo comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Reforzar sistemas y procedimientos.</li> <li>● Fortalecer el área de servicios.</li> <li>● Crear el área de mercadeo.</li> </ul>
Larga trayectoria en el mercado	Generar planes sostenibles para mantener y fidelizar a los clientes
Cuenta con solvencia económica y liquidez.	Implementar un plan financiero para el control y buen uso del efectivo.
Compromiso de los empleados con la empresa.	Aprovechar el compromiso de los empleados para realizar cambios estructurales y operacionales en la organización.
Buen clima laboral	Obtener un clima laboral adecuado con la optimización de los sistemas de comunicación y relaciones interpersonales.

ELABORACIÓN: Autor

**TABLA Nº 50**

##### PROPUESTA DE VALOR ENFOCADAS A DISMINUIR LAS DEBILIDADES

Debilidades	Propuesta de valor
Falta de un direccionamiento estratégico	Desarrollar una Planeación Estratégica y de Mercado basado en el BSC.
No se tiene definido un Sistema Gerencial	Implementar un Sistema Gerencial Proactivo (capaz de anticipar y responder oportunamente a las incertidumbres de los actuales mercados)
Comunicación informal	Implementar un sistema de comunicación
Toma de decisiones empíricas	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Desarrollar estudios y análisis de mercado.</li> <li>● Desarrollar habilidades y destrezas del personal.</li> <li>● Desarrollar una cultura de identidad con la empresa.</li> <li>● Incentivar al personal.</li> </ul>
No se tiene un direccionamiento de marketing.	Crear un plan de marketing que promueva la imagen y los productos/ servicios de la empresa.
Resistencia al cambio	Invertir en innovación y desarrollo

ELABORACIÓN: Autor

### 4. 3. 2. 3 PROPUESTAS DE VALOR POR CADA PERSPECTIVA

En este paso se organiza y prioriza todas las estrategias desarrolladas con las propuestas de valor de cada una de las perspectivas de SANLUCAS BAR•COFFEE. Los Administradores para alcanzar el éxito del negocio y una rentabilidad sostenible, buscan un “adecuado balance” en la satisfacción de las necesidades de los stakeholders y del entorno, haciendo una promesa implícita con propuesta de valor para cada uno de ellos.

**CUADRO Nº 29  
PROPUESTAS DE VALOR POR CADA PERSPECTIVA**

PERSPECTIVA		PROPUESTAS DE VALOR
<b>FINANCIE RA</b>	Crecimiento	Captar más mercado dentro del sector sur de Quito.
		Lanzar al mercado nuevos productos de tradición quiteña.
	Rentabilidad	Optimizar los recursos.
		Mejorar la estructura de costos. Generar flujos de efectivo.
<b>MERCADO Y CLIENTES</b>	Precio Competitivo	Entregar precios competitivos.
	Calidad	Ofertar productos y servicios de calidad.
	Relaciones	Fortalecer las relaciones con los clientes.
	Servicio	Mejorar los tiempos de respuesta en el servicio.
	Funcionalidad	Entregar platillos y bebidas de tradición quiteña característicos por su sazón.
	Marca	Fortalecer la imagen.
<b>PROCESO INTERNO</b>	Proceso de gestión de Operaciones	Hacer más óptimos los tiempos y recursos.
	Proceso de Gestión de clientes	Anticiparnos a las necesidades de los mercados y clientes.
		Desarrollar programas de promoción y publicidad permanentes.
	Procesos de innovación	Mejorar el proceso de equipamiento y desarrollo de nuevos sistemas.
		Nuevos productos y servicios.
Procesos regulatorios y sociales	Cumplir con normas y estatutos legales vigentes.	
	Desarrollar las relaciones con proveedores que minimice el consumo excesivo de bebidas y estupefacientes.	
<b>APRENDI ZAJE Y CRECIMI ENTO</b>	Capital Humano	Fomentar el desarrollo de competencias y habilidades en el recurso humano.
	Capital de información	Mejorar las relaciones interpersonales.
	Cultura organizacional	Consolidar los principios y valores de la empresa como parte de la cultura.

FUENTE Y ELABORACIÓN: Autor

### 4. 3. 2. 4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS POR PROPUESTA DE VALOR

Los objetivos estratégicos se determinan en base al modelo de perspectivas del Cuadro de Mando Integral, definidas por Kaplan y Norton. De acuerdo a las estrategias por perspectivas identificadas para SANLUCAS BAR•COFFEE, se genera el objetivo estratégico que “son traducciones de la estrategia para luego determinar la mejor forma de medirlos para valorar el logro de cada objetivo”<sup>57</sup>

“Los objetivos estratégicos describen la dirección y el impacto que queremos lograr con nuestra estrategia organizacional”<sup>58</sup> Los objetivos estratégicos descompuestos por perspectiva para hacer operativa la declaración de misión y visión de SANLUCAS BAR•COFFEE son:

**CUADRO Nº 30**  
**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS POR PROPUESTA DE VALOR**  
**SANLUCAS BAR•COFFEE**

PERSPECTIVA		PROPUESTAS DE VALOR	Nº	OBJETIVO ESTRATÉGICO
FINANCIERA	Crecimiento	Captar más mercado dentro del sector sur de Quito.	16	Crecimiento en el mercado local.
		Lanzar al mercado nuevos productos de tradición quiteña.		
	Rentabilidad	Optimizar los recursos.	15	Incrementar los niveles de productividad y competitividad.
		Mejorar la estructura de costos.	14	Mejorar los ingresos.
		Generar flujos de efectivo.		
MERCADO Y CLIENTES	Precio Competitivo	Entregar precios competitivos.	13	Incrementar la satisfacción del cliente por el precio y calidad del producto.
	Calidad	Ofertar productos y servicios de calidad.		
	Relaciones	Fortalecer las relaciones con los clientes.	12	Fidelizar con los stakeholders.
	Servicio	Mejorar los tiempos de respuesta en el servicio.	11	Mejorar la atención al cliente.
	Funcionalidad	Entregar platillos y bebidas de tradición quiteña característicos por su sazón.	10	Maximizar atributos de diferenciación.
	Marca	Fortalecer la imagen.	9	Mejorar el posicionamiento en el mercado.

<sup>57</sup> NIVEN, Paul, El Cuadro de Mando Integral paso a paso, Gestión 2000, Colombia 2003, pág. 151.

<sup>58</sup> AGUIRRE Cecil, Conferencia sobre Planificación Estratégica, Tema Mapa Estratégico, Diapositiva 10.

<b>PROCESO INTERNO</b>	Proceso de gestión de Operaciones	Hacer más óptimos los tiempos y recursos.	8	Optimizar los procesos y procedimientos.
	Proceso de Gestión de clientes	Anticiparnos a las necesidades de los mercados y clientes.	7	Mejorar el proceso y análisis de expectativas de clientes.
		Desarrollar programas de promoción y publicidad permanentes.	6	Fortalecer alianzas estratégicas con proveedores.
	Procesos de innovación	Mejorar el proceso de equipamiento y desarrollo de nuevos sistemas.	5	Innovar en nuevos productos y servicios de tradición quiteña.
		Nuevos productos y servicios.		
	Procesos regulatorios y sociales	Cumplir con normas y estatutos legales vigentes.	4	Cumplir legal y socialmente con los grupos de interés.
Desarrollar las relaciones con proveedores que minimice el consumo excesivo de bebidas y estupefacientes.				
<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	Capital Humano	Fomentar el desarrollo de competencias y habilidades en el recurso humano.	3	Desarrollar programas de capacitación por competencias.
	Capital de información	Mejorar las relaciones interpersonales.	2	Mejorar los sistemas de comunicación e información.
	Cultura organizacional	Consolidar los principios y valores de la empresa como parte de la cultura.	1	Incrementar el nivel de compromiso de los empleados con la empresa.

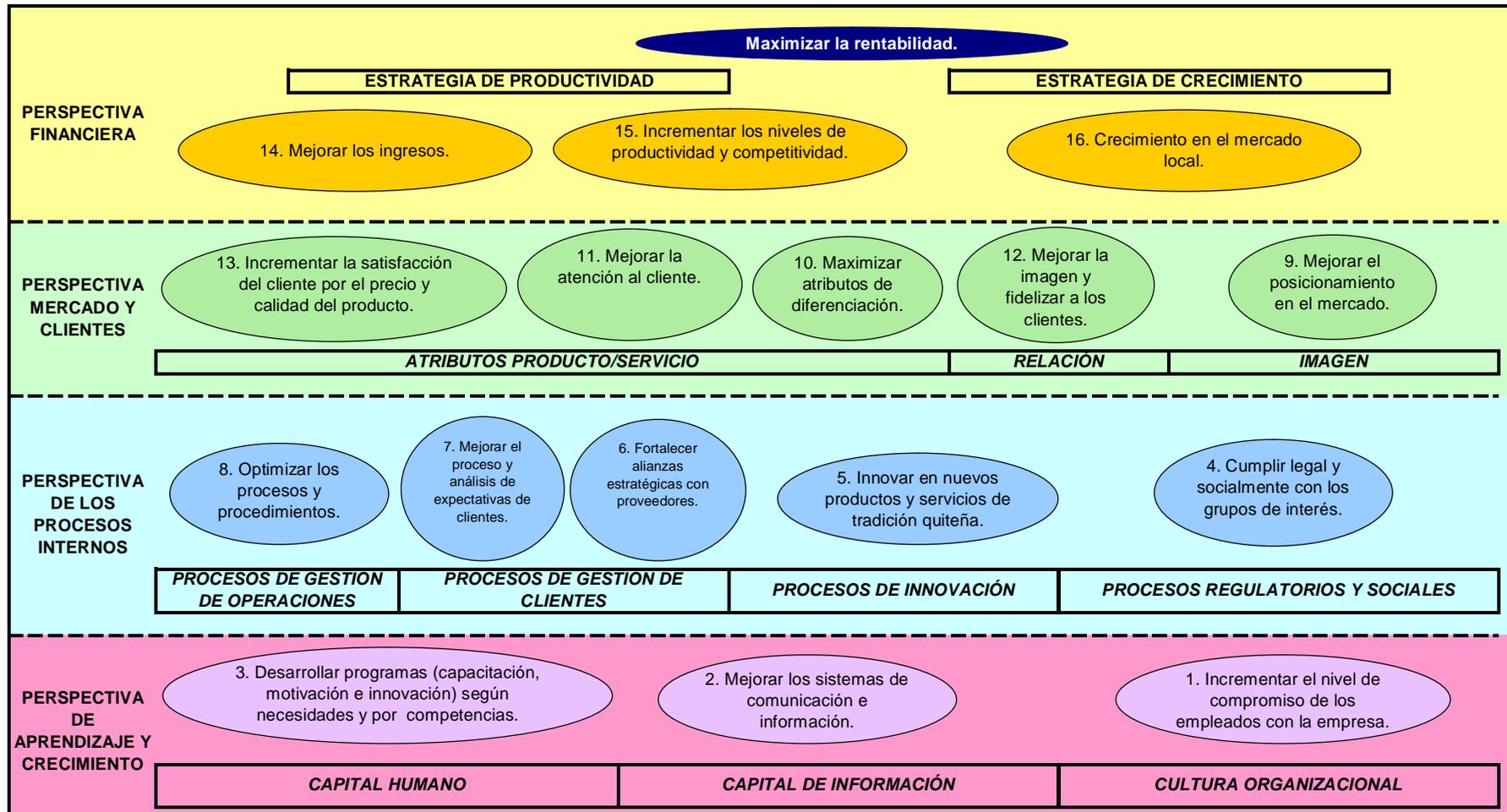
FUENTE Y ELABORACIÓN: Autor

#### 4. 3. 2. 5 MAPA ESTRATÉGICO POR PERSPECTIVAS

Utilizamos el *mapa estratégico* para difundir y comunicar la estrategia a toda la organización, ya que incluye los Temas Estratégicos Fundamentales de cada Perspectiva, sobre los que la empresa SANLUCAS BAR•COFFEE centrará sus esfuerzos. La construcción de un mapa estratégico obliga a SANLUCAS BAR•COFFEE a aclarar la lógica de cómo crear valor y para quién, a más de alinear los objetivos para conseguir una estrategia focalizada e internamente consistente.

##### 4. 3. 2. 5. 1 MAPA ESTRATEGICO POR PERSPECTIVAS DE SANLUCAS BAR•COFFEE

**GRÁFICO N° 49**  
**MAPA ESTRATÉGICO POR PERSPECTIVAS DE SANLUCAS BAR•COFFEE**



FUENTE Y ELABORACIÓN: Autor

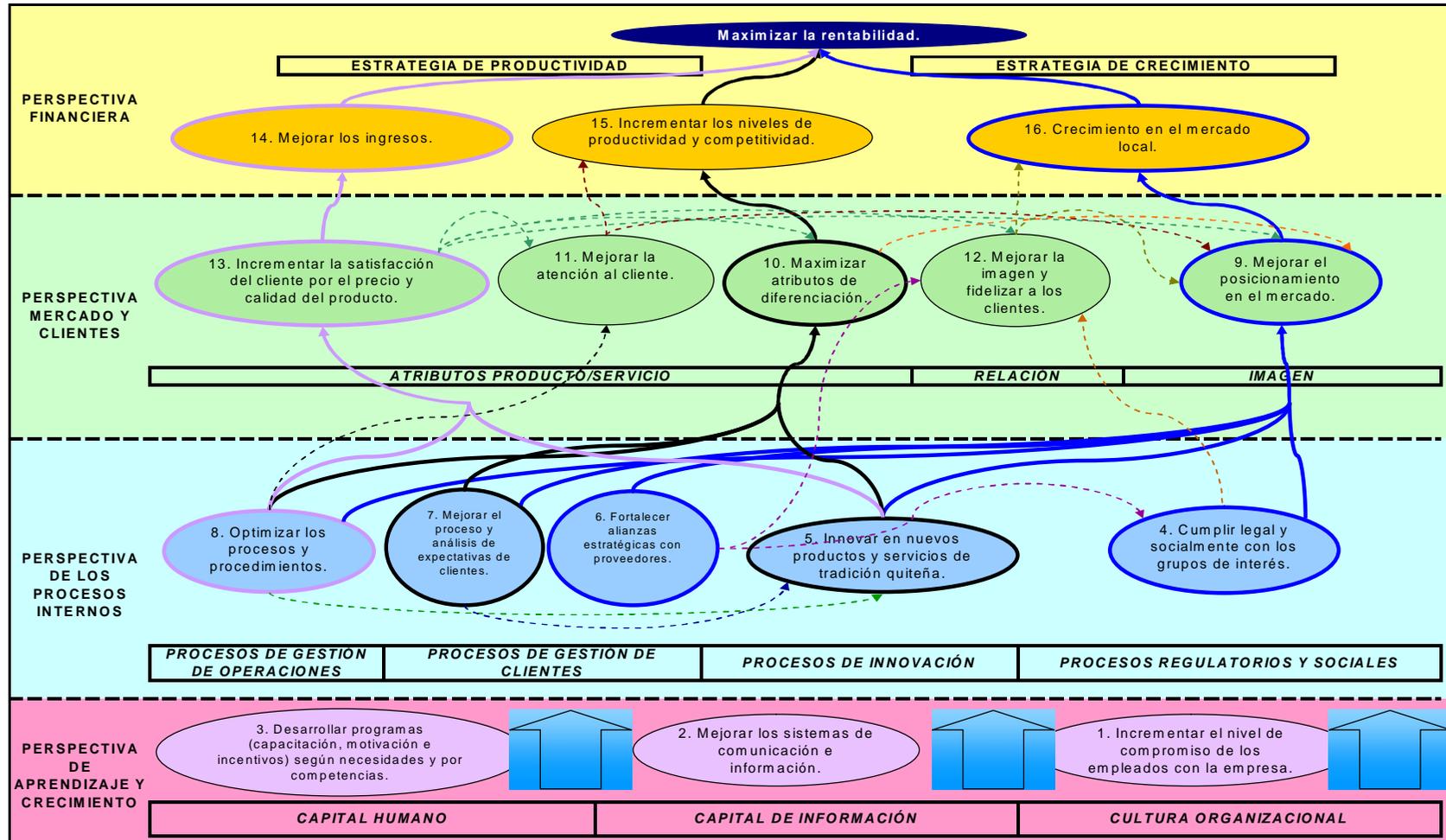
#### **4. 3. 2. 5. 2 RUTA DE GENERACIÓN DE VALOR**

La ruta de generación de valor para SANLUCAS BAR•COFFEE se ha elegido según el impacto, causa y efecto de sus objetivos estratégicos por cada perspectiva de valor. Se cuestionó:

- ¿Qué es lo que buscan mis clientes y mercado?
- ¿Cómo lo voy hacer?
- ¿Para qué lo hago?

Según el análisis anterior, de acuerdo a las entradas y salidas de cada objetivo se han determinado, los siguientes objetivos estratégicos claves, con la respetiva ruta.

**GRÁFICO Nº 50**  
**RUTAS DE GENERACIÓN DE VALOR SANLUCAS BAR•COFFEE**



FUENTE Y ELABORACIÓN: Autor

### 4. 3. 2. 5. 3 TIEMPO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CLAVES

Los objetivos estratégicos de acuerdo a su **Impacto y Factibilidad** serán evaluados en el corto, mediano y largo plazo, dentro del marco de un plan estratégico.

**CUADRO Nº 31  
TIEMPO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

PERSPECTIVA		PROPUESTAS DE VALOR	Nº	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PLAZO		
					CORTO 1 año	MEDIANO 2 años	LARGO 3 años
FINANCIERA	Crecimiento	Captar más mercado dentro del sector sur de Quito.	16	Crecimiento en el mercado local.			X
		Lanzar al mercado nuevos productos de tradición quiteña.					
	Rentabilidad	Optimizar los recursos.	15	Incrementar los niveles de productividad y competitividad.		X	
		Mejorar la estructura de costos. Generar flujos de efectivo.	14	Mejorar los ingresos.			
MERCADO Y CLIENTES	Precio Competitivo	Entregar precios competitivos.	13	Incrementar la satisfacción del cliente por el precio y calidad del producto.	X		
	Calidad	Ofertar productos y servicios de calidad.					
	Relaciones	Fortalecer las relaciones con los Stakeholders.	12	Mejorar la imagen y fidelizar a los clientes.		X	
	Servicio	Mejorar los tiempos de respuesta en el servicio.	11	Mejorar la atención al cliente.		X	
	Funcionalidad	Entregar platillos y bebidas de tradición quiteña característicos por su sazón.	10	Maximizar atributos de diferenciación.		X	
	Marca	Fortalecer la imagen.	9	Mejorar el posicionamiento en el mercado.			X
PROCESO INTERNO	Proceso de gestión de Operaciones	Hacer más óptimos los tiempos y recursos.	8	Optimizar los procesos y procedimientos.		X	
	Proceso de Gestión de clientes	Anticiparnos a las necesidades de los mercados y clientes.	7	Mejorar el proceso y análisis de expectativas de clientes.		X	
		Desarrollar programas de promoción y publicidad permanentes.	6	Fortalecer alianzas estratégicas con proveedores.	X		

APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO	Procesos de innovación	Mejorar el proceso de equipamiento y desarrollo de nuevos sistemas.	5	Innovar en nuevos productos y servicios de tradición quiteña.		X	
		Nuevos productos y servicios.					
	Procesos regulatorios y sociales	Cumplir con normas y estatutos legales vigentes.	4	Cumplir legal y socialmente con los grupos de interés.		X	
		Desarrollar las relaciones con proveedores que minimice el consumo excesivo de bebidas y estupefacientes.					
APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO	Capital Humano	Fomentar el desarrollo de competencias y habilidades en el recurso humano.	3	Desarrollar programas según necesidades y por competencias.	X		
	Capital de información	Mejorar las relaciones interpersonales.	2	Mejorar los sistemas de comunicación e información.		X	
	Cultura organizacional	Consolidar los principios y valores de la empresa como parte de la cultura.	1	Incrementar el nivel de compromiso de los empleados con la empresa.		X	

FUENTE Y ELABORACIÓN: Autor

## 4. 4 ESTRATEGIAS

“La estrategia de una organización es un conjunto de acciones o comportamientos que tiene que ver con ¿cómo hacer realidad la visión de la administración de la empresa?, para situar a la empresa en un entorno competitivo, con ventajas competitivas sustentables y en pro de obtener y alcanzar los objetivos planteados”<sup>59</sup>

### 4. 4. 1 ESTRATEGIA CORPORATIVA

Una vez definidos los objetivos estratégicos es necesario identificar las diferentes alternativas que tiene la organización para lograr sus objetivos, estas alternativas se las establecerá como **opciones estratégicas** dentro de las cuales

<sup>59</sup> ARTHUR Thomposon, Jr. y A.J. Strickeland III (2003); Administración Estratégica, Texto y Casos; MGH; Décimo Tercera Edición

se seleccionan aquellas que han de constituir los proyectos estratégicos que integrarán el Plan Estratégico de la Organización.

Para poder definir la estrategia corporativa se ha tomado en cuenta las siguientes opciones estratégicas:

### **Estrategia de Valor para el cliente - consumidor**

La estrategia de valor para el cliente es la más importante ya que es la base de rentabilidad de la empresa.

Existen tres estrategias de diferenciación que puedan ser aprovechables:

#### **a) Liderazgo en el producto**

Las empresas desean alcanzar un liderazgo en el producto en función de la diferenciación del mismo, dando servicios complementarios y valor agregado al producto. Si se elige este tipo de estrategia, la empresa se dirigirá a clientes que valoren productos y servicios diferenciados.

#### **b) Intimidad con el Cliente**

Las empresas que tienen intimidad con sus clientes desarrollan las necesidades, deseos y requerimientos para un cliente o grupo de clientes (nicho de mercado) en especial, para ello conoce y analiza a sus clientes. Consiguiendo productos y servicios a la medida del cliente. Entregando su compromiso y demostrando su lealtad al cliente.

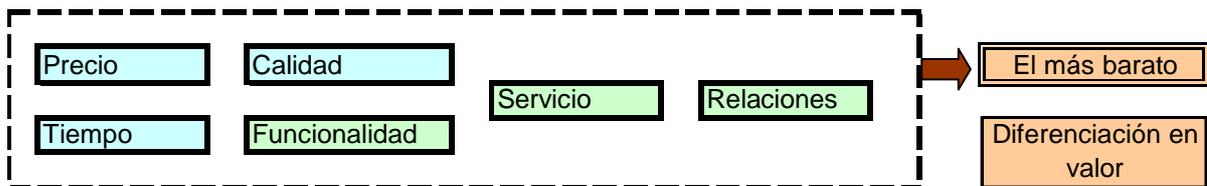
#### **c) Excelencia Operacional**

“Las empresas que se especializan en la excelencia operacional ofrecen a sus clientes, productos confiables a precios competitivos. Este tipo de empresas dedican sus esfuerzos en minimizar costos y optimizar sus procesos. La empresa que aplique esta estrategia estará dirigiendo su labor de ventas hacia clientes que

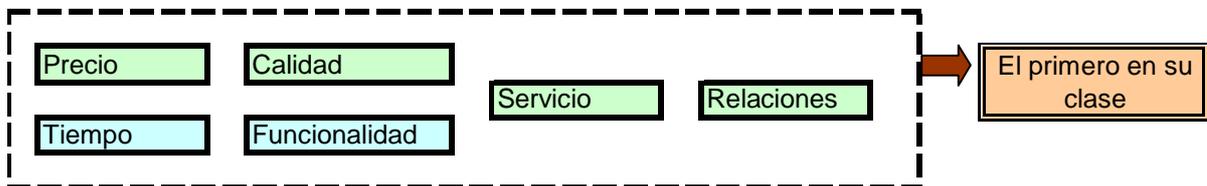
valoran la calidad, tiempo, conveniencia y precio de un producto o servicio; parámetros vitales y primordiales para hacerle frente a la competencia”<sup>60</sup>

**FIGURA 22  
 PROPUESTAS GENÉRICAS DE VALOR**

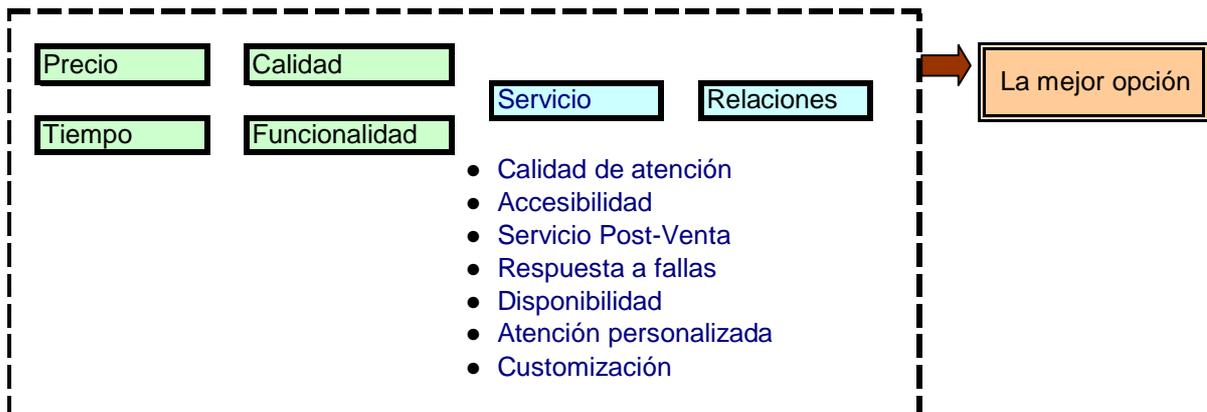
**1. Excelencia Operacional**



**2. Liderazgo de productos**



**3. Intimidad con el Cliente**



FUENTE: [www.sisorg.com](http://www.sisorg.com) ELABORACIÓN: Autor

***SANLUCAS BAR•COFFEE utilizara la estrategia excelencia operacional, ya que su mercado objetivo es sensible al precio, calidad y servicio.***

<sup>60</sup> <http://www.sisorg.com.mx/helium.dll?ID=591>

### **Estrategia de crecimiento**

- a) **Penetración.-** Su objetivo es incrementar la participación en el mercado mediante una mayor comercialización de sus productos, incrementando la fuerza de ventas o a través de campañas publicitarias o promociones.
- b) **Desarrollo del Mercado.-** Introducción de los actuales productos o servicios a otras zonas geográficas.
- c) **Desarrollo del Producto.-** Mejorar e innovar el producto invirtiendo en la investigación y desarrollo y destinarlos al mercado objetivo de la empresa.

***SANLUCAS BAR•COFFEE utilizara la estrategia de desarrollo del mercado y desarrollo del producto ya que su visión es llegar a ser FRANQUICIADORES, expandiendo sus ventas a nivel nacional con productos y servicios de tradición quiteña que ofrezcan calidad, precios competitivos y efectividad en sus procesos.***

### **Estrategias competitivas**

- a) **De Líder.-** Consiste en mantener una posición dominante en el mercado y sus competidores la reconocen como líder.
- b) **De Retador.-** La empresa retadora ataca al líder a pesar de que su posición dentro del mercado no es dominante.
- c) **De Seguidor.-** Empresas que con su comportamiento se adaptan a la competencia.
- d) **De Especialista.-** Empresas especialistas en un segmento específico.

***SANLUCAS BAR•COFFEE utilizara la estrategia de especialista, ya que su mercado objetivo requiere de productos y servicios de tradición quiteña.***

**CUADRO Nº 32  
ESTRATEGIA CORPORATIVA**

Incrementar la participación en el mercado nacional con calidad, precios competitivos y efectividad en los procesos, mejorando los tiempos de respuesta en el servicio e innovando nuevos productos de tradición quiteña, desarrollando Franquicias.

**4. 4. 2 ESTRATEGIAS DE MERCADO**

**Estrategia del producto (servicio)**

- Estandarización de productos con valor agregado.
- Mejorar la calidad del producto e incorporar nuevos valores.
- Determinar cuando es adecuado modificar los precios para atraer a los consumidores sensibles a éstos.

**Estrategia de distribución**

- Estudiar y buscar verdaderamente nuevos sectores del mercado.
- Crear una Franquicia para la expansión comercial del negocio.

**Estrategia de promoción**

- Creación de una fuerte imagen organizacional: Una forma de crear la imagen es manejar las evidencias, entre ellas el ambiente físico de las instalaciones del servicio, la apariencia de sus empleados y los artículos tangibles asociados con el servicio (como papelería, facturas, tarjetas de presentación y menaje)
- Promover la empresa y sus productos: a través de la creación de una página Web, programas para la comunidad en fechas especiales, y utilizando folletos informativos.
- Compromiso con la comunicación postventa: se refiere a las actividades de seguimiento que se puede implantar después de una transacción con el cliente final. Encuestas por correo electrónico, llamadas telefónicas, folletos

y otros tipos de seguimiento muestran a los clientes que su retroalimentación es importante y que su patrocinio se aprecia.

- Promoción de ventas:
  - Premios.
  - Cupones.
  - Programa de descuentos.
  - Degustación.
  - Concursos y sorteos.
- Dar a conocer los cambios en los productos existentes y el lanzamiento de nuevos productos.

### **Estrategia de publicidad**

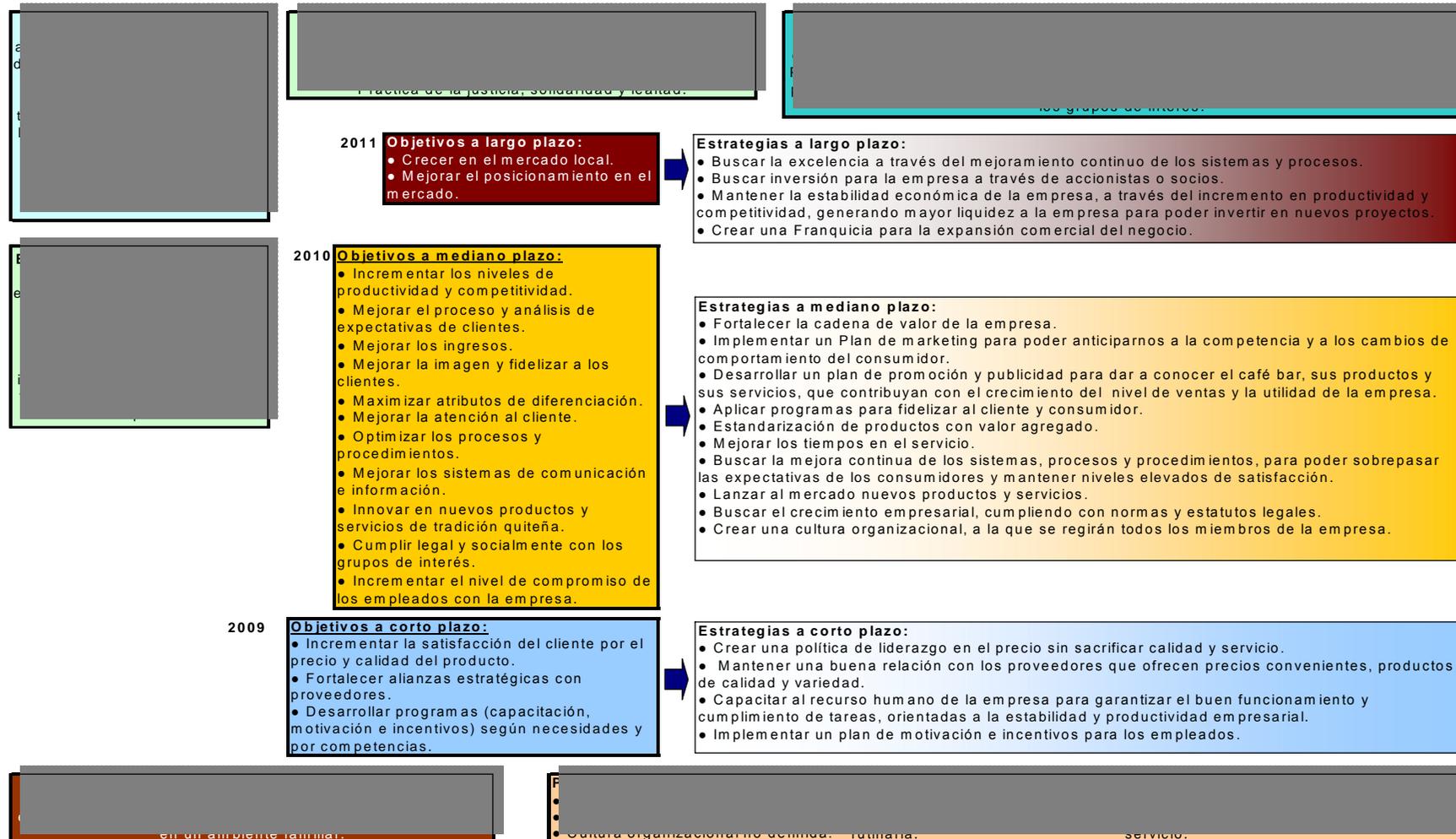
- Modificar la publicidad destinada a generar mayor conocimiento del producto e incremento en las compras.
- Aplicar banners publicitarios en la página Web de la empresa.

Se aplicará estrategias publicitarias enfocadas al consumidor (mercado objetivo) de manera directa, esta publicidad local será patrocinada por SANLUCAS BAR•COFFEE, quien deberá tomar la decisión de que medio publicitario va a emplear (impresa, por radio, por televisión, por correo electrónico, por correo normal, por Internet, por mensajes a celular, entre otras)

### **Estrategia de precios**

- Crear una política de liderazgo en el precio sin sacrificar la calidad y el servicio.

### GRÁFICO Nº 51 MAPA ESTRATÉGICO CORPORATIVO Y DE MERCADO



FUENTE Y ELABORACIÓN: Autor

# **CAPITULO V**

## **5. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC)**

**En este capítulo se desarrolla una metodología de control estratégico en un plazo determinado, que traduce la estrategia y visión de la organización en un amplio conjunto de indicadores de la actuación.**

## **5.1 Definición del Cuadro de Mando Integral**

El Cuadro de Mando Integral es una metodología de control estratégico en el corto, mediano o largo plazo, que traduce la estrategia y visión de la organización en un amplio conjunto de indicadores de la actuación, proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. Identifica, planifica y establece las iniciativas estratégicas

## **5. 2 Elaboración del Cuadro de Mando Integral<sup>61</sup>**

Todos los miembros de la organización deberán direccionar sus esfuerzos al logro exitoso de la estrategia corporativa, para ello se deberá Identificar y alinear las iniciativas estratégicas, vincular los objetivos estratégicos con las metas a largo plazo y los presupuestos anuales, Alinear las revisiones operativas y estratégicas y obtener Feedback para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

## **5. 3 Definir KPI y 3M's**

“El Balanced Scorecard traduce los objetivos del mapa estratégico en indicadores y metas a alcanzar. Pero los objetivos y las metas no se alcanzarán simplemente por haber sido identificados, sino que la organización debe lanzar un conjunto de programas de acción que permita alcanzar las metas de todos los indicadores.”<sup>62</sup>

### **5. 3. 1 Definir Medidas (Indicadores KPI's)**

#### **Definir KPI de Misión y Visión**

Un elemento único del BSC es, ser capaz de medir y monitorear el logro de la Misión y Visión de la Organización, para ello se utilizarán los ADN's de la misión y

<sup>61</sup> <http://www.monografias.com/CMIuninstrumentodecontrol/FranciscoMartínez>

<sup>62</sup> KAPLAN y NORTON, Mapas Estratégicos, Gestión 2000, Barcelona 2004, Página 82-84.

visión y se deberá definir algunos KPI's que faciliten el proceso de monitoreo y ajuste del logro estratégico.

El CUADRO N° 32 Y 33 nos muestra los KPI's de la misión y visión de SANLUCAS BAR•COFFEE.

**CUADRO N° 33  
KPI'S DE LA MISIÓN**

<b>Misión</b>	
<b>ADN</b>	<b>KPI</b>
Mejorar la satisfacción de nuestros clientes.	Índice de satisfacción del cliente.
Ofreciendo alimentos sanos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de calidad de la materia prima.</li> <li>• Nivel de calorías por producto.</li> <li>• Nivel de satisfacción de los productos.</li> </ul>
Con altos estándares de calidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de calidad de la materia prima.</li> <li>• Nivel de desperdicios.</li> <li>• Tiempo en el servicio.</li> <li>• Control de inventario.</li> <li>• Nivel de quejas por la demora en el servicio.</li> </ul>
Tolerantes para el consumo humano.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de innovación.</li> <li>• Nivel de impacto del consumo de bebidas y estupefacientes.</li> <li>• Demandas legales.</li> </ul>

FUENTE Y ELABORACIÓN: Autor

**CUADRO N° 34  
KPI'S DE LA VISIÓN**

<b>Visión</b>	
<b>ADN</b>	<b>KPI</b>
Logrando la mayor participación del mercado abriendo franquicias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marguen de utilidad bruta.</li> <li>• Ventas.</li> <li>• Rentabilidad.</li> <li>• Índice de participación en el mercado por segmentos.</li> <li>• Top of the mind.</li> </ul>
Que provean:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos de calidad, saludables y tolerantes para el consumo humano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de calorías por producto.</li> <li>• Nivel de satisfacción de los productos.</li> <li>• Índice de satisfacción del cliente.</li> <li>• Nivel de calidad de la materia prima.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de innovación.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal comprometido, capacitado y calificado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevas Competencias.</li> <li>• Nivel de satisfacción cliente interno.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios competitivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Margen de utilidad bruta.</li> <li>• Nivel de precios.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta eficiencia y productividad en los procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de desperdicios.</li> <li>• Tiempo en el servicio.</li> <li>• Demanda de nuevos productos y servicios.</li> <li>• Control de inventario.</li> <li>• Promociones y publicidad.</li> </ul>

FUENTE Y ELABORACIÓN: Autor

Una vez identificado los KPI's por perspectiva, se da una descripción detallada del KPI su fórmula de captura y su alcance; el tiempo o frecuencia con que el KPI se capturará, analizará y se tomará decisiones con la información generada; se especifica la fuente de captura de datos para cada KPI; y por último se especifica el nivel de desempeño actual del KPI o también denominado nivel base o de arranque (ultimo dato que se posee del KPI).

CUADRO Nº 35  
MEDIDAS SANLUCAS BAR•COFFEE

DIRECCIÓN - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		MEDIDAS				
Perspectivas	Objetivos Estratégicos	KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de Revisión o Actuación	Fuente de Captura de Datos	Niveles Base (año actual)
FINANCIERA	16. Crecimiento en el mercado local.	1. Ventas.	Ventas totales en porcentajes con respecto al año anterior.	Mensual	Reporte de ventas.	10%
	15. Incrementar los niveles de productividad y competitividad.	2. Índice de participación en el mercado por Franquiciar.	Número de nuevos locales por franquicia.	Anual	Reporte de ventas.	0%
	14. Mejorar los ingresos.	3. Rentabilidad.	Ingresos menos gastos y costos operacionales.	Semestral	Datos Financieros.	5%
		4. Margen de utilidad bruta.	Utilidad bruta / Ventas.	Mensual	Datos Financieros.	10%

DIRECCIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		MEDIDAS				
Respectivamente	Objetivos Estratégicos	KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de Realización o Actuación	Fuente de Captura de Datos	Nivel Base (año actual)
MERCADO Y CLIENTES	13 Incrementar la satisfacción del cliente por el precio y calidad del producto	5 Nivel de precios	Comparativo de precios con los de la competencia	Anual	Encuesta por observación	precio promedio
		6 Nivel de calidad de la materia prima	Evaluación de calidad de procesos actuales	Mensual	Encuesta de calidad de procesos	50%
	12 Mejorar la imagen y fidelizar a los clientes	7 Índice de satisfacción del cliente externo en términos de valor agregado	Calidad del producto + Calidad del servicio / Precio competitivo + entrega completa oportuna + Post venta	Semanal	Encuesta de satisfacción del cliente	60%
	11 Mejorar la atención al cliente	8 Nivel de quejas por la demora en el servicio	Número de quejas por año actual / Número de quejas por año anterior.	Semanal	Encuesta de satisfacción del cliente	15%
	10 Minimizar atributos de diferenciación	9 Nivel de calorías por porción	Fibra de calorías + Grasas + Colesterol (en gramos)	Trimestral	Resultados de análisis nutricional	45 calorías
			10 Cantidad de nutrientes por porción			Proteínas (gramos) + Fibra (mg)
	9 Mejorar el posicionamiento en el mercado	11 Top of the mind	Número de menciones de marca / Total de entrevistas	Anual	Encuesta de clientes actuales	0

DIRECCIÓN-OBJETIVOS		MEDIDAS				
Res palti ve	Objetivos Estratégicos	KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de Revisión o Actuación	Fuente de Captura de Datos	Nivel Base (año actual)
PROCESO INTERNO	8 Optimizar los procesos y procedimientos	12 Nivel de desperdicios	Toda desperdicios/total producción	Mensual	Encuesta a personal de cocina	0%
		13 Tiempo en el servicio	Tiempo en ordenar/tiempo de despacho	Mensual	Datos hoja técnica de procesos en tiempo	0
		14 Control de inventario	Registro de faltantes en inventario en % (productos operativos)	Daily	Datos Kardex	0%
		15 Demanda de nuevos productos y servicios	Encuesta a clientes	Anual	Estudio de mercado	0%
	7 Mejorar el proceso y análisis de operativa de clientes	16 Promociones y publicidad	Ventas Netas / Ventas Netas + Gastos Operacionales	Anual	Reporte de ventas	0%
	6 Fortalecer alianzas estratégicas con proveedores	17 Índice de innovación	Total de conversiones en productos y servicios / Total de sugerencias aceptadas	Anual	Encuesta a personal a clientes internos	0%
	5 Iniciar nuevos productos y servicios de tradición queñuna	18 Demandas legales	Porcentaje de nullos por demanda	Anual	Reporte de contabilidad	0%
	4 Cumplir legal y socialmente con los grupos de interés	19 Nivel de impacto de los consumidores y estufas de clientes	Calidad de clientes actuales con problemas de salud de efectos de los consumidores y estufas de clientes	Anual	Estudio de mercado a clientes actuales	0

DIRECCIONES ESTRATÉGICAS		MEDIDAS				
Respetar	Ojetivos Estratégicos	KPI's	Definición Operativa	Frecuencia de Revisión o Actualización	Fuente de Captura de Datos	Nivel Base (año actual)
APRENDIZAJE Y COMPROMISO	3 Desarrollar programas según necesidades y por competencias	20 Niveles Competencias	Desarrollo de competencias por empleados	Anual	Resultados de evaluación empleados	0%
	2 Mejorar los sistemas de comunicación e información	21 Nivel de satisfacción del cliente	Total empleados satisfechos / Total empleados	Anual	Encuestas empleados	0%
	1 Incrementar el nivel de compromiso de los empleados con la empresa					

FUENTE: ELABORACIÓN Autor

### 5.3.2 Definir Metas

La meta se refiere al nivel de desempeño o tasa de mejoramiento que se desea. Para definir la meta se debe establecer el punto de partida o situación actual para cada uno de los años que se proyecta alcanzar la visión o propuesta.

Luego se procede a establecer los niveles de control de los cuales se evaluarán las metas cada una de las unidades de su propia unidad o grupo de fluctuación sobre el porcentaje de cumplimiento de la meta SANLUCAS.

BAR COFFEE establece parámetros según sus propias necesidades

- Peligro color rojo ■
- Excelente color verde ■
- Atención color amarillo ■

### CUADRO N°3

### NEA SANLUCAS BAR COFFEE

DIRECCIÓN DE BIENOS ESTRATÉGICOS		MEDIDAS	NEA									Variación	Responsable de Meta
Respectivo	Ojetivos Estratégicos		Meta Dic 2009			Meta Dic 2010			Meta Dic 2011				
VE		KI's	PELIGRO	ATENCIÓN	EXCELENTE	PELIGRO	ATENCIÓN	EXCELENTE	PELIGRO	ATENCIÓN	EXCELENTE		
FINANCIERA	16 Ojetivos en el mercado local	1 Ventas	10%	13%	23%	11%	14%	24%	12%	15%	25%	10% / 15% / 25%	St. Aceda Vinueza (Gerente de Marketing)
		2 Índice de participación en el mercado por Franquicia.	010%	023%	043%	014%	024%	043%	015%	033%	063%	010% / 033% / 063%	St. Aceda Vinueza (Gerente de Marketing)
	15 Ojetivos en los niveles de productividad y competitividad	3 Rentabilidad	5%	53%	6%	63%	7%	8%	9%	10%	12%	5% / 10% / 15%	Aq. Ricardo Vinueza (Gerente de Finanzas)
	14 Ojetivos en ingresos	4 Margen de utilidad bruta	10%	13%	15%	12%	14%	16%	13%	15%	20%	10% / 15% / 25%	Aq. Ricardo Vinueza (Gerente de Finanzas)

DIRECCIÓN OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		MEDIDAS	METAS										Variación	Responsable de Meta
Perspectiva	Objetivos Estratégicos		Meta Dic 2009			Meta Dic 2010			Meta Dic 2011					
		KEY'S	REGLO	FRECUENCIA	EXCELENTE	REGLO	FRECUENCIA	EXCELENTE	REGLO	FRECUENCIA	EXCELENTE			
MERCADO Y CLIENTES	13 Incrementar la satisfacción del cliente por el precio y calidad del producto	5 Nivel de precios	más bajos	más bajos	más bajos	precio promedio	más bajos / promedio / más altos	St. Abarca Vinueza (Gerente Dpto Marketing)						
		6 Nivel de calidad de la ración de papina	50%	53%	55%	53%	55%	62%	53%	60%	63%	53% / 70% / 90%	St. Abarca Vinueza (Gerente Dpto Operaciones)	
	12 Mejorar la imagen y fidelizar a los clientes	7 Índice de satisfacción del cliente externo en términos de valoración	63%	63%	70%	63%	70%	73%	70%	73%	80%	63% / 80% / 100%	St. Abarca Vinueza (Gerente Dpto Marketing)	
		8 Nivel de quejas por la calidad del servicio	13%	14%	13%	12%	11%	10%	8%	6%	0%	13% / 10% / 0%	St. Abarca Vinueza (Gerente Dpto Operaciones)	
	10 Minimizar atributos de diferenciación	9 Nivel de calorías por proporción	45cal	45cal	45cal	45cal	45cal	45cal	45cal	45cal	45cal	55cal / 50cal / 45cal	D. Agustín Roca (Nutricionista)	
		10 Cantidad de nutrientes por proporción	43nt	50nt	62nt	70nt	75nt	80nt	86nt	100nt	170nt	170nt / 80nt / 43nt		
	9 Mejorar el posicionamiento en el mercado	11 Top of the mind	60nen	80nen	100nen	90nen	110nen	150nen	100nen	150nen	200nen	100nen / 150nen / 200nen	St. Abarca Vinueza (Gerente Dpto Marketing)	

DIRECCIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		MEDIDAS	NEIAS										Responsable de Medida
Respetar	Objetivos Estratégicos		Ma Dic 2019			Ma Dic 2020			Ma Dic 2021			Variación	
Ver		KPI's	FELICIDAD	FRECUENCIA	EXCELENTE	FELICIDAD	FRECUENCIA	EXCELENTE	FELICIDAD	FRECUENCIA	EXCELENTE		
PROCESO INTERNO	8 Quitar el proceso y ponerlo en línea	12 Nivel de desperdicio	3%	3%	3%	3%	3%	2%	2%	2%	1%	3% / 2% / 5%	St. Aarab Vinueza (Gerente Dpto Marketing)
		13 Tiempo de servicio	8 min	7.5 min	7 min	6.5 min	6 min	6 min	6 min	5.5 min	5 min	10 minutos / 7 minutos / 5 minutos	St. Aarab Vinueza (Gerente Dpto Operaciones)
		14 Costo de inventario	18%	13%	11%	13%	14%	12%	14%	13%	10%	14% / 9% / 5% / 10%	St. Aarab Vinueza (Gerente Dpto Operaciones)
		15 Demanda de nuevos productos y servicios	2%	2%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	4%	2% / 3% / 4%	St. Aarab Vinueza (Gerente Dpto Marketing)
		16 Promociones y publicidad	1%	2%	3%	1%	1%	2%	1%	2%	2%	3% / 6% / 9%	St. Aarab Vinueza (Gerente Dpto Marketing)
		17 Índice de innovación	2%	2%	2%	2%	2%	2%	3%	3%	4%	2% / 3% / 4%	St. Aarab Vinueza (Gerente Dpto Operaciones)
		18 Demandas legales	1%	1%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	1% / 1% / 0%	Aq. Ricardo Vinueza (Gerente Financiero)
		19 Nivel de impacto de consumo de bebidas y superficies	4 pes	4 pes	3 pes	3 pes	2 pes	2 pes	1 pes	1 pes	0 pes	4 pes / 2 pes / 0 pes	St. Aarab Vinueza (Gerente Dpto Marketing)

DIRECCIÓN DE NEGOCIOS ESTRATÉGICOS		MEDS	NEAs										
Resumen	Objivos Estratégicos		Ma Dic 2009			Ma Dic 2010			Ma Dic 2011			Vitalio	Respositio de Ma
		FEELGR	FFRCAO EXCHEN IÓN	EXCHEN E	FEELGR	FFRCAO EXCHEN IÓN	EXCHEN E	FEELGR	FFRCAO EXCHEN IÓN	EXCHEN E			
APRENDIZAJE Y	3 Desarrollar y asignar recursos y competencias	2) Neces Competencias	12%	15%	20%	48%	50%	62%	70%	75%	80%	0%/50%/100%	Aq Rad Vinea (Gete Poitai)
	2 Mejorar sistema de comunicación e información	2) Neces											
	1 Mejorar el nivel de compromiso de los empleados	2) Neces	60%	65%	68%	68%	70%	73%	74%	75%	80%	0%/50%/100%	Aq Rad Vinea (Gete Poitai)

FUENTE Y ELABORACIÓN: Autor

### 5.3.3 Definir Meds

El mds se define en el área de departamento. Todo objetivo tiene un responsable. Este es el Director, Responsable de Gestión o personal de las áreas, los cuáles son estrategias, proyectos o planes de acción y de esta en función del logro de la meta. Un mismo proyecto o plan puede impulsar varias metas.

**CUADRO N° 3**

**MEDICIONES SANLUCAS BAR COFFEE**

DIRECCIÓN DE BIENES ESTRATÉGICOS		MEDIDAS	MEDICIONES			
Responde a:	Objetivos Estratégicos	KPI's	Iniciativas Estratégicas/ Proyectos Estratégicos	Líder de Implementación	Fecha Inicio	Fecha Fin
FINANCIERA	16 Crear nuevo mercado local	1 Ventas	1 Incrementar la fuerza de ventas	St. Acosta Vinueza (Gerente Dpto Marketing)	ene09	ago11
	15 Incrementar los niveles de productividad y competitividad	2 Índice de participación en el mercado por Franquicia	2 Desarrollo de Franquicia "SANLUCAS BAR COFFEE"	St. Acosta Vinueza (Gerente Dpto Marketing)	ene09	dic11
	14 Mejorar los ingresos	3 Rentabilidad	3 Control de costos	Vicente Vinueza (Contratista de empresa)	ene09	dic10
	13 Incrementar la satisfacción del cliente por el precio y calidad del producto	4 Margen de utilidad bruta	4 Programa de descuentos	St. Acosta Vinueza (Gerente Dpto Marketing)	mar09	dic10
MERCADO Y CLIENTES	12 Mejorar la imagen y fidelizar a los clientes	5 Nivel de quejas	5 Políticas de manejo de procesos	St. Acosta Vinueza (Gerente Dpto Marketing)	mar09	dic09
	11 Mejorar la atención al cliente	6 Nivel de calidad de la materia prima	6 Establecer un sistema de seguimiento de post-venta	St. Acosta Vinueza (Gerente Dpto Marketing)	may09	dic10
	10 Minimizar atributos de diferenciación	7 Índice de satisfacción del cliente externo en términos de valor agregado	7 Mejorar procesos de servicio	St. Acosta Vinueza (Gerente Dpto Marketing)	jun09	dic10
	9 Mejorar el posicionamiento en el mercado	8 Nivel de quejas por la demora en el servicio	8 Balance Nutricional por responsabilidad social	Dr. Agustín Roca (Nutricionista)	feb09	dic10
		9 Nivel de calorías por porción	9 Plan de promoción y publicidad	St. Acosta Vinueza (Gerente Dpto Marketing)	ago09	dic09
		10 Cantidad de nutrientes por porción				
		11 Top of the mind				

DIRECCIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		MEDIDAS		MEDIDAS			
Participativa	Objetivos Estratégicos	KPI's	Iniciativas Estratégicas/ Proyectos Estratégicos	Líder de Implementación	Fecha Inicio	Fecha Fin	
PROCESO INTERNO	8 Optimizar los procesos y procedimientos	12 Nivel de pedidos 13 Tiempo de servicio	10 Mejora de procesos y procedimientos	S. Ajaardo Vinueza (Gerente Dpto)	mar-09	jul-10	
	7 Mejorar el proceso y análisis de expectativas de clientes	14 Control de inventario	11 Control automatizado de inventario	Ing Marco Castillo (Coordinador de Sistemas)	oct-09	dic-10	
	6 Fortalecer alianzas estratégicas con proveedores	15 Demanda de nuevos productos y servicios	12 Plan de Marketing	St. Ajaardo Vinueza (Gerente Dpto Marketing)	abr-09	dic-10	
	5 Innovar en nuevos productos y servicios de tradición queña	16 Promociones y publicidad	13 Plan de Alianzas estratégicas con proveedores	St. Ajaardo Vinueza (Gerente Dpto Marketing)	sep-09	dic-10	
	4 Cumplir legal y socialmente con los grupos de interés	17 Índice de innovación	14 Programas de negocios tecnológicos	S. Ajaardo Vinueza (Gerente Dpto Operaciones)	may-09	ago-10	
		18 Demanda legales	15 Programas de negocios e innovación de productos y servicios	S. Ajaardo Vinueza (Gerente Dpto Operaciones)	ene-09	dic-10	
APRENDIZAJE Y COMPORTAMIENTO	3 Desarrollar programas según necesidades y por competencias	19 Nivel de impacto de consumo de bebidas y estupefiantes	16 Programas de transparencia social	S. Ajaardo Vinueza (Gerente Dpto Operaciones)	ene-09	dic-10	
	2 Mejorar los sistemas de comunicación e información	20 Nuevas Competencias	17 Programas educativos y de salud para el cliente	St. Ajaardo Vinueza (Gerente Dpto Marketing)	may-09	dic-10	
	1 Incrementar el nivel de compromiso de los empleados con la empresa	21 Nivel de satisfacción de cliente interno	18 Programas de capacitación, motivación e incentivos para el recurso humano	Aq. Ricardo Vinueza (Gerente Propietario)	ene-09	ago-09	
			19 Plan de difusión de la Cultura de Gestión	Aq. Ricardo Vinueza (Gerente Propietario)	ene-09	sep-10	

FUE ELABORADO POR

54 Construcción del Tablero de Mando

CUADRO 3

TABLERO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL SANLUCAS BAR COFFEE

DIRECCIÓN DE BIENES ESTRATÉGICOS		MEDS					MEFAS										MEDS					
Res. par. fives	Objetivos Estratégicos	KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de Pasión o Actuación	Fuente de Captura de Datos	Nivel Base (en actual)	Mia Dic 2009 (País)			Mia Dic 2010 (2 año)			Mia Dic 2011 (3 año)			Variaciones	Responsable de Mta	Iniciales Estratégicas/ Proyectos Estratégicos	Límite de implementación	Fecha Inicio	Fecha Fin	
							RUGR	PREA	EXGIB	RUGR	PREA	EXGIB	RUGR	PREA	EXGIB							●●●
FINANCIERA	16 Obtener bene mercado	1. Ventas	Ventas de los productos con respecto al año anterior.	Mensual	Rpt de ventas	10%	10%	13%	23%	11%	14%	24%	12%	15%	25%	10%/13%/23%	St. Acosta Vinueza (Gerente Dpto Marketing)	1. Inventario de las coberturas	St. Acosta Vinueza (Gerente Dpto Marketing)	ene09	ago11	
		2. Involucrar participación en el mercado por franquicia	Número de nuevos locales por franquicia	Anual	Rpt de ventas	0%	010%	020%	040%	014%	024%	044%	016%	034%	064%	010%/030%/060%	St. Acosta Vinueza (Gerente Dpto Marketing)	2. Desarrollo de Franquicia SANLUCAS BAR COFFEE	St. Acosta Vinueza (Gerente Dpto Marketing)	ene09	dic11	
		15 Incrementar la satisfacción de productividad y competitividad	3. Rentabilidad	Ingresos menos gastos y costos operacionales	Semestral	Datos Financieros	5%	5%	55%	6%	65%	7%	8%	9%	10%	12%	5%/10%/15%	Alej. Rizo Vinueza (Gerente Dpto de Operación)	3. Control de costos	Vicente Vinueza (Contador de la empresa)	ene09	dic10
		14 Mejorar los ingresos	4. Margen de utilidad bruta	Utilidad bruta/Ventas	Mensual	Datos Financieros	10%	10%	13%	15%	12%	14%	13%	15%	21%	10%/15%/21%	Alej. Rizo Vinueza (Gerente Dpto de Operación)					
MERCADO Y CLIENTES	13 Incrementar la satisfacción del cliente y el precio/calidad del producto	5. Nivel de quejas	Comparativo de quejas con los de la competencia	Anual	Encuestas por observación	precio promedio	nás bajos	nás bajos	nás bajos	precio promedio	precio promedio	precio promedio	precio promedio	precio promedio	precio promedio	nás bajos / precio más altos	St. Acosta Vinueza (Gerente Dpto Marketing)	4. Fuga de clientes	St. Acosta Vinueza (Gerente Dpto Marketing)	mar09	dic10	
		6. Nivel de calidad de la materia prima	Evaluación de calidad de proveedores actuales	Mensual	Encuestas de calidad de proveedores	50%	50%	53%	55%	53%	58%	62%	55%	60%	65%	50%/70%/90%	St. Agardo Vinueza (Gerente Dpto Operación)	5. Políticas de manejo de proveedores	St. Acosta Vinueza (Gerente Dpto Marketing)	mar09	dic09	
		12 Mejorar la imagen y fidelizar a los clientes	7. Índice de satisfacción del cliente en términos de valor agregado	Calidad del producto + Calidad del servicio / Precio competitivo + entrega completa puntual + Post venta	Semestral	Encuestas de satisfacción del cliente	60%	60%	69%	70%	66%	70%	75%	70%	75%	80%	60%/80%/100%	St. Acosta Vinueza (Gerente Dpto Marketing)	6. Establecer un sistema de seguimiento de post venta	St. Acosta Vinueza (Gerente Dpto Marketing)	may09	dic10
		11 Mejorar la atención al cliente	8. Nivel de quejas por la calidad en el servicio	Número de quejas por calidad / Número de quejas por comportamiento	Semestral	Encuestas de satisfacción del cliente	15%	15%	14%	13%	12%	11%	10%	8%	6%	0%	15%/10%/0%	St. Agardo Vinueza (Gerente Dpto Operación)	7. Mejorar proceso de servicio	St. Acosta Vinueza (Gerente Dpto Marketing)	jun09	dic10
		10 Minimizar atributos de diferenciación	9. Nivel de calidad de la producción	Hilos de catamarano + Gasa + Caleser (engenas)	Trimestral	Resultados de análisis nutricional	45 calorías	45cal	45cal	45cal	45cal	45cal	45cal	45cal	45cal	45cal	55cal / 50cal / 45cal	Dr. Agustín Riza (Nutricionista)	8. Balance Nutricional por responsabilidad social	Dr. Agustín Riza (Nutricionista)	feb09	dic10
			10 Cantidad de nutrientes por producción	Proteínas (gramos) + Fibra (mg)	Trimestral	Resultados de análisis nutricional	43 nutrientes	43nt	50nt	62nt	70nt	75nt	80nt	86nt	100nt	170nt	170nt/80nt/43nt					
		9 Mejorar posición en el bene mercado	11 Top 3 de rendimiento	Número de número de marca / Total entre los datos	Anual	Encuestas de clientes actuales	0	60nan	80nan	10nan	90nan	110nan	130nan	150nan	170nan	200nan	10nan/15nan/20nan	St. Acosta Vinueza (Gerente Dpto Marketing)	9. Pende posición y publicidad	St. Acosta Vinueza (Gerente Dpto Marketing)	ago09	dic09

DIRECCIÓN DE BIENES ESTRATÉGICOS		MEDIDAS					METAS										MEDIDAS						
Res. par. claves	Objetivos Estratégicos	KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de Medición o Actualización	Fuente de Captura de Datos	Métrica Base (punto actual)	Meta Dic 2009 (Punto)			Meta Dic 2010 (Punto)			Meta Dic 2011 (Punto)			Variaciones	Responsables de Medida	Iniciativas Estratégicas/Proyectos Estratégicos	Líder de Implementación	Fecha Inicio	Fecha Fin		
							RELOG	RELOG	RELOG	RELOG	RELOG	RELOG	RELOG	RELOG	RELOG							RELOG	RELOG
							REGULACIÓN	REGULACIÓN	REGULACIÓN	REGULACIÓN	REGULACIÓN	REGULACIÓN	REGULACIÓN	REGULACIÓN	REGULACIÓN							REGULACIÓN	REGULACIÓN
PROCESO INTERNO	8. Optimizar los procesos y procedimientos	12. Nivel de desperdicios	Tal de desperdicios / tal producción	Mensual	Encuesta personal de cocina	0%	3%	3%	3%	3%	3%	2%	2%	2%	1%	30% 29% 5%	St. Agordo Viqueza (Gerente Depto Marketing)	10. Mejorar procesos y procedimientos	St. Agordo Viqueza (Gerente Depto Operaciones)	mar 09	jul 10		
		13. Tiempo de servicio	Tiempo en cocina / tiempo de despacho	Mensual	Cartilla técnica de procesos en tiempo	0	8 min	7.5 min	7 min	6.5 min	6 min	6 min	6 min	5.5 min	5 min	10 minutos / 7 minutos	St. Agordo Viqueza (Gerente Depto Operaciones)						
		14. Control de inventario	Registro de faltantes en inventario (productos operativos)	Daily	Cartilla de control	0%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	100% 0% 50% 100%					St. Agordo Viqueza (Gerente Depto Operaciones)	
	7. Mejorar procesos y análisis de rentabilidad de dietas	15. Ganancia de nuevos productos y servicios	Encuestas de clientes	Anual	Estudio de mercado	0%	2%	2%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	4%	25% 35% 45%	St. Agordo Viqueza (Gerente Depto Marketing)	12. Plan de Marketing	St. Agordo Viqueza (Gerente Depto Marketing)	abr 09	dic 10		
		6. Fortalecer alianzas estratégicas con proveedores	16. Promociones y publicidad	Ventas Nuevas / Ventas Nuevas + Gastos Operacionales	Anual	Reporte de ventas	0%	1%	1%	1%	1%	2%	1%	2%	2%	3%	30% 40% 50%					St. Agordo Viqueza (Gerente Depto Marketing)	
		5. Innovar en nuevos productos y servicios de tradición quejira	17. Innovación	Tal de conversiones en productos o servicios / Tal de sugerencias aceptadas	Anual	Encuesta personal a clientes internos	0%	2%	2%	2%	2%	2%	3%	3%	4%	20% 30% 40%	St. Agordo Viqueza (Gerente Depto Operaciones)						
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	4. Cumplir ley y sus disposiciones gubernamentales	18. Ganancia de clientes	Promoción de nuevas por demanda	Anual	Reporte de contabilidad	0%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	10% 10% 0%	Aq. Rizo Viqueza (Gerente Depto Adm)	14. Programa de mejoras tecnológicas	St. Agordo Viqueza (Gerente Depto Operaciones)	may 09	ago 10		
		19. Nivel de satisfacción de consumidores y proveedores	Cartilla de dietas actuales con problemas de salud de dietas de consumidores y proveedores	Anual	Estudio de mercado de dietas actuales	0	4 pas	4 pas	3 pas	3 pas	2 pas	2 pas	1 pas	1 pas	0 pas	4 pas / 2 pas / 0 pas	St. Agordo Viqueza (Gerente Depto Marketing)						
		3. Desarrollar programas según necesidades y competencias	20. Nuevas Competencias	Desarrollo de competencias por empleados	Anual	Resultados de evaluación de empleados	0%	12%	15%	20%	28%	33%	42%	50%	58%	62%	70%					75%	80%
1. Innovar en el nivel de compromiso de los empleados con la empresa	21. Nivel de satisfacción de empleados	Tal de empleados satisfechos / Tal de empleados	Anual	Encuesta de empleados	0%	6%	6%	6%	6%	7%	7%	7%	7%	8%	0% 50% 100%	Aq. Rizo Viqueza (Gerente Depto Adm)	18. Programa de capacitación individual e interdisciplinaria de personal	Aq. Rizo Viqueza (Gerente Depto Adm)	ene 09	ago 09			
	2. Mejorar la asistencia de comunicación e información	19. Plan de difusión de cultura de Gestión	Aq. Rizo Viqueza (Gerente Depto Adm)	ene 09	sep 10																		

FUE ELABORADO POR

## **CAPITULO VI**

# **6. IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS**

*Los proyectos enmarcan a la organización hacia la consecución de los resultados y hace más eficientes los procesos.*

## 6. 1 DETERMINACIÓN DE PROYECTOS

En base al análisis anterior, el Tablero de Mando Integral nos ayudó a identificar los posibles proyectos que requiere la empresa SANLUCAS BAR•COFFEE.

**CUADRO Nº 39  
PROYECTOS ESTRATÉGICOS**

DIRECCIÓN - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		MEDIOS			
Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Iniciativas Estratégicas / Proyectos Estratégicos	Líder de Implementación	Fecha Inicio	Fecha Fin
<b>FINANCIERA</b>	16. Crecimiento en el mercado local.	1. Incrementar la fuerza de ventas.	Srt. Alexandra Vinueza (Gerente Dpto. Marketing)	ene-09	ago-11
		2. Desarrollo de Franquicia "SANLUCAS BAR•COFFEE".	Srt. Alexandra Vinueza (Gerente Dpto. Marketing)	ene-09	dic-11
	15. Incrementar los niveles de productividad y competitividad.	3. Control de costos.	Vicente Vinueza (Contador de la empresa)	ene-09	dic-10
	14. Mejorar los ingresos.				

DIRECCIÓN - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		MEDIOS			
Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Iniciativas Estratégicas / Proyectos Estratégicos	Líder de Implementación	Fecha Inicio	Fecha Fin
<b>MERCADO Y CLIENTES</b>	13. Incrementar la satisfacción del cliente por el precio y calidad del producto.	4. Programa de descuentos.	Srt. Alexandra Vinueza (Gerente Dpto. Marketing)	mar-09	dic-10
	12. Mejorar la imagen y fidelizar a los clientes.	5. Políticas de manejo de proveedores.	Srt. Alexandra Vinueza (Gerente Dpto. Marketing)	mar-09	dic-09
	11. Mejorar la atención al cliente.	6. Establecer un sistema de seguimiento de postventa.	Srt. Alexandra Vinueza (Gerente Dpto. Marketing)	may-09	dic-10
	10. Maximizar atributos de diferenciación.	7. Mejora proceso de servicio.	Srt. Alexandra Vinueza (Gerente Dpto. Marketing)	jun-09	dic-10
	9. Mejorar el posicionamiento en el mercado.	8. Balance Nutricional por responsabilidad social.	Dr. Agustín Roca (Nutricionista)	feb-09	dic-10
<b>PROCESO INTERNO</b>	8. Optimizar los procesos y procedimientos.	9. Plan de promoción y publicidad.	Srt. Alexandra Vinueza (Gerente Dpto. Marketing)	ago-09	dic-09
	7. Mejorar el proceso y análisis de expectativas de clientes.	10. Mejora de procesos y procedimientos.	Sr. Alejandro Vinueza (Gerente Dpto. Operaciones)	mar-09	jul-10
	6. Fortalecer alianzas estratégicas con proveedores.	11. Control automatizado de inventario.	Ing. Marco Castillo (Colaborador de Sistemas)	oct-09	dic-10
	5. Innovar en nuevos productos y servicios de tradición quiteña.	12. Plan de Marketing.	Srt. Alexandra Vinueza (Gerente Dpto. Marketing)	abr-09	dic-10
	4. Cumplir legal y socialmente con los grupos de interés.	13. Plan de Alianzas estratégicas con proveedores.	Srt. Alexandra Vinueza (Gerente Dpto. Marketing)	sep-09	dic-10
		14. Programas de mejoras tecnológicas.	Sr. Alejandro Vinueza (Gerente Dpto. Operaciones)	may-09	ago-10
		15. Programas de mejoras e innovación de productos y	Sr. Alejandro Vinueza (Gerente Dpto. Operaciones)	ene-09	dic-10
		16. Reportes de transparencia social.	Sr. Alejandro Vinueza (Gerente Dpto. Operaciones)	ene-09	dic-10
		17. Programas educativos y de salud para el cliente.	Srt. Alexandra Vinueza (Gerente Dpto. Marketing)	may-09	dic-10

DIRECCIÓN - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		MEDIOS			
<b>Pers pec tivas</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Iniciativas Estratégicas / Proyectos Estratégicos</b>	<b>Líder de Implementación</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>
<b>APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO</b>	3. Desarrollar programas según necesidades y por competencias.	18. Programas de capacitación, motivación e incentivos para el recurso humano.	Arq. Ricardo Vinueza (Gerente Propietario)	ene-09	ago-09
	2. Mejorar los sistemas de comunicación e información.	19. Plan de difusión de la Cultura de Gestión.	Arq. Ricardo Vinueza (Gerente Propietario)	ene-09	sep-10
	1. Incrementar el nivel de compromiso de los empleados con la empresa.				

FUENTE Y ELABORACIÓN: Autor

## 6. 2 PRIORIZACIÓN DE INICIATIVAS Y/O PROYECTOS ESTRATÉGICOS.

**CUADRO N° 40**  
**PRIORIZACIÓN DE INICIATIVAS Y/O PROYECTOS ESTRATÉGICOS**

¿Qué INCIDENCIA tiene el Proyecto en la CONSECUCIÓN de mi Objetivo Estratégico?	PROYECTOS	PROYECTOS																			
		Incrementar la fuerza de ventas.	Desarrollo de Franquicia "SANLUCAS BAR•COFFEE".	Control de costos.	Programa de descuentos.	Políticas de manejo de proveedores.	Establecer un sistema de seguimiento de postventa.	Mejora proceso de servicio.	Balance Nutricional por responsabilidad social.	Plan de promoción y publicidad.	Mejora de procesos y procedimientos.	Control automatizado de inventario.	Plan de Marketing.	Plan de Alianzas estratégicas con proveedores.	Programa de mejoras tecnológicas.	Programas de mejoras e innovación de productos y servicios.	Reportes de transparencia social.	Programas educativos y de salud para el cliente.	Programas de capacitación, motivación e incentivos para el recurso humano.	Plan de difusión de la cultura de gestión.	
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	
		5= Alto	3= Medio	1= Bajo	0= Nulo																
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CLAVES	PESO %	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	
16. Crecimiento en el mercado local.	7%	5	5	3	0	5	3	3	3	5	0	1	0	3	3	3	5	3	5	0	
15. Incrementar los niveles de productividad y competitividad.	9%	3	5	3	0	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	
14. Mejorar los ingresos.	9%	5	3	5	5	5	3	3	5	5	5	5	3	5	3	5	3	3	5	5	
13. Incrementar la satisfacción del cliente por el precio y calidad del producto.	8%	3	3	3	5	5	5	0	5	3	3	0	5	5	3	5	0	5	5	0	
12. Mejorar la imagen y fidelizar a los clientes.	8%	1	3	0	3	5	5	3	5	5	3	0	5	3	3	3	5	5	5	5	

11. Mejorar la atención al cliente	5%	5	3	0	0	0	5	5	3	3	3	0	5	0	5	3	3	3	5	3
10. Minimizar atributos de diferenciación	6%	0	3	0	0	5	5	3	5	5	5	0	5	3	3	5	0	3	1	0
9. Mejorar el posicionamiento en el mercado	8%	5	5	3	3	5	5	3	5	5	0	0	5	5	3	3	5	3	5	3
8. Quitar los procesos y procedimientos	6%	3	3	5	0	5	3	5	5	3	5	5	3	0	5	5	0	0	5	5
7. Mejorar el proceso y análisis de operaciones de clientes	7%	5	3	0	0	3	5	3	5	5	3	3	5	0	0	3	5	3	5	0
6. Fortalecer alianzas estratégicas con proveedores	6%	5	3	5	0	5	0	0	0	5	0	0	3	5	3	0	5	5	0	0
5. Innovar en nuevos productos y servicios de atención al cliente	5%	3	3	3	0	5	3	0	5	0	5	0	5	3	5	5	0	3	5	0
4. Cumplir la ley social y ambiental con los grupos de interés	3%	0	3	3	0	3	0	0	0	0	3	0	0	0	3	0	5	5	0	0
3. Desarrollar programas según necesidades y competencias	4%	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	0	3	5	0
2. Mejorar los sistemas de comunicación e información	6%	3	3	0	0	3	5	3	0	5	0	0	3	0	5	3	0	3	5	5
1. Incrementar el nivel de compromiso de los empleados con la empresa	3%	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	5
<b>IMPACTO ESTRATÉGICO TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>49</b>	<b>54</b>	<b>36</b>	<b>16</b>	<b>59</b>	<b>50</b>	<b>36</b>	<b>51</b>	<b>54</b>	<b>40</b>	<b>19</b>	<b>52</b>	<b>35</b>	<b>52</b>	<b>51</b>	<b>41</b>	<b>50</b>	<b>66</b>	<b>36</b>
<b>FRONDAD</b>		<b>11</b>	<b>4</b>	<b>15</b>	<b>19</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>16</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>13</b>	<b>18</b>	<b>5</b>	<b>17</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>14</b>

FUENTE: ELABORACIÓN AUTORA

**CUADRO Nº 41  
RESUMEN PROYECTOS PRIORIZADOS**

RESUMEN PROYECTOS PRIORIZADOS		
TIEMPO	Nº	PROYECTO
CORTO PLAZO	Proyecto 1	Programas de capacitación, motivación e incentivos para el recurso humano.
	Proyecto 2	Política de manejo de proveedores.
	Proyecto 3	Plan de promoción y publicidad.
MEDIANO PLAZO	Proyecto 4	Plan de Marketing.
	Proyecto 5	Programa de mejoras tecnológicas.
	Proyecto 6	Balance Nutricional por responsabilidad social.
	Proyecto 7	Programas de mejoras e innovación de productos y servicios.
	Proyecto 8	Programas educativos y de salud para el cliente.
	Proyecto 9	Establecer un sistema de seguimiento de postventa.
LARGO PLAZO	Proyecto 10	Desarrollo de Franquicia "SANLUCAS BAR•COFFEE".

FUENTE Y ELABORACIÓN: Autor

### 6. 3 ELABORACIÓN DE PERFILES DE PROYECTOS

A continuación se indica el perfil de los proyectos a corto, mediano y largo plazo.

#### 6. 3. 1 CORTO PLAZO

#### **PROYECTO 1: Programas de capacitación, motivación e incentivos para el recurso humano.**

##### **Antecedentes:**

Actualmente la empresa familiar no cuenta con personal calificado para el cargo que cumple en la empresa, ya que la mayoría de sus miembros tiene instrucción secundaria y universitaria en ramas diferentes a las designadas en la empresa. Sus conocimientos fueron adquiridos por herencia del personal antiguo y por experiencias pasadas en otras empresas. La empresa está experimentando un

crecimiento y ello ha generado la necesidad de fortalecer al recurso humano, quienes requerirán de capacitación, motivación e incentivos para el buen desempeño empresarial en el mercado.

A causa del constante crecimiento, la empresa está estructurando su organigrama y ha determinado información sobre las funciones y tareas que debe realizar cada persona miembro de la empresa según su cargo y área de trabajo (ver ANEXO N° 8)

**Alcance:**

Realizar una propuesta de implementación de un programa de capacitación, motivación e incentivos, es un requisito fundamental para el crecimiento y desarrollo de la empresa familiar, ya que si no se tiene personal capacitado y si este está insatisfecho será imposible tener empleados comprometidos que cumplan con eficiencia sus funciones y tareas encaminadas al logro de metas y objetivos propuestos por la empresa. En el caso contrario, la empresa contará con la colaboración de su personal para mejorar e innovar procesos que garanticen la calidad total y efectividad del servicio.

**Objetivo del Proyecto:**

Desarrollar programas de capacitación, motivación e incentivos, que permitan mejorar las competencias del personal y la satisfacción del cliente interno consiguiendo alcanzar adecuadamente los requerimientos del mercado, cada año consecutivo.

**Estrategia del Proyecto:**

Elaborar un programa de capacitación, motivación e incentivos para mejorar el nivel de productividad y alcanzar niveles elevados de satisfacción del personal.

**Indicador de Gestión o KPI's:**

$$\text{Nivel de satisfacción cliente interno} = \frac{\text{Total empleados satisfechos}}{\text{Total empleados}}$$

**Actividades del proyecto (desarrollo de propuestas):**

- 1) Identificar que problemas y dificultades presentan los empleados al momento de realizar sus tareas y funciones.
- 2) Definición de la capacitación a implementar, según necesidades del recurso humano.
- 3) Evaluación y selección de Institutos que ofertan capacitación según requerimientos de la empresa.
- 4) Plantear ¿Qué tipo de motivación e incentivos se entregará al recurso humano?
- 5) Definir cronogramas de capacitaciones, motivación e incentivos.
- 6) Elaboración del presupuesto.
- 7) Aceptación del proyecto.
- 8) Implementación y supervisión del proyecto.

**Tiempo:** cada año consecutivo (desarrollo del primer año /2009).

**Duración:** ocho meses.

**Fecha de inicio:** 01 / enero / 2009

**Fecha de terminación:** 31/ agosto / 2009

**Recursos:**

- Recursos Humanos.
- Recursos Financieros.
- Suministros y materiales.
- Recursos Tecnológicos.

**Responsable:**

Arq. Ricardo Vinueza / Gerente Propietario.

**Costo estimado del proyecto: 500 USD**

**PROYECTO 2: Políticas de manejo de proveedores**

**Antecedentes:**

La empresa SANLUCAS BAR•COFFEE actualmente no cuenta con políticas y criterios que garanticen una selección de proveedores de suministros y materia prima con calidad. La empresa quiere fortalecer y estrechar sus relaciones con proveedores para lograr alianzas estratégicas que permitan dar valor al proceso de abastecimiento con el fin de disminuir el riesgo de abastecimiento de suministros y materia prima, y por otra parte ahorrar recursos en su manejo y administración logrando incrementar la competitividad de la empresa.

**Alcance:**

Al definir políticas de manejo de proveedores, la empresa podrá dar valor agregado al proceso de abastecimiento, mejorar su competitividad vía reducción de costos, control de calidad, determinación plazos de entrega y obtención de un servicios postventa; con el propósito de que el proveedor y comprador obtengan beneficios mutuos a partir de la premisa GANAR - GANAR.

**Objetivo del proyecto:**

Definir políticas de manejo de proveedores para dar valor al proceso de abastecimiento, logrando competitividad en el mercado en un tiempo no mayor a un año.

### **Estrategia del proyecto:**

Definir políticas de manejo de proveedores para determinar los requisitos de insumos y materia prima requeridos por la empresa en premisa del control de calidad y reducción de costos.

### **Indicador de Gestión o KPI'S:**

Nivel de calidad de la materia prima = Evaluación de calidad a proveedores actuales.

### **Actividades del proyecto (desarrollo de propuestas):**

- 1) Proponer criterios de manejo de proveedores según requisitos de entrega de calidad actuales de la empresa.
- 2) Definición de política de manejo de proveedores.
- 3) Evaluar a los proveedores actuales bajo Políticas requeridas por la empresa.
- 4) Determinar la base de negociación con cada proveedor.
- 5) Creación de una Base de Datos de Proveedores que cumplan con las condiciones definidas en el proceso de negociación.
- 6) Identificar a proveedores que no cumplan con la Política de Manejo de Proveedores y reemplazarlos.
- 7) Elaboración del presupuesto.
- 8) Aprobación del proyecto.
- 9) Implementación y control del proyecto.

**Tiempo:** un año

**Duración:** diez meses.

**Fecha de inicio:** 03/ marzo/ 2009

**Fecha de terminación:** 31/ diciembre/ 2009

### **Recursos:**

- Recursos Humanos
- Recursos Financieros

- Suministros y materiales
- Recursos Tecnológicos

**Responsable:**

Srt. Alexandra Vinueza / Departamento de marketing.

**Costo estimado del proyecto: 500 USD.**

**PROYECTO 3: Plan de promoción y publicidad.**

**Antecedentes:**

La empresa actualmente no cuenta con un Plan de Marketing definido y por ende no se ha desarrollado sus elementos que lo conforman, en especial La Mezcla de Marketing (Producto, Precio, Plaza, Promoción)

Actualmente la empresa requiere definir un Plan de promoción y publicidad para persuadir al cliente, llegar a más clientes, comunicar al cliente sobre la empresa y sobre sus productos/ servicios, crecer en ventas y ser más competitivo.

**Alcance:**

Un plan de promoción y publicidad ayudará a que la empresa de ha conocer los producto / servicios y la imagen de la empresa, estimular y comercializar las ventas de productos establecidos y ha obtener ventas más rápidas de productos en etapa de declinación.

**Objetivo del proyecto:**

Desarrollar un Plan de promoción y publicidad para incrementar el nivel de ventas y mejorar el posicionamiento en el mercado en un tiempo no mayor a un año.

**Estrategia del proyecto:**

Desarrollar un plan de promoción de ventas empleando premios, cupones, programa de descuento, degustación, concursos y sorteos, entre otras promociones; con el fin de promover la venta de productos establecidos y nuevos, generando mayor nivel de ventas.

Desarrollar un plan de publicidad para crear conciencia en los consumidores dando ha conocer la presencia de la empresa en el mercado, promover los productos y servicios existentes, para informar sobre nuevos productos y servicios desarrollados por la empresa y para atraer a clientes potenciales, utilizando medios de comunicación impresos y electrónicos, además de eventos especiales, que reflejarán tradiciones propias de SANLUCAS BAR•COFFEE.

**Indicador de Gestión o KPI'S:**

$$\text{Top of the mind} = \frac{\text{Número de menciones de marca}}{\text{Total entrevistados.}}$$

**Actividades del proyecto (desarrollo de propuestas):**

- 1) Realizar un estudio de mercado para identificar los productos y servicios que tienen menor acogida por los clientes actuales del café bar.
- 2) Preparar y Presentar el Informe de investigación de mercados.
- 3) Generar varias soluciones promocionales para que se incrementen las ventas de los productos.

- 4) Priorizar las alternativas promocionales que ayudarán a incrementar de manera eficaz el nivel de ventas de los productos en etapa de declinación y que ayuden a promover la empresa y sus productos.
- 5) Definir Información de la empresa para nuestra Agencia de Publicidad (Dejaba) que es quien desarrolla la publicidad en medios de comunicación impresos y electrónicos.
- 6) Productos publicitarios entregados por la Agencia de Publicidad.
- 7) Utilizar las Relaciones Públicas para fidelizar a nuestros clientes actuales y captar más mercado.
- 8) Presupuesto del proyecto.
- 9) Aprobación del proyecto.
- 10) Implementación y control del proyecto.

**Tiempo:** un año

**Duración:** cinco meses.

**Fecha de inicio:** 01/ agosto / 2009

**Fecha de terminación:** 31/ diciembre/ 2009

**Recursos:**

- Recursos Humanos
- Recursos Financieros
- Suministros y materiales
- Recursos Tecnológicos

**Responsable:**

Srt. Alexandra Vinueza / Departamento de marketing.

**Costo estimado del proyecto:** 2.500 USD.

### **6. 3. 2 MEDIANO PLAZO**

#### **PROYECTO 4: Plan de Marketing**

##### **Antecedentes:**

Actualmente la empresa no cuenta con un Plan de Marketing definido que ayude a ejecutar los otros planes de la empresa (por ejemplo, el plan de producción o el financiero), asignar responsabilidades, permitir revisiones y controles periódicos para resolver los problemas con anticipación.

##### **Alcance:**

Se desarrolla un Plan de Marketing para definir los escenarios en que se está desarrollando un negocio y los objetivos específicos, se lo utiliza también para identificar oportunidades, definir cursos de acción y determinar los programas operativos.

##### **Objetivo del proyecto:**

Desarrollar un Plan de Marketing para poder realizar una buena gestión empresarial.

##### **Estrategia del proyecto:**

Realizar una Investigación de Mercados utilizando encuestas personales para detectar necesidades, deseos y requerimientos del mercado y clientes con el fin de mejorar e innovar sistemas, procesos y procedimientos que contribuyan a la creación y mejora de productos / servicios de tradición quiteña.

**Indicador de Gestión o KPI'S:**

Demanda de nuevos productos y servicios. = Encuesta a clientes.

**Actividades del proyecto (desarrollo de propuestas):**

- 1) Analizar la situación actual de la empresa, especificando: escenario, competencia, la empresa y análisis de mercado.
- 2) Realizar un análisis estratégico utilizando herramientas de análisis: FODA, UEN (Unidades Estratégicas de Negocio), determinar los objetivos y las estrategias de la empresa.
- 3) Realizar un estudio de mercado utilizando la encuesta personal a clientes actuales para poder resolver el problema de mercado: a más de los productos y servicios ofertados ¿Qué tipo de productos y servicios requieren mis clientes en la actualidad?
- 4) Utilizar el Marketing operativo para desarrollar la marca, producto, envase, distribución, precio, comunicación y promoción de los nuevos productos y servicios de tradición quiteña.
- 5) Diseñar el Mix Estratégico del Marketing.
- 6) Definir el presupuesto del Plan de Marketing.
- 7) Determinar mecanismos de verificación que se deben implementar para medir los resultados.
- 8) Elaboración del presupuesto.
- 9) Aprobación del proyecto.
- 10) Implementación y monitoreo del proyecto.

**Tiempo:** dos años

**Duración:** veinte y un meses.

**Fecha de inicio:** 01/ abril / 2009

**Fecha de terminación:** 31/ diciembre / 2010

**Recursos:**

- Recursos Humanos
- Recursos Financieros
- Suministros y materiales
- Recursos Tecnológicos

**Responsable:**

Srt. Alexandra Vinueza / Departamento de marketing.

**Costo estimado del proyecto:** 1.000 USD.

**PROYECTO 5: Programa de mejoras tecnológicas**

**Antecedentes:**

Debida al crecimiento del negocio, se tiene la necesidad de innovar y sustituir prácticas manuales por sistemas automatizados, equipos actuales por equipos nuevos con tecnología de punta que contribuyan a minimizar los costos y que ayuden a optimizar los procesos de producción.

**Alcance:**

La empresa desea innovar o cambiar su maquinaria y equipo utilizado en el proceso de producción para poder incrementar su productividad eliminando costos de producción.

**Objetivo del proyecto:**

Invertir en la innovación de maquinaria y equipo para optimizar el proceso y sistema de producción.

### **Estrategia del proyecto:**

Adquirir maquinaria y equipo con tecnología de punta y emplear sistemas automatizados, para minimizar tiempos de espera en el proceso productivo y reducir costos.

### **Indicador de Gestión o KPI'S:**

$$\text{Índice de innovación} = \frac{\text{Total de convertidas en productos o servicios}}{\text{Total de sugerencias aceptadas}}$$

### **Actividades del proyecto (desarrollo de propuestas):**

- 1) Realizar una entrevista personal a cada empleado que interviene en el proceso de producción y determinar su nivel de satisfacción en cuanto al manejo de maquinaria y equipo empleado en el desarrollo de sus actividades.
- 2) Identificar la maquinaria, equipo y sistemas automatizados requeridos para mejorar el proceso productivo.
- 3) Determinar que tipo de maquinaria y equipo o que actividad rutinaria debe ser cambiada o requiere de innovación.
- 4) Analizar y elegir a los proveedores que están calificados para entregar maquinaria, equipo y sistemas automatizados según requerimientos de la empresa.
- 5) Rediseñar las áreas del proceso productivo acorde a las nuevas tecnologías implementadas.
- 6) Elaboración del presupuesto.
- 7) Aprobación del proyecto.
- 8) Implementación y control del proyecto.

**Tiempo:** dos años.

**Duración:** veinte meses.

**Fecha de inicio:** 01/ mayo / 2009

**Fecha de terminación:** 31/ agosto / 2010

**Recursos:**

- Recursos Humanos
- Recursos Financieros
- Suministros y materiales
- Recursos Tecnológicos

**Responsable:**

Sr. Alejandro Vinueza / Gerente Dpto. Operaciones.

**Costo estimado del proyecto:** 1.500 USD

**PROYECTO 6: Balance Nutricional por responsabilidad social**

**Antecedentes:**

La empresa no cuenta con un estudio adecuado de Balance Nutricional que debe tener cada porción que conforma el platillo o bebida ofertado al consumidor final, la falta de este análisis de nutrientes y caloría a causado que la empresa no vele con responsabilidad la salud de sus consumidores.

**Alcance:**

Se propone realizar un estudio del balance nutricional de cada porción que conforma el plato ofertado al consumidor y de las bebidas, con el fin de mejorar la calidad de los nutrientes ofertados, cuidando la salud del cliente.

### **Objetivo del proyecto:**

Analizar la cantidad de calorías y nutrientes de los productos, en especial de: platos de fritada, chicharrón; lomo, filete de pollo y pinchos a la brasa; y bebidas alcohólicas, en el mediano plazo (dos años).

### **Estrategia del proyecto:**

Aplicar un análisis nutricional a los productos ofertados por la empresa en relación al nivel de calorías y nutrientes, con el fin de cuidar la salud de los consumidores maximizando la calidad de nutrientes ofertados.

### **Indicador de Gestión o KPI'S:**

Nivel de calorías por porción = Hidratos de carbono + Grasa + Colesterol (en gramos)

Cantidad de nutrientes por porción. = Proteínas (gramos) + Fibra (mg.)

### **Actividades del proyecto (desarrollo de propuestas):**

- 1) Estandarizar los utensilios de cocina empleados para proporcionar los diversos elementos que conforman un plato y la medida en onzas para las bebidas alcohólicas que acompañan los platos.
- 2) Realizar un análisis del balance nutricional del platillo y bebida por porción (medida).
- 3) Evaluar si los niveles de calorías y nutrientes cumplen con las cantidades totales requeridas de nutrientes por producto.
- 4) Crear y elegir varias alternativas de solución para conseguir productos con altos niveles de calidad nutricional.
- 5) Difundir el nivel de nutrientes que tiene cada producto utilizando medios de comunicación impresos o electrónicos dirigidos al mercado objetivo.
- 6) Elaboración del presupuesto.
- 7) Aprobación del proyecto.

**8) Implementación y control del proyecto.**

**Tiempo:** dos años.

**Duración:** veinte y tres meses.

**Fecha de inicio:** 01/ febrero / 2009

**Fecha de terminación:** 31/ diciembre / 2010

**Recursos:**

- Recursos Humanos
- Recursos Financieros
- Suministros y materiales
- Recursos Tecnológicos

**Responsable:**

Dr. Agustín Roca / Nutricionista (Colaborador Particular)

**Costo estimado del proyecto:** 2.000 USD.

**PROYECTO 7: Programas de mejoras e innovación de productos y servicios**

**Antecedentes:**

Actualmente la empresa esta creciendo en el mercado y busca especializarse en productos y servicios de tradición quiteña, ofertados bajo el concepto de comida rápida.

**Alcance:**

Al implementar un programa de mejoras e innovación de productos y servicios, se obtiene un incremento en el nivel de satisfacción del cliente –

consumidor, ampliación de la línea de productos, desarrollo de nuevos servicios y variedad de alternativas ofertadas para el mercado objetivo.

**Objetivo del proyecto:**

Desarrollar un programa de mejoras e innovación de productos y servicios para consolidar la estrategia de especialización en productos de tradición quiteña y ofertar variedad de productos / servicios para la satisfacción del mercado objetivo; durante dos años.

**Estrategia del proyecto:**

Conseguir la diferenciación y dar valor agregado empleando programas de mejoras e innovación de productos y servicios de tradición quiteña.

**Indicadores de Gestión o KPI'S:**

$$\text{Índice de innovación} = \frac{\text{Total de convertidas en productos o servicios}}{\text{Total de sugerencias aceptadas}}$$

**Actividades del proyecto:**

- 1) Realizar un estudio de mercado (utilizando la encuesta personal) a los clientes actuales y potenciales para medir el nivel de preferencia por los productos y servicios de tradición quiteña; determinar lugares o establecimientos a los que acuden para adquirir los productos y servicios de tradición quiteña y determinar la frecuencia de compra.
- 2) Priorizar los requerimientos del mercado objetivo.
- 3) Establecer grupos de enfoque para analizar el nivel de aceptación de los nuevos productos de tradición quiteña.
- 4) Elaboración del presupuesto.
- 5) Aprobación del proyecto.
- 6) Implementación y control del proyecto.

**Tiempo:** dos años.

**Duración:** veinte y cuatro meses.

**Fecha de inicio:** 01/ enero / 2009

**Fecha de terminación:** 31/ diciembre / 2010

**Recursos:**

- Recursos Humanos
- Recursos Financieros
- Suministros y materiales
- Recursos Tecnológicos

**Responsables:**

Srt. Alexandra Vinueza / Gerente Dpto. de Marketing.

**Costo estimado del proyecto:** 1.000 USD

**PROYECTO 8: Programas educativos y de salud para el cliente.**

**Antecedentes:**

La empresa podrá realizar programas educativos y de salud para los clientes quienes consumen en exceso bebidas alcohólicas y estupefacientes. Estos programas educativos y de salud se realizarán con el apoyo conjunto de proveedores que busquen minimizar este problema social.

**Alcance:**

Aplicar programas educativos y de salud para el cliente, será la oportunidad que tiene la empresa para ser responsables con la salud y el bienestar del cliente y consumidor, ya que no solo se busca obtener beneficios económicos sino buscar ser responsables de manera social.

### **Objetivo del proyecto:**

Cumplir responsablemente con la sociedad y comunidad desarrollando programas educativos y de salud dirigidos a nuestros clientes para disminuir el consumo en exceso de bebidas y estupefacientes, durante nuestra existencia.

### **Estrategia del proyecto:**

Consolidar alianzas estratégicas con los proveedores que venden bebidas alcohólicas y cigarrillos para cumplir objetivos comunes aplicando programas educativos y de salud para el cliente.

### **Indicador de Gestión o KPI'S:**

Nivel de impacto del consumo de bebidas y estupefacientes = Cantidad de clientes actuales con problemas de salud a efecto del consumo de bebidas y estupefacientes.

### **Actividades del proyecto (desarrollo de propuestas):**

- 1) Realizar una encuesta personal a los clientes para medir la frecuencia de consumo de bebidas y estupefacientes.
- 2) Crear una base de datos de los clientes quienes tiene una frecuencia de consumo elevada o exagerada de bebidas y estupefacientes.
- 3) Categorizar a clientes quienes tienden al alcoholismo y quienes tienden al tabaquismo.
- 4) Una vez detectado el problema, buscar alianzas con proveedores de estos dos tipos de productos quienes realicen programas en contra del consumo de bebidas y estupefacientes, para conjuntamente buscar reducir el alto impacto del consumo de bebidas y estupefacientes en la salud del cliente y consumidor.
- 5) Elegir al proveedor y al programa más efectivo para reducir el nivel de impacto del consumo de bebidas y estupefacientes.
- 6) Realizar una prueba piloto del proyecto.

- 7) Presupuestar el proyecto.
- 8) Aprobar el proyecto
- 9) Implementar el proyecto.

**Tiempo:** dos años

**Duración:** veinte meses.

**Fecha de inicio:** 01/ mayo / 2009

**Fecha de terminación:** 31/ diciembre/ 2010

**Recursos:**

- Recursos Humanos
- Recursos Financieros
- Suministros y materiales
- Recursos Tecnológicos

**Responsables:**

Srt. Alexandra Vinueza / Departamento de marketing.  
Proveedores de bebidas alcohólicas y cigarrillos.

**Costo estimado del proyecto:** 1.000 USD.

**PROYECTO 9: Establecer un sistema de seguimiento de postventa.**

**Antecedentes:**

La empresa actualmente tiene el paradigma de que el cliente vuelve por el buen servicio ofertado, esta puede o no ser la realidad. La empresa no cuenta con un sistema que de seguimiento al servicio luego de realizada la venta.

**Alcance:**

Si se aplica un sistema de seguimiento posventa la empresa podrá mejorar el nivel de satisfacción del cliente y consumidor en términos de valor agregado, ya que se puede controlar a través de encuestas o telemercadeo los comentarios, críticas o sugerencias que los clientes expresan en base al servicio recibido en el café bar con referencia a la calidad del producto, calidad del servicio, precio competitivo, entrega completa oportuna y sobre seguimiento que se le da al servicio (postventa).

**Objetivo del proyecto:**

Establecer un sistema de seguimiento postventa para mejorar el servicio y darle valor agregado, empleando un sistema de quejas o sugerencias que retroalimente a la empresa sobre las queja, criticas y sugerencias de los clientes actuales con referencia a la calidad del producto, calidad del servicio, precio competitivo, entrega completa oportuna y sobre el servicio postventa en un tiempo no mayor a dos años.

**Estrategia del proyecto:**

Establecer un sistema de seguimiento postventa empleando un sistema de quejas y sugerencias que generen retroalimentación a la empresa y poder estrechar sus relaciones con los clientes o consumidor final.

**Indicador de gestión o KPI'S:**

$$\text{Nivel de satisfacción del cliente externo, en términos de valor agregado} = \frac{\text{Calidad del producto + Calidad del servicio}}{\text{Precio competitivo + Entrega completa oportuna + Posventa.}}$$

**Actividades del proyecto (desarrollo de propuesta):**

- 1) Definir un sistema o sistemas de seguimiento postventa.
- 2) Elegir la persona responsable de administrar el sistema de quejas o sugerencias.
- 3) Realizar una prueba piloto del nuevo sistema de quejas o sugerencias a ser implementado.
- 4) Analizar los resultados generados por el nuevo sistema de quejas y sugerencias y medir el nivel de satisfacción del cliente actual en términos de valor agregado para poder determinar las fallas existentes en el servicio.
- 5) Elaboración del presupuesto.
- 6) Aprobación del proyecto.
- 7) Implementación y control del proyecto.

**Tiempo:** dos años

**Duración:** veinte meses.

**Fecha de inicio:** 01/ mayo / 2009

**Fecha de terminación:** 31/ diciembre / 2010

**Recursos:**

- Recursos Humanos
- Recursos Financieros
- Suministros y materiales
- Recursos Tecnológicos

**Responsable:**

Srt. Alexandra Vinueza / Departamento de marketing.

**Costo estimado del proyecto:** 500 USD.

### **6. 3. 3 LARGO PLAZO**

#### **PROYECTO 10: Desarrollo de Franquicias “SANLUCAS BAR•COFFEE”**

##### **Antecedentes:**

El gerente y propietario de la empresa familiar analiza la posibilidad de desarrollar la Franquicia SANLUCAS BAR•COFFEE al estar posicionado en el mercado durante veinte y dos años y por experimentar el éxito de su negocio.

##### **Alcance:**

El desarrollo de una Franquicia requiere que la empresa a más de ser exitosa (rentabilidad), debe tener diferenciado su Know How (cómo hacer), su concepto de negocio debe estar muy bien detallado para poder ser transmisible a terceros, debe tener la propiedad de la marca y finalmente debe estar en condiciones de dar soporte técnico continuo a los franquiciados.

##### **Objetivo del proyecto:**

Desarrollar la Franquicia SANLUCAS BAR•COFFEE para tener: Posicionamiento de marca, Eficiencia en economías de escala, Desarrollo de ventajas competitivas, Creación de empresas con bajo riesgo, Expansión de empresas con esfuerzo conjunto y mayor participación de mercado, en un tiempo no mayor a tres años.

##### **Estrategia del proyecto:**

Desarrollar la Franquicia SANLUCAS BAR•COFFEE como un modelo excelente de negocio para cederlo a otros emprendedores y juntos formar un grupo bien posicionado en el mercado.

### **Indicador de Gestión o KPI'S:**

Índice de participación en el mercado por franquiciar = Número de nuevos locales por Franquicia

### **Actividades del proyecto:**

#### **ETAPA 1:**

- 1) Aplicar un TEST DE FRANQUICIABILIDAD a la empresa para conocer de manera rápida la posibilidad de que la empresa pueda trabajar en un proyecto de franquicia.
- 2) Buscar asesoría Legal en la empresa Asociación Ecuatoriana de Franquicias y en la empresa ECUAFRANQUICIAS S.A.
- 3) Determinar la situación de partida y los requisitos necesarios para poder franquiciar la empresa.
- 4) Realizar un análisis de viabilidad de franquicia para conocer si la empresa está en condiciones de iniciar un proceso de expansión mediante la fórmula comercial de franquicia. El Análisis de Viabilidad permitirá verificar el cumplimiento de los requisitos necesarios sobre el concepto del negocio. la posibilidad de que la empresa pueda trabajar en un proyecto de franquicia.
- 5) Trabajar durante un año en el cumplimiento de requisitos para poder franquiciar el negocio.

#### **ETAPA 2:**

- 1) Desarrollar cada elemento que contiene el Paquete de Franquicia:
  - Definir la filosofía corporativa de la empresa como base del éxito empresarial (Diseñar un Manual de imagen corporativa)
  - Diseñar un Manual de instrucciones de instalación del establecimiento.
  - Diseñar un Manual operativo de funcionamiento: instrucciones para la gestión del punto de venta.

- Delegar a un empleado de la empresa como Dossier informativo, quien dará información práctica sobre como adquirir la franquicia.
- 2) Determinar el costo de regalías y el costo de la Franquicia.
- 3) Hacer pública la oferta de Franquicia a nivel nacional.
- 4) Elaboración del presupuesto.
- 5) Aprobación del proyecto.
- 6) Implementación y control del proyecto.

**Tiempo:** tres años

**Duración:** treinta y seis meses.

**Fecha de inicio:** 01/ enero/ 2009

**Fecha de terminación:** 31/ diciembre/ 2011

**Recursos:**

- Recursos Humanos
- Recursos Financieros
- Suministros y materiales
- Recursos Tecnológicos

**Responsables:**

Arq. Ricardo Vinueza / Gerente propietario

Srt. Alexandra Vinueza / Departamento de marketing.

Asesor externo.

**Costo estimado del proyecto:** 6.500 USD.

## 6. 4 Programación de Proyectos

<b>INICIATIVA ESTRATÉGICA:</b> Programas de capacitación, motivación e incentivos para el recurso humano.
<b>RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN:</b> Arq. Ricardo Vinueza / Gerente propietario.
<b>OBJETIVO:</b> Desarrollar programas de capacitación, motivación e incentivos, que permitan mejorar las competencias del personal y la satisfacción del cliente interno consiguiendo alcanzar adecuadamente los requerimientos del mercado, cada año consecutivo.
<b>ESTRATEGIA GLOBAL:</b> Elaborar un programa de capacitación, motivación e incentivos para mejorar el nivel de productividad y alcanzar niveles elevados de satisfacción del personal.
<b>INDICADOR:</b> Nivel de satisfacción cliente interno = Total empleados satisfechos / Total empleados.

Proyecto a corto plazo N° 1

N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	AÑO 2009												ENTREGABLE	RECURSO			
			ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic		Suminis- tros / Materia les	Presupuesto		
			1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3					
1	Identificar que problemas y dificultades presentan los empleados al momento de realizar sus tareas y funciones.	Gerente Propietario															Reporte de resultados.	Suminis- tros	\$ 70,00
2	Definición de la capacitación ha implementar, según necesidades del recurso humano.	Gerente Propietario															Listado de cursos de capacitación	Suminis- tros	\$ 60,00
3	Evaluación y selección de Institutos que ofertan capacitación según requerimientos de la empresa.	Gerente Propietario															Listado de empresas.	Suminis- tros	\$ 100,00
4	Plantear ¿Qué tipo de motivación e incentivos se entregará al recurso humano?	G. Propietario y Gerentes Departamentos															Listado de motivación e incentivos.	Suminis- tros	\$ 60,00
5	Definir cronogramas de capacitaciones, motivación e incentivos.	G. Propietario / Asesor Externo															Cronograma.	Suminis- tros	\$ 60,00
6	Elaboración del presupuesto.	Asesor Financiero															Modelo de presupuesto.	Suminis- tros	\$ 50,00
7	Aceptación del proyecto.	Gerente Propietario															Visto bueno.	Suminis- tros	\$ 40,00
8	Implementación y supervisión del proyecto.	G. Propietario y Asesor Externo															Modelo de implementación y supervisión del proyecto.	Suminis- tros	\$ 60,00
								<b>TOTAL</b>										\$ 500,00	

<b>INICIATIVA ESTRATÉGICA:</b> Política de manejo de proveedores.
<b>RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN:</b> St. Alexandra Vinuesa/ Departamento de marketing.
<b>OBJETIVO:</b> Definir políticas de manejo de proveedores para dar valor al proceso de abastecimiento, logrando competitividad en el mercado en un tiempo no mayor a un año.
<b>ESTRATEGIA GLOBAL:</b> Definir políticas de manejo de proveedores para determinar los requisitos de insumos y materia prima requeridos por la empresa en premisa del control de calidad y reducción de costos.
<b>INDICADOR:</b> Nivel de calidad de la materia prima = Evaluación de calidad a proveedores actuales.

Proyecto a corto plazo Nº 2

Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	AÑO 2009												ENTREGABLE	RECURSO		
			ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic		Suministros/ Materiales	Presupuesto	
			1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3				
1	Proponer criterios de manejo de proveedores según requisitos de entrega de calidad actuales de la empresa.	Gerente de Operaciones														Listado de posibles políticas	Suministros	\$50,00
2	Definición de Políticas de Manejo de Proveedores.	Gerente Operaciones														Políticas de Manejo de Proveedores.	Suministros	\$60,00
3	Evaluar a los proveedores actuales bajo Políticas requeridas por la empresa.	Gerente Operaciones														Evaluación proveedores.	Suministros	\$90,00
4	Determinar la base de negociación con cada proveedor.	Gerente Operaciones / Gerente Propietario.														Requerimientos de la negociación.	Suministros	\$50,00
5	Crear una Base de Datos de Proveedores que cumplan con las condiciones definidas en el proceso de negociación.	Gerente de Operaciones / Asesor Externo.														Base de datos de proveedores.	Suministros	\$60,00
6	Identificar a proveedores que no cumplan con la Política de Manejo de Proveedores y reemplazarlos.	Gerente Operaciones														Selección proveedores y reemplaz	Suministros	\$50,00
7	Elaboración del presupuesto.	Asesor Financiero														Modelo de presupuesto.	Suministros	\$40,00
8	Aprobación del proyecto.	Gerente Propietario														Visto Bueno.	Suministros	\$40,00
9	Implementación y control del proyecto.	G Propietario, G Operaciones y Asesor Externo														Modelo de implementación y control del proyecto.	Suministros	\$60,00
											<b>TOTAL</b>		\$500,00					

<b>INICIATIVA ESTRATÉGICA:</b> Plan de promoción y publicidad.
<b>RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN:</b> Srt. Alexandra Vinuesa / Departamento de marketing.
<b>OBJETIVO:</b> Desarrollar un Plan de promoción y publicidad para incrementar el nivel de ventas y mejorar el posicionamiento en el mercado en un tiempo no mayor a un año.
<b>ESTRATEGIA GLOBAL:</b> ● Desarrollar un plan de promoción de ventas empleando premios, cupones, programa de descuento, degustación, concursos y sorteos, entre otras promociones; con el fin de promover la venta de productos establecidos y nuevos, generando mayor nivel de ventas. ● Desarrollar un plan de publicidad para crear conciencia en los consumidores dando ha conocer la presencia de la empresa en el mercado, promover los productos y servicios existentes, para informar sobre nuevos productos y servicios desarrollados por la empresa y para atraer a clientes potenciales, utilizando medios de comunicación impresos y electrónicos, además de eventos especiales, que reflejarán tradiciones propias de SANLUCAS BAR•COFFEE
<b>INDICADOR:</b> Top of the mind = Número de menciones de marca / Total entrevistados.

Proyecto a corto plazo Nº 3

Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	AÑO 2009												ENTREGABLE	RECURSO			
			ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic		Suministros / Materiales	Presupuesto		
			1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3					
1	Realizar un estudio de mercado para identificar los productos y servicios que tienen menor acogida por los clientes actuales del café bar.	Gerente de Marketing															Reporte de resultados	Suministros	\$ 100,00
2	Preparar y Presentar el Informe de Investigación de Mercados.	Gerente de Marketing															Informe de Inv.. De Mercados.	Suministros	\$ 50,00
3	Generar varias soluciones promocionales para que se incrementen las ventas de los productos.	Gerente de Marketing															Listado de soluciones.	Suministros	\$ 80,00
4	Priorizar las alternativas promocionales que ayudarán a incrementar de manera eficaz el nivel de ventas de los productos en etapa de declinación y que ayuden a promover la empresa y sus productos..	Gerente de Marketing															Alternativas promocionales.	Suministros	\$ 60,00
5	Definir información de la empresa para nuestra Agencia de Publicidad (Dejabú) que es quien desarrolla la publicidad en medios de comunicación impresos y electrónicos.	Gerente Marketing / Asesor Externo															Briefing	Suministros	\$ 350,00
6	Productos publicitarios entregados por la Agencia de Publicidad.	Asesor Externo															Productos generados por la Agencia de Publicidad	Suministros	\$ 700,00
7	Utilizar las Relaciones Públicas para fidelizar a nuestros clientes actuales y captar más mercado.	Gerente de Marketing y Asesor Externo															Eventos	Suministros	\$ 1.000,00
8	Presupuesto del proyecto.	Asesor Financiero															Modelo de presupuesto	Suministros	\$ 40,00
9	Aprobación del proyecto.	Gerente Propietario															Visto bueno	Suministros	\$ 50,00
10	Implementación y control del proyecto.	G.Marketing y Asesor Externo															Modelo de implementación y control del proyecto	Suministros	\$ 70,00
											<b>TOTAL</b>		<b>\$ 2.500,00</b>						

**INICIATIVA ESTRATÉGICA:** Plan de Marketing.

**RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN:** St. Alexandra Vinueza/ Departamento de marketing.

**OBJETIVO:** Desarrollar una Plan de Marketing para poder realizar una buena

**ESTRATEGIA GLOBAL:** Realizar una Investigación de Mercados utilizando encuestas personales para detectar necesidades, deseos y requerimientos del mercado y clientes con el fin de mejorar e innovar sistemas, procesos y procedimientos que contribuyan a la creación y mejora de productos / servicios de tradición quiteña.

**INDICADOR:** Demanda de nuevos productos y servicios = Encuesta a clientes.

Proyecto a mediano plazo N° 1

N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	AÑO 2009												AÑO 2010												ENTREGABLE	RECURSO	
			ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic		Suminis	Presupuesto
			1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2		tros/	
1	Analizar la situación actual de la empresa, especificando: escenario, competencia, la empresa y análisis de mercado.	Gerente de Marketing																								Analisis situacional	Suminis tros	\$ 70,00	
2	Realizar un análisis estratégico utilizando herramientas de análisis: FODA, UEN (Unidades Estratégicas de Negocio), determinar los objetivos y las estrategias de la empresa.	Gerente de Marketing																								Analisis estratégico	Suminis tros	\$ 60,00	
3	Realizar un estudio de mercado utilizando la encuesta personal a clientes actuales para poder resolver el problema de mercado: a más de los productos y servicios ofertados ¿Qué tipo de productos y servicios requieren mis clientes en la actualidad?	Gerente de Marketing																								Resultados encuesta a clientes actuales.	Suminis tros	\$ 80,00	
4	Utilizar el Marketing operativo para desarrollar la marca, producto, envase, distribución, precio, comunicación y promoción de los nuevos productos y servicios de tradición quiteña.	Gerente Operacional y Gerente Marketing																								Desarrollo de nuevos productos y servicios	Suminis tros	\$ 90,00	
5	Diseñar el Mix Estratégico del Marketing.	Gerente de Marketing																								Mix Marketing	Suminis tros	\$ 30,00	
6	Definir el presupuesto del Plan de Marketing.	Gerente de Marketing																								Presupuesto Plan de Marketing	Suminis tros	\$ 30,00	
7	Determinar mecanismos de verificación que se deben implementar para medir los resultados.	Gerente Propietario y Gerente Marketing																								Sistema de Medición y monitoreo de resultados	Suminis tros	\$ 50,00	
8	Elaboración del presupuesto.	Asesor Financiero																								Modelo de presupuesto	Suminis tros	\$ 50,00	
9	Aprobación del proyecto.	Gerente Propietario y Gerente Marketing																								Visto Bueno	Suminis tros	\$ 40,00	
10	Implementación y monitoreo del proyecto.	G. Propietario y Gerente de Marketing																								Modelo de implementación y monitoreo del proyecto	Suminis tros	\$ 500,00	
																<b>TOTAL</b>		\$ 1.000,00											

<b>INICIATIVA ESTRATÉGICA:</b> Programación de mejoras tecnológicas
<b>RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN:</b> Sr. Alejandro Vinuesa / Gerente Depto Operaciones
<b>OBJETIVO:</b> Invertir en la innovación de maquinaria y equipo para optimizar el proceso y sistema de producción
<b>ESTRATEGIA GLOBAL:</b> Adquirir maquinaria y equipo con tecnología de punta y emplear sistemas automatizados, para minimizar tiempos de espera en el proceso productivo y reducir costos
<b>INDICADOR:</b> Índice de innovación = Total de convertidos en productos o servicios / Total de sugerencias aceptadas

Proyecto a mediano plazo N2

Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	AÑO 2009						AÑO 2010						ENTREGABLE	RECURSO			
			ene-feb	mar-abr	may-jun	jul-ago	sep-ot	nov-dic	ene-feb	mar-abr	may-jun	jul-ago	sep-ot	nov-dic		Suministros/Materiales	Presupuesto		
			1 2	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2		1 2	1 2		
1	Realizar una entrevista personal a cada empleado que interviene en el proceso de producción y determinar su nivel de satisfacción en cuanto al manejo de maquinaria y equipo empleado en el desarrollo de sus actividades	Gerente de Marketing y Gerente de Operaciones															Reporte de resultados	Suministros	\$200,00
2	Identificar la maquinaria y equipo y sistemas automatizados requeridos para mejorar el proceso productivo	Gerente de Operaciones															Listado de mejoras tecnológicas	Suministros	\$50,00
3	Determinar que tipo de maquinaria y equipo que es el más adecuado para el desarrollo de las actividades requeridas de innovación	Gerente de Operaciones															Listado de requerimientos tecnológicos	Suministros	\$50,00
4	Análisis y elegir a los proveedores que están calificados para entregar maquinaria, equipo y sistemas automatizados según requerimientos de la empresa	Gerente de Marketing y Gerente de Operaciones															Listado de proveedores	Suministros	\$80,00
5	Rediseñar las áreas del proceso productivo acorde a las nuevas tecnologías implementadas	Gerente Propietario															Innovación infraestructura	Suministros	\$400,00
6	Elaboración del presupuesto	Asesor Financiero															Método presupuestal	Suministros	\$50,00
7	Aprobación del proyecto	Gerente Propietario															Visto bueno	Suministros	\$40,00
8	Implementación y control del proyecto	Gerente Propietario y Asesor Externo															Método implementación y control del proyecto	Suministros	\$630,00
													<b>TOTAL</b>		<b>\$1.500,00</b>				

<b>INICIATIVA ESTRATÉGICA:</b> Balance Nutricional por responsabilidad social.
<b>RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN:</b> D. Agustín Roca/ Nutricionista (Colaborador Particular)
<b>OBJETIVO:</b> Analizar la cantidad de calorías y nutrientes de los productos, en especial de los platos de fritada, chicharrón, lomo, filete de pollo y pinchos a la brasa y de bebidas alcohólicas en el mediano plazo (dos años).
<b>ESTRATEGIA GLOBAL:</b> Aplicar un análisis nutricional a los productos ofertados por la empresa en relación al nivel de calorías y nutrientes, con el fin de cuidar la salud de los consumidores maximizando la calidad de nutrientes ofertados.
<b>INDICADOR:</b> • Nivel de calorías por proporción = Hidratos de Carbono + Grasa + Colesterol (en gramos) • Cantidad de nutrientes por proporción = Proteínas (gramos) + Fibra (mg)

Proyecto a mediano plazo N° 3

N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	AÑO 2009						AÑO 2010						ENTREGABLE	RECURSO				
			ene-feb	mar-abr	may-jun	jul-ago	sep-oct	nov-dic	ene-feb	mar-abr	may-jun	jul-ago	sep-oct	nov-dic		Suministros/Materiales	Presupuesto			
			1 2	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2		1 2	1 2			
1	Estandarizar los utensilios de cocina empleados para proporcionar los diversos elementos que conforman un plato y la medida en onzas para las bebidas alcohólicas que acompañan los platos.	Gerente de Operaciones	1	2													Adquisición de nueva vajilla	Suministros	\$200,00	
2	Realizar un análisis del balance nutricional del plato y bebida por proporción (medida).	Asesor Nutricionista		1	2												Reporte nutricional	Suministros	\$100,00	
3	Evaluar si los niveles de calorías y nutrientes cumplen con las cantidades totales requeridas de nutrientes por producto.	Gerente Propietario			1	2											Resultados análisis nutricional	Suministros	\$60,00	
4	Crear y elegir varias alternativas de solución para conseguir productos con altos niveles de calidad nutricional.	G Propietario y Gerentes Departamentos				1	2										Listado de solución nutricional	Suministros	\$50,00	
5	Diffundir el nivel de nutrientes que tiene cada producto utilizando medios de comunicación impresos o electrónicos dirigidos al mercado objetivo.	Asesor Externo					1	2									Comunicación nutricional/ Publicidad	Suministros	\$500,00	
6	Elaboración del presupuesto.	Asesor Financiero						1	2								Modelo de presupuesto	Suministros	\$40,00	
7	Aprobación del proyecto.	Gerente Propietario							1	2							Visto bueno	Suministros	\$50,00	
8	Implementación y control del proyecto.	G Propietario y Asesor Externo								1	2	1	2	1	2	1	2	Modelo de implementación y control del proyecto	Suministros	\$1.000,00
															<b>TOTAL</b>		\$2.000,00			

<b>INICIATIVA ESTRATÉGICA:</b> Programa de mejoras e innovación de productos y servicios.
<b>RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN:</b> St. Alexandra Vinuesa / Gerente Dpto. de Marketing
<b>OBJETIVO:</b> Desarrollar un programa de mejoras e innovación de productos y servicios para conseguir desarrollar la estrategia de especialización en productos de tradición chilena y ofrecer variedad de productos/ servicios para la satisfacción del mercado objetivo, durante dos años.
<b>ESTRATEGIA GLOBAL:</b> Conseguir la diferenciación y dar valor agregado empleando programas de mejoras e innovación de productos y servicios de tradición chilena.
<b>INDICADOR:</b> Índice de innovación = Total de conversiones en productos/servicios / Total de sugerencias aceptadas.

Proyecto a mediano plazo N° 4

N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	AÑO 2009						AÑO 2010						ENTREGABLE	RECURSO				
			ene-feb	mar-abr	may-jun	jul-ago	sep-oct	nov-dic	ene-feb	mar-abr	may-jun	jul-ago	sep-oct	nov-dic		Suministros/Materiales	Presupuesto			
			1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2		1	2			
1	Realizar un estudio de mercado (utilizando la encuesta personal) a los clientes actuales y potenciales para medir el nivel de preferencia por los productos y servicios de tradición chilena, determinar lugares o establecimientos a los que acudir para adquirir los productos y servicios de tradición chilena y determinar la frecuencia de compra.	Gerente de Marketing	█	█	█													Reporte de resultados	Suministros	\$200,00
2	Priorizar los requerimientos del mercado objetivo.	Gerente de Marketing			█													Listado de nuevos productos y servicios	Suministros	\$50,00
3	Establecer grupos de enfoque para analizar el nivel de aceptación de los nuevos productos de tradición chilena.	Gerente de Marketing			█													Resultados de Degustación	Suministros	\$80,00
4	Elaboración del presupuesto.	G Propietario, Gerentes Operaciones y Marketing				█												Modelo de presupuesto	Suministros	\$40,00
5	Aprobación del proyecto.	Gerente Propietario				█												Visto Bueno	Suministros	\$30,00
5	Implementación y control del proyecto.	G Propietario, Gerentes Operaciones y Marketing					█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	Modelo de implementación y control del proyecto	Suministros	\$600,00
												<b>TOTAL</b>		\$1.000,00						

<b>INICIATIVA ESTRATÉGICA:</b> Programas educativos y de salud para el cliente
<b>RESPONSABLES DE IMPLEMENTACIÓN:</b> • St. Alexandra Vinuesa/ Departamento de marketing. • Proveedores de bebidas alcohólicas y cigarrillos.
<b>OBJETIVO:</b> Cumplir responsablemente con la sociedad y comunidad desarrollando programas educativos y de salud dirigidos a nuestro clientes para disminuir el consumo en exceso de bebidas y estupefacientes, durante nuestra existencia.
<b>ESTRATEGIA GLOBAL:</b> Consolidar alianzas estratégicas con los proveedores que vendan bebidas alcohólicas y cigarrillos para cumplir objetivos comunes aplicando programas educativos y de salud para el cliente.
<b>INDICADOR:</b> Nivel de impacto del consumo de bebidas y estupefacientes = Cantidad de clientes actuales con problemas de salud a efecto del consumo de bebidas y estupefacientes.

Proyecto a mediano plazo N° 5

N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	AÑO 2009						AÑO 2010						ENTREGABLE	RECURSO			
			ene-feb	mar-abr	may-jun	jul-ago	sep-oct	nov-dic	ene-feb	mar-abr	may-jun	jul-ago	sep-oct	nov-dic		Suministros / Materiales	Presupuesto		
			1 2	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2		1 2	1 2		
1	Realizar una encuesta personal a los clientes para medir la frecuencia de consumo de bebidas y estupefacientes.	Gerente de Marketing															Reporte de resultados	Suministros	\$ 200,00
2	Crear una base de datos de los clientes quienes tiene una frecuencia de consumo elevada o exagerada de bebidas y estupefacientes.	Gerente de Marketing y Asesor externo															Base de datos de clientes	Suministros	\$ 80,00
3	Categorizar a clientes quienes tienden al alcoholismo y quienes tienden al tabaquismo.	Gerente de Marketing															Base de datos de clientes con problemas de alcoholismo y tabaquismo	Suministros	\$ 40,00
4	Una vez detectado el problema, buscar alianzas con proveedores de estos dos tipos de productos quienes realicen programas en contra del consumo de bebidas y estupefacientes, para conjuntamente buscar reducir el alto impacto del consumo de bebidas y estupefacientes en la salud del cliente y consumidor.	G. Propietario, Gerente de Marketing y Proveedores															Programas educativos y de salud	Suministros	\$ 70,00
5	Elegir al proveedor y al programa más efectivo para reducir el nivel de impacto del consumo de bebidas y estupefacientes.	G. Propietario, Gerente de Marketing															Elección proveedores y programas.	Suministros	\$ 40,00
6	Realizar una prueba piloto del proyecto.	Asesor Externo															Resultados prueba piloto	Suministros	\$ 100,00
7	Presupuestar el proyecto.	Asesor Financiero															Modelo de presupuesto	Suministros	\$ 40,00
8	Aprobar el proyecto	Gerente Propietario															Visto bueno	Suministros	\$ 30,00
9	Implementar el proyecto.	G. Propietario y Asesor Externo															Modelo de implementación del proyecto	Suministros	\$ 400,00
														<b>TOTAL</b>		\$ 1.000,00			

<b>INICIATIVA ESTRATÉGICA:</b> Establecer un sistema de seguimiento de postventa
<b>RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN:</b> St. Alexandra Vinueza/ Departamento de marketing
<b>OBJETIVO:</b> Establecer un sistema de seguimiento postventa para mejorar el servicio y darle valor agregado, empleando un sistema de quejas o sugerencias que retroalimente a la empresa sobre las quejas, críticas y sugerencias de los clientes actuales con referencia a la calidad del producto, calidad del servicio, precio competitivo, entrega completa oportuna y sobre el servicio postventa en un tiempo no mayor a dos años.
<b>ESTRATEGIA GLOBAL:</b> Establecer un sistema de seguimiento postventa empleando un sistema de quejas y sugerencias que generen retroalimentación a la empresa y poder estrechar sus relaciones con los clientes o consumidor final.
<b>INDICADOR:</b> Nivel de satisfacción del cliente externo, en términos de valor agregado = Calidad del producto + Calidad del servicio / Precio competitivo + Entrega completa oportuna + Postventa

Proyecto a mediano plazo N° 6

N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	AÑO 2009						AÑO 2010						ENTREGABLE	RECURSO			
			ene-feb	mar-abr	may-jun	jul-ago	sep-oct	nov-dic	ene-feb	mar-abr	may-jun	jul-ago	sep-oct	nov-dic		Suministros/Materiales	Presupuesto		
			1 2	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2		1 2	1 2		
1	Definir un sistema o sistemas de seguimiento postventa	Gerente de Marketing															Sistema de postventa	Suministros	\$40,00
2	Elegir la persona responsable de administrar el sistema de quejas o sugerencias	G Propietario, Gerente de Marketing															Responsable del sistema	Suministros	\$30,00
3	Realizar una prueba piloto del nuevo sistema de quejas o sugerencias a ser implementado	G Propietario, Gerente de Marketing															Prueba piloto del sistema de quejas a implementar	Suministros	\$80,00
4	Analizar los resultados generados por el nuevo sistema de quejas y sugerencias y medir el nivel de satisfacción del cliente actual en términos de valor agregado para poder determinar las fallas existentes en el servicio	Asesor Externo															Resultados prueba piloto	Suministros	\$30,00
5	Elaboración del presupuesto	Asesor Financiero															Modelo de presupuesto	Suministros	\$40,00
6	Aprobación del proyecto	Gerente Propietario															Visto bueno	Suministros	\$30,00
7	Implementación y control del proyecto	G Propietario y Asesor Externo															Modelo de implementación y control del proyecto	Suministros	\$250,00
												<b>TOTAL</b>		<b>\$500,00</b>					

**INDICADOR ESTRATEGICO:** Desarrollo de Franquicias "SANLUCAS BAR COFFEE"  
**RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN:** Aq. R. Carb. Vinueza / Gerente propietario • St. A. Aranda Vinueza / Departamento de Marketing • Asesor externo  
**OBJETIVO:** Desarrollar la Franquicia SANLUCAS BAR COFFEE en el Ecuador. Posicionamiento de marca, Eficiencia en economías de escala, Desarrollo de ventajas competitivas, Creación de empresas con bajos riesgos, Expansión de empresas con el apoyo conjunto y Mayor participación de Mercado en un tiempo no mayor a tres años.  
**ESTRATEGIA GLOBAL:** Desarrollar la Franquicia SANLUCAS BAR COFFEE con un método de desarrollo regional accesible y de menor inversión para un grupo bien posicionado en el mercado.  
**INDICADOR:** Índice de participación en el mercado por franquicia = Número de nuevas locales por franquicia

HQIAN: 1

Proyecto de largo plazo N°1

N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	AÑO 2009				AÑO 2010				AÑO 2011				ENTREGABLE	RECURSO									
			ene feb	mar abr	may jun	jul ago	sep oct	nov dic	ene feb	mar abr	may jun	jul ago	sep oct	nov dic		ene feb	mar abr	may jun	jul ago	sep oct	nov dic	Entregables / Materiales	Presupuesto		
			1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2		1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2		
<b>EIAPA1:</b>																									
1	Aplicar un TEST DE FRANQUICABILIDAD a la empresa para conocer de manera rápida la posibilidad de que la empresa pueda trabajar en un proyecto de franquicia	Gerente Propietario y Asesor Externo																					Reporte de resultados	Sin insumos	\$500
2	Buscar asesoría legal en la empresa Asociación Ecuatoriana de Franquicias y en la empresa ECUA FRANQUICASSA	Asesor Externo																					Acuerdo	Sin insumos	\$300
3	Determinar la situación de patentes y los requisitos necesarios para poder franquiciar la empresa	Gerente Propietario y Asesor Externo																					Requisitos para ser franquiciante	Sin insumos	\$300
4	Realizar un análisis de viabilidad de franquicia para conocer si la empresa está en condiciones de iniciar un proceso de expansión mediante la fórmula comercial de franquicia. El Análisis de Viabilidad permitirá verificar el cumplimiento de los requisitos necesarios del concepto de negocio. La posibilidad de que la empresa pueda trabajar en un proyecto de franquicia	Gerente Propietario y Asesor Externo																					Resultados de viabilidad	Sin insumos	\$400
5	Trabaja durante un año en el cumplimiento de requisitos para poder franquiciar el negocio	Todos los departamentos																					Mejora de implementación	Sin insumos	\$1000
<b>TOTAL</b>																							\$11500		



## **6. 5 Desarrollo de proyectos**

Al realizar la priorización de proyectos, se eligieron a los tres proyectos más importantes en el corto plazo para ser desarrollados como propuestas o alternativas de solución. Estos son:

- 1) Programa de capacitación, motivación e incentivos para el recurso humano.
- 2) Política de manejo de proveedores.
- 3) Plan de promoción y publicidad.

A continuación se desarrolla cada uno de los proyectos mencionados anteriormente.

### **6. 5. 1 PROYECTO 1: Programas de capacitación, motivación e incentivos para el recurso humano.**

#### **6. 5. 1. 1 Antecedentes:**

Actualmente la empresa familiar no cuenta con personal calificado para el cargo que cumple en la empresa, ya que la mayoría de sus miembros tiene instrucción secundaria y universitaria en ramas diferentes a las designadas en la empresa. Sus conocimientos fueron adquiridos por herencia del personal antiguo y por experiencias pasadas en otras empresas. La empresa está experimentando un crecimiento y ello ha generado la necesidad de fortalecer al recurso humano, quienes requerirán de capacitación, motivación e incentivos para el buen desempeño empresarial en el mercado.

A causa del constante crecimiento, la empresa está estructurando su organigrama y ha determinado información sobre las funciones y tareas que debe realizar cada persona miembro de la empresa según su cargo y área de trabajo (ver ANEXO N° 8)

#### **6. 5. 1. 2 Alcance:**

Realizar una propuesta de implementación de un programa de capacitación, motivación e incentivos, es un requisito fundamental para el crecimiento y desarrollo de la empresa familiar, ya que si no se tiene personal capacitado y si este está insatisfecho será imposible tener empleados comprometidos que cumplan con eficiencia sus funciones y tareas encaminadas al logro de metas y objetivos propuestos por la empresa. En el caso contrario, la empresa contará con la colaboración de su personal para mejorar e innovar procesos que garanticen la calidad total y efectividad del servicio.

#### **6. 5. 1. 3 Objetivo General:**

Desarrollar programas de capacitación, motivación e incentivos, que permitan mejorar las competencias del personal y la satisfacción del cliente interno consiguiendo alcanzar adecuadamente los requerimientos del mercado, cada año consecutivo.

#### **6. 5. 1. 4 Objetivos específicos:**

- Capacitar al recurso humano para incrementar su nivel de calidad en la realización de sus funciones y tareas designadas, con el fin de hacer del personal el recurso de diferenciación más competitivo.
- Motivar e incentivar al recurso humano para incrementar su fidelización a la empresa, su compromiso con la misma y mantener un elevado nivel de satisfacción con el fin de cumplir la estrategia corporativa en el largo plazo.

#### **6. 5. 1. 5 Justificación:**

En la actualidad, SANLUCAS BAR•COFFEE se encuentra en la etapa de crecimiento del negocio, esta expansión obliga a su Gerente Propietario ha pensar en nuevas alternativas estratégicas que le permitan ampliar el negocio. Por esta razón se ve la necesidad de fortalecer al recurso humano con capacitación y

motivación, con el fin de aumentar su participación y confianza en la empresa, incrementar los niveles de productividad y competitividad e incrementar su satisfacción.

### 6. 5. 1. 6 Desarrollo de las Actividades

**ACTIVIDAD 1: Identificar que problemas y dificultades presentan los empleados al momento de realizar sus tareas y funciones.**

Realizar un estudio de mercado aplicando encuesta a cada miembro de la empresa, con el fin de identificar las dificultades que presenta el personal al momento de desarrollar sus actividades. En el ANEXO N° 9 se indica un el diseño del cuestionario.

**ACTIVIDAD 2: Definición de la capacitación a implementar, según necesidades del recurso humano.**

Una vez obtenidos los resultados de la encuesta, se procede ha determinar el tipo de capacitación según necesidades o requerimientos y por competencias.

**CUADRO N° 42  
 CURSOS DE CAPACITACIÓN REQUERIDOS**

NECESIDADES REQUERIDAS	CURSOS DE CAPACITACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desperdicio de agua.</li> <li>• Desperdicio de energía.</li> <li>• Reducción de residuos o desperdicios.</li> <li>• Utilización de productos de limpieza nocivos y peligrosos.</li> <li>• No se tiene una política de compras con criterios ambientales.</li> <li>• No se tiene un plan de acción para aplicar las buenas prácticas ambientales.</li> <li>• Cuidar imagen.</li> <li>• Aumentar la responsabilidad del personal y empresa.</li> <li>• Satisfacer las exigencias de los clientes (conservar el entorno natural)</li> </ul>	<p align="center">                     Buenas Prácticas Ambientales                      para la Implementación de                      Responsabilidad Social                      Corporativa (RSC)                 </p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar el servicio y atención.</li> </ul>	<p align="center">Servicio al cliente.</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se tiene definidos niveles elevados de nutrientes en platillos y bebidas.</li> </ul>	Gestión de nutrición a la gastronomía.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mala forma de almacenamiento e inventarios.</li> <li>• No se tiene definidas normas de seguridad.</li> <li>• No se tiene una buena coordinación entre los diferentes agentes que participan en la empresa, desde la fase de producción hasta el cliente final.</li> </ul>	Buenas prácticas logísticas para gestionar: Aprovechamiento, Producción, Almacenamiento y Servicio al cliente.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se tiene creado el área de recursos humanos.</li> <li>• No se tiene un procedimiento adecuado para la selección del personal, reclutamiento, evaluación, selección, descripción de cargos, asignación de sueldos y salarios y evaluación del desempeño</li> </ul>	Eficiente Gestión de recursos humanos.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se considera al talento humano como cambio y productividad en la empresa.</li> <li>• No se administra eficientemente al recurso humano para maximizar la productividad.</li> <li>• No se dirige al talento humano hacia los objetivos organizacionales.</li> <li>• No se tiene una buena relación interpersonal entre empleados.</li> <li>• No se controla la rotación del personal.</li> </ul>	Administración estratégica de recursos humanos.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se tiene un control sobre el manejo o manipulación de alimentos.</li> <li>• No se tiene un adecuado manejo de la cadena de frío y calor de los alimentos (temperatura igual a la del proveedor)</li> <li>• No se tiene definidas normas de limpieza, desinfección e Higiene.</li> </ul>	Normas adecuadas de manipulación en cafeterías, bares y restaurantes.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se tiene definidas medidas de conciliación y de igualdad.</li> <li>• Buscar formas de atraer y retener al recurso humano.</li> <li>• No se tiene definido un salario emocional.</li> <li>• Mejorar la calidad de vida de los trabajadores.</li> <li>• Sensibilidad de la empresa hacia la situación personal de los trabajadores.</li> <li>• Mejorar los resultados empresariales.</li> <li>• Incrementar el respeto por los grupos de interés.</li> <li>• Incrementar valor en: flexibilidad, autonomía, programas de apoyo, formación, medidas de conciliación de la vida personal y laboral, el buen ambiente laboral.</li> <li>• Saber transmitir adecuadamente el objetivo empresarial e involucrar a los empleados en el mismo.</li> <li>• Evitar discriminar al personal, al no tomar en cuenta su situación personal.</li> </ul>	Motivación laboral.

FUENTE Y ELABORACIÓN: Autor

### **ACTIVIDAD 3: Evaluación y selección de Institutos que ofertan capacitación según requerimientos de la empresa.**

Al tener definido el tipo de capacitación deseado para cada miembro de la empresa o su área/ departamento, se procede a buscar dentro del área de

residencia de la empresa Instituciones privadas de capacitación según cumplimiento de requisitos y exigencias impuestas por la empresa, luego se procede a elegir el mejor Instituto o Institutos de capacitación para llevar a cabo el objetivo de la empresa.

**ACTIVIDAD 4: Plantear ¿Qué tipo de motivación e incentivos se entregará al recurso humano?**

Utilizando la información de las necesidades del recurso humano de la Actividad N° 2, el Gerente Propietario procede a crear y determinar que tipo de motivación e incentivos requieren sus empleados.

**CUADRO N° 43  
MOTIVACIÓN E INCENTIVOS PARA EL RECURSO HUMANO**

NECESIDADES DEL RECURSO HUMANO	MOTIVACIÓN E INCENTIVOS
Mejorar la calidad de vida de los trabajadores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneraciones según Legislación Laboral.</li> <li>• Asegurar a los trabajadores al IESS.</li> <li>• Entregar un seguro de vida en caso de accidentes suscitados dentro de la empresa.</li> <li>• Proponer un plan de ahorro para invertir en la adquisición de vivienda.</li> </ul>
Sensibilidad de la empresa hacia la situación personal de los trabajadores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser flexibles con los empleados en casos fortuitos.</li> <li>• Programar horarios y turnos laborales según disponibilidad de tiempo del empleado.</li> </ul>
Mejorar los resultados empresariales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Congratular al empleado más destacado en su puesto de trabajo, entregando una insignia como mejor empleado del mes.</li> <li>• Premiar al mejor empleado del mes con un abono representativo adicional a su sueldo.</li> <li>• Premiar al mejor empleado del mes con una vestimenta diferente de la del resto de empleados.</li> <li>• Recompensar cada año a todo el personal con reuniones y festejos emotivos por el mes de Diciembre.</li> <li>• Desarrollar programas de formación y capacitación.</li> <li>• Una vez por semana, realizar reuniones que motiven al personal al cumplimiento de los objetivos planteados por el departamento y por la empresa.</li> <li>• Cada inicio de mes organizar un seminario, donde se transmita adecuadamente la filosofía corporativa y el objetivo empresarial y dar a conocer el grado de involucramiento de cada persona miembro de la empresa.</li> <li>• Mantener un buen ambiente laboral donde prevalezca el respeto y trabajo en equipo.</li> <li>• Realizar programas de integración para mejorar la comunicación y las relaciones interpersonales del personal.</li> </ul>

FUENTE Y ELABORACIÓN: Autor

**ACTIVIDAD 5: Definir cronogramas de capacitaciones, motivación e incentivos.**

En el siguiente cuadro se presenta cada uno de los programas de capacitación, motivación e incentivos propuestos por la empresa SANLUCAS BAR•COFFEE, en coordinación y aprobación con los Asesores Externos quienes ejecutaran los programas.

**CUADRO Nº 44  
CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN, MOTIVACIÓN E INCENTIVOS**

Nº	PROGRAMA DE CAPACITACIÓN, MOTIVACIÓN E INCENTIVOS	BENEFICIARIOS	AÑO 2009								HORARIO
			ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	
			1	2	3	4	5	6	7	8	
1	Buenas Prácticas Ambientales para la Implementación de Responsabilidad Social Corporativa (RSC)	Todos los miembros de la empresa.					Lunes 06/ Martes 07	Lunes 03/ Martes 04	Lunes 01/ Martes 02	Lunes 05/ Martes 06 /	08H30 a 12H30 / 14H00 a 18H00
2	Servicio al cliente.	Maitre, Recepcionista, Cajera, Mozo.	Lunes 01/ Martes 02/	Lunes 05/ Martes 06/	Lunes 04/ Martes 05	Lunes 01/ Martes 02	Lunes 13/ Martes 14	Lunes 10/ Martes 11	Lunes 08/ Martes 09	Lunes 12/ Martes 13	08H30 a 12H30
3	Gestión de nutrición a la gastronomía.	Chef	Miércoles 03/ Jueves 04	Miércoles 07/ Jueves 08	Miércoles 06/ Jueves 07						14H00 a 18H00
4	Buenas prácticas logísticas para gestionar: Aprovechamiento, Producción, Almacenamiento y Servicio al cliente.	Gerente de operaciones, Maitre, Recepcionista, Cajera.	Lunes 08/ Martes 09	Lunes 19/ Martes 20	Lunes 11/ Martes 12	Lunes 08/ Martes 09	Lunes 20/ Martes 21	Lunes 17/ Martes 18	Lunes 15/ Martes 16	Lunes 12/ Martes 13	08H30 a 12H30 / 14H00 a 18H00
5	Normas adecuadas de manipulación en cafeterías, bares y restaurantes.	Chef, ayudantes de cocina, encargado de la limpieza, barman, bartender.	Miércoles 10/ Jueves11	Miércoles 21	Martes 13/ Miércoles 14	Lunes 15/ Martes 16	Lunes 27/ Martes 28	Lunes 24/ Martes 25	Lunes 29/ Martes 30	Miércoles 14/ Jueves 15	08H30 a 12H30
6	Administración estratégica de recursos humanos.	Gerente Propietario	Lunes 15/ Martes 16	Jueves 22	Lunes 18/ Martes 19	Lunes 22/ Martes 23					08H30 a 12H30
7	Eficiente Gestión de recursos humanos.	Gerente Propietario	Lunes 22/ Martes 23	Lunes 26/ Martes 27	Miércoles 20/ Jueves 21						14H00 a 18H00
8	Motivación laboral.	Gerente Propietario, G. Operaciones, G. Marketing.	Lunes 29/ Martes 30	Miércoles 28/ Jueves 29	Lunes 25/ Martes 26						08H30 a 12H30

FUENTE Y ELABORACIÓN: Autor

**ACTIVIDAD 6: Elaboración del presupuesto.**

**CUADRO N° 45  
 PREUPUESTO DEL PYOYECTO**

Nº	PROGRAMA DE CAPACITACIÓN, MOTIVACIÓN E INCENTIVOS	RUBRO COSTOS TOTALES
1	Buenas Prácticas Ambientales para la Implementación de Responsabilidad Social Corporativa (RSC)	\$ 90,00
2	Servicio al cliente.	\$ 40,00
3	Gestión de nutrición a la gastronomía.	\$ 60,00
4	Buenas prácticas logísticas para gestionar: Aproveccionamiento, Producción, Almacenamiento y Servicio al cliente.	\$ 70,00
5	Normas adecuadas de manipulación en cafeterías, bares y restaurantes.	\$ 60,00
6	Administración estratégica de recursos humanos.	\$ 70,00
7	Eficiente Gestión de recursos humanos.	\$ 60,00
8	Motivación laboral.	\$ 50,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 500,00</b>

FUENTE Y ELABORACIÓN: Autor

**ACTIVIDAD 7: Aceptación del proyecto.**

La aceptación del proyecto de capacitación, motivación e incentivos esta bajo la responsabilidad del Gerente Propietario del negocio, quien recibirá un informe de cada gerente de área dando ha conocer las necesidades o requerimientos, posibles soluciones, recursos a utilizar, y cronograma de actividades.

**ACTIVIDAD 8: Implementación y supervisión del proyecto.**

El Gerente Propietario al aprobar el proyecto, será el responsable junto con sus Asesores Externos y colaboradores en implementar y desarrollar los programas de capacitación, motivación e incentivos para el recurso humano según actividades, cronograma y presupuesto planteado. Para tener un control adecuado del cumplimiento y consecución del objetivo de capacitación, se exigirá a cada representante de departamento o área realizar informes parciales de evaluaciones al personal. El Gerente Propietario se encargará de diseñar y aplicar una observación técnica a cada empleado, para poder evaluar su desempeño laboral. Ver ANEXO N° 10.

## **6. 5. 2 PROYECTO 2: Políticas de manejo de proveedores**

### **6. 5. 2. 1 Antecedentes:**

La empresa SANLUCAS BAR•COFFEE actualmente no cuenta con políticas y criterios que garanticen una selección de proveedores de suministros y materia prima con calidad. La empresa quiere fortalecer y estrechar sus relaciones con proveedores para lograr alianzas estratégicas que permitan dar valor al proceso de abastecimiento con el fin de disminuir el riesgo de abastecimiento de suministros y materia prima, y por otra parte ahorrar recursos en su manejo y administración logrando incrementar la competitividad de la empresa.

### **6. 5. 2. 2 Alcance:**

Al definir políticas de manejo de proveedores, la empresa podrá dar valor agregado al proceso de abastecimiento, mejorar su competitividad vía reducción de costos, control de calidad, determinación plazos de entrega y obtención de un servicios postventa; con el propósito de que el proveedor y comprador obtengan beneficios mutuos a partir de la premisa GANAR - GANAR.

### **6. 5. 2. 3 Objetivo General:**

Definir políticas de manejo de proveedores para dar valor al proceso de abastecimiento, logrando competitividad en el mercado en un tiempo no mayor a un año.

### **6. 5. 2. 4 Objetivos específicos**

- Determinar políticas de manejo de proveedores para lograr el control integral en el proceso de abastecimiento de suministros y materia prima bajo la premisa de control de calidad y reducción de costos.
- Conseguir niveles elevados de competitividad dando valor agregado al proceso de abastecimiento de suministros y materia prima.

- Crear una base de datos de proveedores que cumplan con las exigencias propuestas en la Política de Manejo de Proveedores.

### **6. 5. 2. 5 Justificación**

La política de manejo de proveedores es necesaria implementar en la empresa, ya que solo de esa manera podremos adquirir suministros y materia prima bajo control de calidad, precios competitivos y especificaciones requeridas. También contribuye con el incremento del nivel de competitividad, ya que se puede conseguir alianzas estrategias con proveedores y tomar acciones estratégicas que beneficien a las dos partes.

### **6. 5. 2. 6 Desarrollo de las actividades**

#### **ACTIVIDAD 1: Proponer criterios de manejo de proveedores según requisitos de entrega de calidad actuales de la empresa.**

La persona encargada del abastecimiento de suministros y materia prima (maitre o el propietario del negocio) deben tener en cuenta ciertas premisas fundamentales:

- Los proveedores deben entregar productos reutilizables o rellenables.
- Los proveedores deberán entregar el pedido de manera puntual, en la fecha acordada, en las cantidades y especificaciones requeridas por el comprador para prevenir roturas de stock, ocupación innecesaria de espacio y caducidades que sólo generan residuos.
- La empresa requiere de proveedores que ofrezcan productos no tóxicos que atenten a la salud y al medio ambiente.
- La empresa quiere que sus pedidos no estén sobre empaquetados.
- Los electrodomésticos deben tener bajo consumo tanto de agua como de energía, su etiqueta energética debe tener las letras A y B que son las más eficientes.

- Los proveedores de electrodomésticos deben hacerse cargo del electrodoméstico antiguo y entregar el nuevo.
- Los proveedores deberán entregar productos que presenten ventajas ambientales, dispongan de una ecoetiqueta, produzcan menos residuos, sean duraderos y contengan menos sustancias perjudiciales.
- Los proveedores deberán tener algún tipo de certificación que de garantía a la calidad.
- Se deberá elegir a un proveedor alternativo en el caso de que nuestro proveedor habitual no pueda abastecernos.

**ACTIVIDAD 2: Definición de política de manejo de proveedores.**

Según criterios de manejo de proveedores definido en la actividad N° 1, procedemos a transformar esos criterios en políticas de manejo de proveedores como se muestra en el CUADRO N° 46

**CUADRO N° 46**

***POLÍTICA DE MANEJO DE PROVEEDORES***

- Adquirir productos reutilizables o rellenables.
- Solicitar el pedido de manera previa, en las cantidades y especificaciones requeridas por la empresa y bajo políticas de distribución de proveedores.
- Adquirir productos no tóxicos que no atenten a la salud y al medio ambiente.
- No solicitar que los pedidos sean empaquetados.
- Adquirir electrodomésticos (frigoríficos, hornos, etc.) con bajo consumo tanto de agua como de energía, su etiqueta energética debe tener las letras A y B que son las más eficientes.
- Dar mantenimiento a las maquinarias y equipos.
- Adquirir productos que presenten ventajas ambientales, dispongan de una ecoetiqueta, produzcan menos residuos, sean duraderos y contengan menos sustancias perjudiciales.
- Adquirir productos que tengan algún tipo de certificación que de *garantía a la calidad*.

**ACTIVIDAD 3: Evaluar a los proveedores actuales bajo Políticas requeridas por la empresa.**

El siguiente CUADRO N° 47 nos muestra la evaluación de proveedores (según categoría de servicio) en función de las Políticas de manejo requeridas por la empresa. *La condición es que si el proveedor tiene una calificación **total es menor a seis puntos, debe ser reemplazado por otro proveedor o distribuidor. Si la calificación es de seis o mayor a seis puntos, la empresa deberá mantener sus relaciones con los proveedores, tratando de incrementar su confianza para lograr realizar alianzas estratégicas que permitan beneficiar tanto al comprador como distribuidor.***

CUADRO Nº 47  
EVALUACIÓN PROVEEDORES BAJO POLÍTICAS REQUERIDAS

SERVICIO	PROVEEDOR	Suministros / Materia Prima	POLÍTICA DE MANEJO PROVEEDORES												TOTAL		
			Productos reutilizables o rellenables.	Entrega de pedido puntual.	Entrega de pedido en cantidades y especificaciones requeridas.	Productos no tóxicos.	Electrodomésticos con niveles bajos de consumo de agua y energía.	Pedidos que no estén sobre empaquetados.	Servicio postventa.	Registro Sanitario.	Norma INEN.	Permiso de circulación.	Certificación de calidad.	Cellos ambientales.			
PICANTERÍA	DISPROALI - PRONACA	Embutidos, pollo, carne y grasa de cerdo.		x	x				x	x	x	x		x	x	8	
	EBC-Ecuadorian Bottling Company	Gaseosas y agua embotellada.	x	x	x				x	x	x	x		x	x	9	
	MARCSEAL S.A. - Grupo KFC.	Salsas al por mayor.	x	x	x				x	x	x	x	x			8	
	MEGA SANTAMARÍA	Carne de res, legumbres, hielo, especias, etc. Productos de limpieza.		x	x		x			x		x	x	x			7
	MEGAMAXI	Vajilla de porcelana, conservas, saleros, azucareras, pimentero, etc.	x	x	x				x			x	x	x			6
	ALMACÉN JIMÉNEZ	Material de cocina.	x	x	x				x								4
CAFETERÍA	COMISARIATO FAE	Horno, microondas, cafetera eléctrica, licuadora)		x	x			x	x	x				x		6	
	MEGAMAXI	Café, azúcar, canela, chocolate, leche, crema, leche condensada, cajas de hierbas aromáticas, etc. Productos de limpieza.		x	x		x		x			x	x	x			7
	COMERCIAL ARRABAL	Vajilla de porcelana y de cristal.		x	x				x								3
BAR	COMISARIATO FAE	licores y cremas nacionales e importados.	x	x	x				x		x	x	x				7
	MEGAMAXI	Conservas y cerveza importada.	x	x	x				x			x	x	x			7
	COMERCIAL ARRABAL	Copas y vasos de cristal.		x	x				x								3
	SUÁREZ DISTRIBUCIÓN CIA LTDA.	Cerveza nacional y enfriadores.		x	x			x	x	x		x	x	x			8
	PROESA - Tanasa.	Cigarrillos.	x	x	x				x	x			x	x	x		8
	ALMACÉN ESPINOZA	Plásticos y útiles de aseo.	x	x	x		x		x					x			6
OTROS	ALMACÉN ALMEIDA	Extintor y luces de emergencia.	x	x	x			x	x	x			x				7
	SANITRON	Equipos de purificación de agua y aire.	x	x	x		x	x	x	x			x	x	x		10

FUENTE Y ELABORACIÓN: Autor

**ACTIVIDAD 4: Determinar la base de negociación con cada proveedor.**

El Gerente Propietario deberá establecer negociaciones con cada proveedor o distribuidor que cumpla con las especificaciones en la Política de Manejo de Proveedores, con el fin de lograr estrechar las relaciones, incrementar la confianza, obtener beneficios mutuos entre las partes y lograr fidelizar a estos proveedores para conseguir mejorar su competitividad vía reducción de costos y mejoramiento de calidad total.

**ACTIVIDAD 5: Creación de una Base de Datos de Proveedores que cumplan con las condiciones definidas en el proceso de negociación.**

La empresa debe contar con un registro de proveedores, que garantice el suministro de los bienes y servicios de acuerdo con sus necesidades y en las condiciones definidas en el proceso de negociación, que le permita contar con “lo mejor de lo mejor” que exista en el mercado de suministros y materia prima, a nivel local.

**ACTIVIDAD 6: Identificar a proveedores que no cumplan con la Política de Manejo de Proveedores y reemplazarlos.**

El Gerente Propietario deberá identificar a los proveedores que no cumplan con las Políticas de Manejo de Proveedores, para luego poder investigar y analizar nuevos candidatos que provean a la empresa de suministros y materia prima bajo exigencias requeridas. En este caso se identifico a dos proveedores: Almacén Jiménez y Comercial Arrabal.

**CUADRO N° 48  
PROVEEDORES QUE DEBEN SER REEMPLAZADOS**

SERVICIO	PROVEEDOR	Suministros / Materia Prima	POLITICA DE MANEJO PROVEEDORES											TOTAL			
			Productos reutilizables o rellenables.	Entrega de pedido puntual.	Entrega de pedido en cantidades y especificaciones requeridas.	Productos no tóxicos.	Electrodomésticos con niveles bajos de consumo de agua y energía.	Pedidos que no estén sobre empaquetados.	Servicio postventa.	Registro Sanitario.	Norma INEN.	Permiso de circulación.	Certificación de calidad.		Cellos ambientales.		
PICANTERÍA	ALMACÉN JIMÉNEZ	Material de cocina.	X	X	X				X								4
CAFETERÍA	COMERCIAL ARRABAL	Vajilla de porcelana y de cristal.		X	X				X								3
BAR	COMERCIAL ARRABAL	Copas y vasos de cristal.		X	X				X								3

FUENTE Y ELABORACIÓN: Autor

**CUADRO N° 49  
POSIBLE PROVEEDOR**

SERVICIO	PROVEEDOR	Suministros / Materia Prima	POLITICA DE MANEJO PROVEEDORES											TOTAL			
			Productos reutilizables o rellenables.	Entrega de pedido puntual.	Entrega de pedido en cantidades y especificaciones requeridas.	Productos no tóxicos.	Electrodomésticos con niveles bajos de consumo de agua y energía.	Pedidos que no estén sobre empaquetados.	Servicio postventa.	Registro Sanitario.	Norma INEN.	Permiso de circulación.	Certificación de calidad.		Cellos ambientales.		
PICANTERÍA, BAFETERÍA Y BAR	IMPORTADORA BOYACA	Equipos, maquinarias, artículos y más para adecuar cocinas del hogar e industriales.	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X			10

FUENTE Y ELABORACIÓN: Autor

**ACTIVIDAD 7: Elaboración del presupuesto.**

**CUADRO N° 50  
PRESUPUESTO DEL PROYECTO**

Nº	IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICA DE MANEJO DE PROVEEDORES	RUBRO COSTOS TOTALES
1	Definición de criterios y políticas para el manejo de proveedores.	\$ 100,00
2	Evaluación de proveedores actuales.	\$ 100,00
3	Determinar la base de negociación.	\$ 150,00
4	Determinar una base de datos con proveedores que cumplan con las condiciones definidas en el proceso de negociación.	\$ 100,00
5	Identificación y reemplazo de posible proveedores que estén bajo exigencias requeridas.	\$ 50,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 500,00</b>

FUENTE Y ELABORACIÓN: Autor

### **ACTIVIDAD 8: Aprobación del proyecto.**

La aprobación del proyecto Política de Manejo de Proveedores esta bajo la responsabilidad del Gerente Propietario, efectivizada una vez que el Gerente de Operaciones presente un informe dando ha conocer las necesidades o requerimientos, posibles soluciones, recursos a utilizar, y cronograma de actividades.

### **ACTIVIDAD 9: Implementación y control del proyecto.**

El Gerente Propietario al aprobar el proyecto, será el responsable junto con el Gerente de Operaciones implementar y controlar el programa de Política de Manejo de Proveedores según actividades, cronograma y presupuesto planteado. Para tener un control adecuado del cumplimiento y consecución del objetivo de Políticas de Manejo de Proveedores, se exigirá al Gerente de Operaciones realizar informes trimestrales de evaluaciones a proveedores actuales.

## **6. 5. 3 PROYECTO 3: Plan de promoción y publicidad.**

### **6. 5. 3. 1 Antecedentes:**

La empresa actualmente no cuenta con un Plan de Marketing definido y por ende no se ha desarrollado sus elementos que lo conforman, en especial La Mezcla de Marketing (Producto, Precio, Plaza, Promoción)

Actualmente la empresa requiere definir un Plan de promoción y publicidad para persuadir al cliente, llegar a más clientes, comunicar al cliente sobre la empresa y sobre sus productos/ servicios, crecer en ventas y ser más competitivo.

### **6. 5. 3. 2 Alcance:**

Un plan de promoción y publicidad ayudará a que la empresa de ha conocer los producto / servicios y la imagen de la empresa, estimular y comercializar las ventas de productos establecidos y ha obtener ventas más rápidas de productos en etapa de declinación.

### **6. 5. 3. 3 Objetivo General:**

Desarrollar un Plan de promoción y publicidad para incrementar el nivel de ventas y mejorar el posicionamiento en el mercado en un tiempo no mayor a un año.

### **6. 5. 3. 4 Objetivos específicos:**

- Realizar un plan de promoción para fortalecer la imagen de la empresa, para comercializar sus productos y servicios y para mantener activas las ventas durante todos los días de la semana en especial los días con menor afluencia de clientes (de Lunes a Miércoles)
- Realizar un plan de publicidad utilizando medios de comunicación impresos o electrónicos para persuadir directa o indirectamente al cliente actual y potencial e incrementar el nivel de ventas y posicionar la imagen y productos / servicios en el mercado.
- Utilizar las Relaciones Públicas para dar a conocer el café bar, generar interés en el mercado meta, fidelizar a los consumidores y lograr que los clientes habituales se conviertan en promotores del café bar.

### **6. 5. 3. 5 Justificación:**

SANLUCAS BAR•COFFEE realizará un plan de promoción y publicidad con el fin de incrementar el nivel de ventas e impulsar la oferta de productos en etapa de declinación, promocionar nuevos productos y comercializar los actuales. La empresa desea posicionarse en el mercado difundiendo la imagen de la empresa,

sus productos y servicios en medios de comunicación impresos y electrónicos con el fin de captar más mercado.

### **6. 5. 3. 6 Desarrollo de las actividades:**

#### **ACTIVIDAS 1: Realizar un estudio de mercado para identificar los productos y servicios que tienen menor acogida por los clientes actuales del café bar.**

El Gerente de Marketing de la empresa, es el responsable de realizar un estudio de mercado utilizando encuesta personales a clientes actuales para identificar la aceptación y frecuencia de compra de cada producto, con el fin de detectar a los productos que tengan menor acogida y que se encuentren en etapa de declinación, para poder crear promociones que impulsen sus ventas.

#### **ACTIVIDAD 2: Preparar y Presentar el Informe de investigación de mercados.**

El investigador prepara su informe de una manera. La personalidad, antecedentes, experiencia y responsabilidad del mercadólogo y del Gerente Propietario al que está dirigido el documento se entreveran y dan al informe un carácter único. Si embargo, se debe seguir algunos lineamientos para la estructura y redacción del informe y para la elaboración de tablas y gráficas.

A continuación se indica el formato del Informe de Investigación de Mercados:

- I. Portada.
- II. Carta de entrega
- III. Carta de autorización.
- IV. Índice
- V. Lista de tablas.
- VI. Lista de gráficas.
- VII. Lista de apéndices.
- VIII. Lista de ilustraciones.

IX. Resumen ejecutivo.

- Principales resultados.
- Conclusiones.
- Recomendaciones.

X. Definición del problema.

- Antecedentes del problema.
- Establecimiento del problema.

XI. Planteamiento del problema.

XII. Diseño de la investigación.

- Tipo de diseño.
- Necesidades de información.
- Recopilación de datos de fuentes secundarias.
- Recopilación de datos de fuentes primarias.
- Técnicas de elaboración de escalas.
- Elaboración y prueba del cuestionario.
- Técnicas de muestreo.
- Trabajo de campo.

XIII. Análisis de los datos.

- Metodología
- Plan de análisis de datos.

XIV. Resultados.

XV. Limitaciones y advertencias.

XVI. Conclusiones y recomendaciones.

XVII. Ilustraciones.

- Cuestionarios y formas.
- Resultados estadísticos.
- Listas.

**ACTIVIDAD 3: Generar varias soluciones promocionales para que se incrementen las ventas de los productos.**

Utilizando la información y resultados del Informe de investigación de mercado, podemos plantear varias alternativas de solución, utilizando la técnica lluvia de ideas a cargo del Gerente Propietario y Gerente de Marketing, para incrementar la comercialización de productos en etapa de declinación y de productos que lideren las ventas (producto estrella).

**ACTIVIDAD 4: Priorizar las alternativas promocionales que ayudarán a incrementar de manera eficaz el nivel de ventas de los productos en etapa de declinación y que ayuden a promover la empresa y sus productos.**

En el siguiente CUADRO N° 49, se presenta algunas alternativas de promoción a ser priorizadas por el Gerente de Marketing para incrementar el nivel de ventas de los productos en etapa de declinación y que promuevan a la empresa y sus productos.

**CUADRO N° 51  
PROPUESTAS PROMOCIONALES**

<b>Propuestas Promocionales</b>	<b>Detalle de propuesta</b>
Creación de una fuerte imagen organizacional.	Una forma de crear la imagen es manejar las evidencias, entre ellas el ambiente físico de las instalaciones del servicio, la apariencia de sus empleados y los artículos tangibles asociados con el servicio (como papelería, facturas, tarjetas de presentación y menaje)
Promover la empresa y sus productos.	Ha través de la creación de una página Web, programas para la comunidad en fechas especiales, y utilizando folletos informativos.
Compromiso con la comunicación postventa.	Se refiere a las actividades de seguimiento que se puede implantar después de una transacción con el cliente final. Encuestas por correo electrónico, llamadas telefónicas, folletos y otros tipos de seguimiento muestran a los clientes que su retroalimentación es importante y que su patrocinio se aprecia.
Promoción de ventas	Premios, Cupones, Programa de descuentos, Degustación, Concursos y Sorteos.
Promover el lanzamiento de nuevos productos.	Dar a conocer los cambios en los productos existentes y el lanzamiento de nuevos productos.

**ACTIVIDAD 5: Definir Información de la empresa para nuestra Agencia de Publicidad (Dejaba) que es quien desarrolla la publicidad en medios de comunicación impresos y electrónicos.**

El Gerente de Marketing realizará un documento por escrito dirigido a la Agencia de Publicidad Dejabú, con el fin de que esta empresa desarrolle las propuestas publicitarias de la empresa, este documento contendrá información como:

- Características del producto y servicio.
- El objetivo publicitario (posicionar el slogan de la empresa)
- El público objetivo (target) al que se dirige.
- Tiempo de la campaña publicitaria.
- Presupuesto disponible.

**ACTIVIDAD 6: Productos publicitarios entregados por la Agencia de Publicidad.**

Una vez entregado el documento para el anunciante o Agencia de Publicidad, esta nos entrega los productos en función de los requerimientos publicitarios y otras especificaciones de la empresa, como son:

- Diseño gráfico.
- Manual Corporativo.
- Diseño sitio Web.
- Diseño banner publicitario.
- Envío masivo de e-mails.
- Impresiones de trípticos, flyers, cartas (menú), papelería (tarjetas de presentación, hojas membretadas)
- Impresión de carteles.
- Rotulo iluminado del menú y del nombre del local.
- Tarjetas de membresía.

**ACTIVIDAD 7: Utilizar las Relaciones Públicas para fidelizar a nuestros clientes actuales y captar más mercado.**

La empresa continuara realizando eventos artísticos en el mes de diciembre, específicamente el primero y el treinta y uno de Diciembre para festejar el aniversario de la empresa y festejar el fin de cada año, con el propósito de dar ha conocer la empresa, los productos y servicios que ofrece, generar interés en el mercado meta, fidelizar a los consumidores y lograr que los clientes habituales se conviertan en promotores del café bar.

**ACTIVIDAD 8: Presupuesto del proyecto.**

**CUADRO Nº 52  
PRESUPUESTO DEL PROYECTO**

Nº	PLAN DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	RUBRO COSTOS TOTALES
	<b>Plan de promoción:</b>	
1	Creación de una fuerte imagen organizacional.	\$ 70,00
2	Promover la empresa y sus productos.	\$ 80,00
3	Compromiso con la comunicación postventa.	\$ 60,00
4	Promoción de ventas	\$ 80,00
5	Promover el lanzamiento de nuevos productos.	\$ 90,00
	<b>Plan de Publicidad:</b>	
6	Diseño gráfico.	\$ 50,00
7	Diseño sitio Web.	\$ 50,00
8	Diseño banner publicitario.	\$ 50,00
9	Envío masivo de e-mails.	\$ 100,00
10	Impresiones de tripticos, flyers, cartas (menú), papelería (tarjetas de presentación, hojas membretadas)	\$ 500,00
11	Impresión de carteles.	\$ 200,00
12	Rotulo iluminado del menú y del nombre del local.	\$ 500,00
13	Tarjetas de membresía.	\$ 70,00
14	<b>Relaciones públicas</b>	<b>\$ 600,00</b>
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 2.500,00</b>

FUENTE Y ELABORACIÓN: Autor

### **ACTIVIDAD 9: Aprobación del proyecto.**

La aprobación del Plan de Promoción y Publicidad esta bajo la responsabilidad del Gerente Propietario y del Gerente de Marketing, efectivizada una vez que el Gerente de Marketing presente un informe dando ha conocer las necesidades o requerimientos, posibles soluciones, recursos a utilizar, y cronograma de actividades.

### **ACTIVIDAD 10: Implementación y control del proyecto.**

El Gerente Propietario al aprobar el proyecto, será el responsable junto con el Gerente de Marketing y Asesores Externos (Agencia de Publicidad) de implementar y realizar el Plan de promoción y Publicidad según actividades, cronograma y presupuesto planteado. Para tener un control adecuado del cumplimiento y consecución del Plan de Promoción y Publicidad, se exigirá al Gerente de Marketing realizar informes trimestrales de evaluaciones que informen el nivel de aceptación del Plan de Promoción y Publicidad propuesto.

## **CAPITULO VII**

### **7. ANÁLISIS FINANCIERO**

**Se realiza la evaluación financiera de los proyectos estratégicos propuestos para demostrar que los mismos son rentables.**

### 7. 1 Presupuesto por proyecto

CUADRO Nº 53

PRESUPUESTO POR PROYECTO												
1	Programas de capacitación, motivación e incentivos para el recurso humano.		2	Política de manejo de proveedores.		3	Plan de promoción y publicidad.		4	Plan de Marketing.		
	PERÍODO AL 2011			PERÍODO AL 2011			PERÍODO AL 2011				PERÍODO AL 2011	
RECURSOS	AÑO 2009		RECURSOS	AÑO 2009		RECURSOS	AÑO 2009		RECURSOS	AÑO 2009		
Humano	\$ 100,00		Humano	\$ 100,00		Humano	\$ 400,00		Humano	\$ 100,00		
Financieros	\$ 200,00		Financieros	\$ 200,00		Financieros	\$ 700,00		Financieros	\$ 100,00		
Materiales	\$ 100,00		Materiales	\$ 100,00		Materiales	\$ 800,00		Materiales	\$ 100,00		
Tecnológicos	\$ 100,00		Tecnológicos	\$ 100,00		Tecnológicos	\$ 600,00		Tecnológicos	\$ 100,00		
TOTAL	\$ 500,00		TOTAL	\$ 500,00		TOTAL	\$ 2.500,00		TOTAL	\$ 400,00		
5	Programa de mejoras tecnológicas.		6	Balance Nutricional por responsabilidad social.		7	Programas de mejoras e innovación de productos y servicios.					
	PERÍODO AL 2011			PERÍODO AL 2011			PERÍODO AL 2011					
RECURSOS	AÑO 2009		AÑO 2010	RECURSOS	AÑO 2009		AÑO 2010	RECURSOS	AÑO 2009		AÑO 2010	TOTAL
Humano	\$ 200,00		\$ 300,00	Humano	\$ 300,00		\$ 400,00	Humano	\$ 100,00		\$ 100,00	\$ 200,00
Financieros	\$ 100,00		\$ 200,00	Financieros	\$ 400,00		\$ 400,00	Financieros	\$ 100,00		\$ 100,00	\$ 200,00
Materiales	\$ 100,00		\$ 100,00	Materiales	\$ 100,00		\$ 100,00	Materiales	\$ 100,00		\$ 100,00	\$ 100,00
Tecnológicos	\$ 200,00		\$ 300,00	Tecnológicos	\$ 100,00		\$ 100,00	Tecnológicos	\$ 100,00		\$ 100,00	\$ 100,00
TOTAL	\$ 600,00		\$ 900,00	TOTAL	\$ 900,00		\$ 1.000,00	TOTAL	\$ 400,00		\$ 400,00	\$ 800,00
5	Programas educativos y de salud para el cliente.		6	Establecer un sistema de seguimiento de postventa.		6	Desarrollo de Franquicia "SANLUCAS BAR•COFFEE".					
	PERÍODO AL 2011			PERÍODO AL 2011			PERÍODO AL 2011					
RECURSOS	AÑO 2009		AÑO 2010	RECURSOS	AÑO 2009		AÑO 2010	RECURSOS	AÑO 2009		AÑO 2010	AÑO 2011
Humano	\$ 100,00		\$ 200,00	Humano	\$ 30,00		\$ 60,00	Humano	\$ 100,00		\$ 200,00	\$ 200,00
Financieros	\$ 100,00		\$ 200,00	Financieros	\$ 60,00		\$ 90,00	Financieros	\$ 200,00		\$ 200,00	\$ 200,00
Materiales	\$ 100,00		\$ 100,00	Materiales	\$ 80,00		\$ 100,00	Materiales	\$ 100,00		\$ 100,00	\$ 100,00
Tecnológicos	\$ 100,00		\$ 100,00	Tecnológicos	\$ 30,00		\$ 50,00	Tecnológicos	\$ 100,00		\$ 100,00	\$ 100,00
TOTAL	\$ 400,00		\$ 600,00	TOTAL	\$ 200,00		\$ 300,00	TOTAL	\$ 500,00		\$ 600,00	\$ 600,00
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>										<b>\$ 17000,00</b>		

7.2 Presupuesto General por Proyecto

CUADRO N° 54

PRESUPUESTO GENERAL POR PROYECTO															
PROYECTO	RECURSOS														
	AC200					AC200					AC201				
	Horas	Financios	Materiales	Tecnológicos	OTR	Horas	Financios	Materiales	Tecnológicos	OTR	Horas	Financios	Materiales	Tecnológicos	OTR
Programa de capacitación nómina de inversión para reestructuración	\$000	\$200	\$000	\$000	\$000	<b>CONTRATO</b>									
Filicita de arrendamiento inmuebles	\$000	\$200	\$000	\$000	\$000										
Plan de promoción, publicidad	\$400	\$000	\$800	\$800	\$200										
Plan de Marketing	\$000	\$000	\$000	\$000	\$400	\$200	\$200	\$000	\$000	\$000	\$200	\$200	\$000	\$000	\$000
Programa de gastos tecnológicos	\$200	\$000	\$000	\$200	\$800	\$800	\$200	\$000	\$800	\$800	\$000	\$000	\$000	\$000	\$000
Plan de inversión para reestructuración	\$300	\$400	\$000	\$000	\$900	\$400	\$400	\$200	\$000	\$1000	<b>NEGOTIO</b>				
Programa de gastos inversión de productos y servicios	\$000	\$000	\$000	\$000	\$400	\$200	\$200	\$000	\$000	\$800					
Programa de gastos de desarrollo de productos	\$000	\$000	\$000	\$000	\$400	\$200	\$200	\$000	\$000	\$800					
Salarios y prestaciones del personal de ventas	\$300	\$600	\$300	\$300	\$200	\$600	\$300	\$000	\$600	\$200					
Plan de inversión para 'SANLUCAS BAR COFFEE'	\$200	\$250	\$200	\$000	\$650	\$200	\$250	\$200	\$000	\$650	\$1000	\$2000	\$1000	\$1000	\$5000
<b>TOTAL</b>	\$1600	\$2200	\$1700	\$1500	\$7000	\$1650	\$1500	\$200	\$650	\$4500	\$1000	\$2000	\$1000	\$1000	\$5000
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	\$7000				400					200					200
	1000														
<b>TOTAL RECURSOS</b>	\$5600														

### 7. 3 Flujo de Caja

Expresa el dinero monetario de ingresos y gastos en un momento determinado.

#### 7. 3. 1 Flujo de caja sin proyectos

#### CUADRO Nº 55

**FLUJO DE CAJA SIN PROYECTOS  
SANLUCAS BAR•COFFEE  
PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS AÑOS DEL 2008 AL 2011  
(Expresado en dólares)**

	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>				
Ventas	\$ 40.500,00	\$ 43.500,00	\$ 47.400,00	\$ 51.600,00
<b>TOTAL INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 40.500,00</b>	<b>\$ 43.500,00</b>	<b>\$ 47.400,00</b>	<b>\$ 51.600,00</b>
<b>EGRESOS OPERACIONALES</b>				
Materia Prima (alimentos)	\$ 1.872,00	\$ 1.909,44	\$ 2.157,67	\$ 2.448,95
Insumos (bebidas)	\$ 13.200,00	\$ 13.464,00	\$ 15.214,32	\$ 17.268,25
Pago sueldos operacionales.	\$ 11.400,00	\$ 13.800,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
Gastos arriendos	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 4.200,00
Gastos de promoción y publicidad.	\$ 800,00	\$ 1.000,00	\$ 1.200,00	\$ 1.500,00
Gastos Generales (luz, agua, teléfono)	\$ 396,00	\$ 415,80	\$ 430,00	\$ 450,00
Suministros de oficina	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 400,00
Impuestos	\$ 1.440,00	\$ 1.620,00	\$ 1.830,60	\$ 2.077,73
Transporte	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.260,00	\$ 1.320,00
<b>TOTAL EGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 34.208,00</b>	<b>\$ 37.309,24</b>	<b>\$ 40.992,59</b>	<b>\$ 44.664,94</b>
<b>FLUJO OPERACIONAL</b>	<b>\$ 6.292,00</b>	<b>\$ 6.190,76</b>	<b>\$ 6.407,41</b>	<b>\$ 6.935,06</b>
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>				
Eventos				
<b>TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>
<b>EGRESOS NO OPERACIONALES</b>				
Mejoras Infraestructura	\$ 600,00	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00
<b>TOTAL EGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>\$ 600,00</b>	<b>\$ 360,00</b>	<b>\$ 360,00</b>	<b>\$ 360,00</b>
<b>FLUJO NO OPERACIONAL</b>	<b>-\$ 600,00</b>	<b>-\$ 360,00</b>	<b>-\$ 360,00</b>	<b>-\$ 360,00</b>
<b>FLUJO NETO</b>	<b>\$ 5.692,00</b>	<b>\$ 5.830,76</b>	<b>\$ 6.047,41</b>	<b>\$ 6.575,06</b>
<b>INCREMENTO ANUAL DE RENTABILIDAD</b>	<b>Año Base</b>	<b>2,44%</b>	<b>3,72%</b>	<b>8,73%</b>
SALDO INICIAL DE CAJA	\$ 0,00	\$ 5.692,00	\$ 11.522,76	\$ 17.570,17
SALDO FINAL DE CAJA	\$ 5.692,00	\$ 11.522,76	\$ 17.570,17	\$ 24.145,24

### 7. 3. 2 Flujo de caja con proyectos

#### CUADRO Nº 56

**FLUJO DE CAJA CON PROYECTOS  
SANLUCAS BAR•COFFEE  
PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS AÑOS DEL 2008 AL 2011  
(Expresado en dólares)**

	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>				
Ventas	\$ 47.520,00	\$ 60.730,56	\$ 66.803,62	\$ 75.822,10
<b>TOTAL INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 47.520,00</b>	<b>\$ 60.730,56</b>	<b>\$ 66.803,62</b>	<b>\$ 75.822,10</b>
<b>EGRESOS OPERACIONALES</b>				
Materia Prima (alimenticios)	\$ 1.872,00	\$ 3.764,00	\$ 5.236,80	\$ 7.084,16
Insumos (bebidas)	\$ 13.200,00	\$ 16.500,00	\$ 17.820,00	\$ 19.245,60
Gastos personal operacionales.	\$ 11.400,00	\$ 14.250,00	\$ 14.820,00	\$ 15.412,80
Gastos arriendos	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 4.200,00
Gastos de promoción y publicidad.	\$ 800,00	\$ 1.000,00	\$ 1.200,00	\$ 1.500,00
Gastos Generales (luz, agua, teléfono)	\$ 396,00	\$ 415,80	\$ 430,00	\$ 450,00
Suministros de oficina	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 400,00
Impuestos	\$ 1.440,00	\$ 1.620,00	\$ 1.944,00	\$ 2.332,80
Transporte	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.260,00	\$ 1.320,00
<b>TOTAL EGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 34.208,00</b>	<b>\$ 42.649,80</b>	<b>\$ 46.610,80</b>	<b>\$ 51.945,36</b>
<b>FLUJO OPERACIONAL</b>	<b>\$ 13.312,00</b>	<b>\$ 18.080,76</b>	<b>\$ 20.192,82</b>	<b>\$ 23.876,74</b>
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>				
Financieros				
Eventos				
<b>TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>
<b>EGRESOS NO OPERACIONALES</b>				
Mejoras Infraestructura	\$ 800,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 1.000,00
Gastos Financieros		\$ 2.324,88	\$ 2.324,88	\$ 2.324,88
<b>TOTAL EGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>\$ 800,00</b>	<b>\$ 2.924,88</b>	<b>\$ 2.924,88</b>	<b>\$ 3.324,88</b>
<b>FLUJO NO OPERACIONAL</b>	<b>-\$ 800,00</b>	<b>-\$ 2.924,88</b>	<b>-\$ 2.924,88</b>	<b>-\$ 3.324,88</b>
<b>FLUJO NETO</b>	<b>\$ 12.512,00</b>	<b>\$ 15.155,88</b>	<b>\$ 17.267,94</b>	<b>\$ 20.551,86</b>
<b>INCREMENTO ANUAL DE RENTABILIDAD</b>	<b>Año Base</b>	<b>21,13%</b>	<b>13,94%</b>	<b>19,02%</b>
SALDO INICIAL DE CAJA	\$ 0,00	\$ 12.512,00	\$ 27.667,88	\$ 44.935,82
SALDO FINAL DE CAJA	\$ 12.512,00	\$ 27.667,88	\$ 44.935,82	\$ 65.487,68

**Cuota anual préstamo:**

\$ 193,74    **\$ 2.324,88**

Interés anual (formula excel) = PAGO (13%  
tasa / 12 meses, 36meses de plazo,-5750,,0)

\$ 193,74

**CUOTA MENSUAL DEL PRESTAMO:**

**\$2324,88**

### 7. 3. 3 Estado de Pérdidas y Ganancias

Una vez determinado el flujo de caja con y sin proyectos, procedemos a crear un Estado de Pérdidas y Ganancias con y sin proyectos para tener un panorama más real de la empresa, es decir, que con un Estado de Perdidas y Ganancias podemos expresar la situación real de la empresa enfocando la inversión para los proyectos, el préstamo bancario a solicitar, el 15% de utilidad a trabajadores y el 25% de pago de impuesto a la renta; con ello conseguiremos una utilidad neta real.

#### CUADRO Nº 57

**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS SIN PROYECTOS  
SANLUCAS BAR•COFFEE  
AÑOS DEL 2008 AL 2011  
(Expresado en dólares)**

	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>				
Ventas	\$ 40.500,00	\$ 43.500,00	\$ 47.400,00	\$ 51.600,00
<b>TOTAL INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 40.500,00</b>	<b>\$ 43.500,00</b>	<b>\$ 47.400,00</b>	<b>\$ 51.600,00</b>
<b>EGRESOS OPERACIONALES</b>				
Materia Prima (alimentos)	\$ 1.872,00	\$ 1.909,44	\$ 2.157,67	\$ 2.448,95
Insumos (bebidas)	\$ 13.200,00	\$ 13.464,00	\$ 15.214,32	\$ 17.268,25
Pago sueldos operacionales.	\$ 11.400,00	\$ 13.800,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
Gastos arriendos	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 4.200,00
Gastos de promoción y publicidad.	\$ 800,00	\$ 1.000,00	\$ 1.200,00	\$ 1.500,00
Gastos Generales (luz, agua, teléfono)	\$ 396,00	\$ 415,80	\$ 430,00	\$ 450,00
Suministros de oficina	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 400,00
Impuestos	\$ 1.440,00	\$ 1.620,00	\$ 1.830,60	\$ 2.077,73
Transporte	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.260,00	\$ 1.320,00
<b>TOTAL EGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 34.208,00</b>	<b>\$ 37.309,24</b>	<b>\$ 40.992,59</b>	<b>\$ 44.664,94</b>
<b>FLUJO OPERACIONAL</b>	<b>\$ 6.292,00</b>	<b>\$ 6.190,76</b>	<b>\$ 6.407,41</b>	<b>\$ 6.935,06</b>
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>				
Eventos				
<b>TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>
<b>EGRESOS NO OPERACIONALES</b>				
Mejoras Infraestructura	\$ 600,00	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00
<b>TOTAL EGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>\$ 600,00</b>	<b>\$ 360,00</b>	<b>\$ 360,00</b>	<b>\$ 360,00</b>
<b>FLUJO NO OPERACIONAL</b>	<b>-\$ 600,00</b>	<b>-\$ 360,00</b>	<b>-\$ 360,00</b>	<b>-\$ 360,00</b>
<b>FLUJO NETO</b>	<b>\$ 5.692,00</b>	<b>\$ 5.830,76</b>	<b>\$ 6.047,41</b>	<b>\$ 6.575,06</b>
15 Utilidades	\$ 853,80	\$ 874,61	\$ 907,11	\$ 986,26
25 Impuesto renta	\$ 1.423,00	\$ 1.457,69	\$ 1.511,85	\$ 1.643,77
Utilidad neta	<b>\$ 3.415,20</b>	<b>\$ 3.498,46</b>	<b>\$ 3.628,45</b>	<b>\$ 3.945,04</b>

**CUADRO Nº 58**

**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS CON PROYECTOS  
SANLUCAS BAR•COFFEE  
AÑOS DEL 2008 AL 2011  
(Expresado en dólares)**

	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>				
Ventas	\$ 47.520,00	\$ 60.730,56	\$ 66.803,62	\$ 75.822,10
<b>TOTAL INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 47.520,00</b>	<b>\$ 60.730,56</b>	<b>\$ 66.803,62</b>	<b>\$ 75.822,10</b>
<b>EGRESOS OPERACIONALES</b>				
Materia Prima (alimenticios)	\$ 1.872,00	\$ 3.764,00	\$ 5.236,80	\$ 7.084,16
Insumos (bebidas)	\$ 13.200,00	\$ 16.500,00	\$ 17.820,00	\$ 19.245,60
Gastos personal operacionales.	\$ 11.400,00	\$ 14.250,00	\$ 14.820,00	\$ 15.412,80
Gastos arriendos	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 4.200,00
Gastos de promoción y publicidad.	\$ 800,00	\$ 1.000,00	\$ 1.200,00	\$ 1.500,00
Gastos Generales (luz, agua, teléfono)	\$ 396,00	\$ 415,80	\$ 430,00	\$ 450,00
Suministros de oficina	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 400,00
Impuestos	\$ 1.440,00	\$ 1.620,00	\$ 1.944,00	\$ 2.332,80
Transporte	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.260,00	\$ 1.320,00
<b>TOTAL EGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 34.208,00</b>	<b>\$ 42.649,80</b>	<b>\$ 46.610,80</b>	<b>\$ 51.945,36</b>
<b>FLUJO OPERACIONAL</b>	<b>\$ 13.312,00</b>	<b>\$ 18.080,76</b>	<b>\$ 20.192,82</b>	<b>\$ 23.876,74</b>
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>				
Financieros				
Eventos				
<b>TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>
<b>EGRESOS NO OPERACIONALES</b>				
Mejoras Infraestructura	\$ 800,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 1.000,00
Gastos Financieros		\$ 2.324,88	\$ 2.324,88	\$ 2.324,88
<b>TOTAL EGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>\$ 800,00</b>	<b>\$ 2.924,88</b>	<b>\$ 2.924,88</b>	<b>\$ 3.324,88</b>
<b>FLUJO NO OPERACIONAL</b>	<b>-\$ 800,00</b>	<b>-\$ 2.924,88</b>	<b>-\$ 2.924,88</b>	<b>-\$ 3.324,88</b>
<b>FLUJO NETO</b>	<b>\$ 12.512,00</b>	<b>\$ 15.155,88</b>	<b>\$ 17.267,94</b>	<b>\$ 20.551,86</b>
15 Utilidades trabajadores	\$ 1.876,80	\$ 2.273,38	\$ 2.590,19	\$ 3.082,78
25 Impuesto renta	\$ 3.128,00	\$ 3.788,97	\$ 4.316,98	\$ 5.137,97
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 7.507,20</b>	<b>\$ 9.093,53</b>	<b>\$ 10.360,76</b>	<b>\$ 12.331,12</b>
<b>INCREMENTO EN PORCENTAJE</b>		21%	14%	19%

**Cuota anual préstamo:**

\$ 193,74 **\$ 2.324,88**

Interés anual (formula Excel) = PAGO (13%  
tasa / 12 meses, 36meses de plazo,-5750,,0)

\$ 193,74

**CUOTA MENSUAL DEL PRÉSTAMO:**

**\$2324,88**

## 7. 4 Análisis del flujo de caja proyectado

**TABLA Nº 51  
 DISTRIBUCIÓN DEL FINANCIAMIENTO DE LOS PROYECTOS**

Descripción	Porcentaje	En dólares
Recursos propios	66,18%	\$ 11.250,00
Recursos financieros	33,82%	\$ 5.750,00
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 17.000,00</b>

La empresa financiará el 66,18% de los proyectos equivalentes a 11.250 dólares y buscará un financiamiento bancario del 33,82% de los proyectos equivalente a 5.750 dólares, que serán utilizados exclusivamente para la adquisición de nuevas maquinarias, equipos y para la ampliación de la infraestructura del local.

La tasa de interés activa impuesta por el Banco para el préstamo de 5.750 dólares es del 13%, que se lo aplicará para 3 años plazo con una cuota anual de 2.324.88 dólares, obtenida de la siguiente manera (cálculo formula financiera Excel):

### **Cuota mensual del préstamo**

Tasa de interés activa / 12 meses / 36 meses plazo – monto del préstamo

$$=PAGO(13\%/12,36,-5750,,0)$$

$$= \$2.324,88$$

### 7. 4. 1 Tasa mímica de aceptación de rendimiento

Para poder calcular la *Tasa mínima de aceptación de rendimiento*, se realizó un Balance General para el 31 de Diciembre del 2008 (ver CUADRO Nº 58), del cual se tomaron los datos para aplicar la siguiente formula:

$$ROE = \frac{UtilidadNeta}{Patrimonio} = \frac{\$3.415,20}{\$28.456,8} = 0,12 = 12\%$$

La tasa mínima de aceptación de rendimiento es del 12%

### CUADRO Nº 59

**SANLUCAS BAR•COFFEE  
BALANCE GENERAL  
(Expresado en dólares)  
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008**

<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
<b><u>CORRIENTE</u></b>	<b>\$ 18.841,25</b>	<b><u>LARGO PLAZO</u></b>	<b>\$ 2.336,00</b>
Caja-Bancos	\$ 8.633,25	Cuentas por pagar	\$ 2.336,00
Inventario	\$ 10.208,00		
<b><u>FIJO O PROPIO</u></b>	<b>\$ 15.366,75</b>	<b><u>PATRIMONIO</u></b>	<b>\$ 31.872,00</b>
Vehículo	\$ 8.000,00	Capital social	\$ 28.456,80
Maquinaria y Equipo	\$ 7.000,00	Utilidad del ejercicio	\$ 3.415,20
Muebles y enseres	\$ 1.000,00		
Equipo de computación	\$ 2.500,00		
Dep. acumulada vehículo (20%*5años)	-\$ 1.600,00		
Dep. acumulada maquinaria y equipo (10%*10años)	-\$ 700,00		
Dep. acumulada equipo de computación (33,33%*3años)	-\$ 833,25		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 34.208,00</b>	<b>TOTAL PASIVO + CAPITAL</b>	<b>\$ 34.208,00</b>

#### 7. 4. 2 Valor Actual Neto

El Valor Actual Neto es el valor presente de los flujos futuros de efectivo.

##### 7. 4. 2. 1 VAN sin proyecto

$$VAN \text{ sin proyecto} = \frac{FlujoNeto2008}{(1 + TMAR)^1} + \frac{FlujoNeto2009}{(1 + TMAR)^2} + \frac{FlujoNeto2010}{(1 + TMAR)^3} + \frac{FlujoNeto2011}{(1 + TMAR)^4}$$

$$VAN \text{ sin proyecto} = \frac{\$5.692,00}{(1+0.12)^1} + \frac{\$5830,76}{(1+0.12)^2} + \frac{\$6.047,41}{(1+0.12)^3} + \frac{\$6.575,06}{(1+0.12)^4}$$

$$VAN \text{ sin proyecto} = \$5.082,14 + \$4.648,25 + \$4.304,43 + \$4.178,57 \\ = \$18.213.39$$

#### 7. 4. 2. 2 VAN con proyecto

$$VANconproyecto = \left\{ \frac{- Inversión2009 + FlujoNeto2009}{(1+TMAR)^1} \right\} + \left\{ \frac{- Inversión2010 + FlujoNeto2010}{(1+TMAR)^2} \right\} \\ + \left\{ \frac{- Inversión2011 + FlujoNeto2011}{(1+TMAR)^3} \right\}$$

$$VANconproyecto = \left\{ \frac{-\$7.150 + \$15.155,88}{(1+0.12)^1} \right\} + \left\{ \frac{-\$4.850 + \$17.267,94}{(1+0.12)^2} \right\} + \left\{ \frac{-\$5.000 + \$20.551,86}{(1+0.12)^3} \right\}$$

$$VANconproyecto = \$7.148,11 + \$9.899,51 + \$11.069,51 = \$28.117,13$$

#### 7. 4. 3 VAN con flujos incrementales

**TABLA Nº 52**

<b>FLUJO INCREMENTAL A DESCONTAR</b>			
<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>	<b>Año 2009</b>	<b>Año 2010</b>	<b>Año 2011</b>
Sin Proyecto	\$ 5.830,76	\$ 6.047,41	\$ 6.575,06
Con Proyecto	\$ 15.155,88	\$ 17.267,94	\$ 20.551,86
Incremental	\$ 9.325,12	\$ 11.220,52	\$ 13.976,80
(-) Inversión	-\$ 7.150,00	-\$ 4.850,00	-\$ 5.000,00
<b>A descontar</b>	<b>\$ 2.175,12</b>	<b>\$ 6.370,52</b>	<b>\$ 8.976,80</b>

$$VAN_{\text{conflujo sin cremenciales}} = \frac{\text{FlujoNeto2009}}{(1+TMAR)^1} + \frac{\text{FlujoNeto2010}}{(1+TMAR)^2} + \frac{\text{FlujoNeto2011}}{(1+TMAR)^3}$$

$$VAN_{\text{conflujo sin cremenciales}} = \frac{\$2.175,12}{(1+0.12)^1} + \frac{\$6.370,52}{(1+0.12)^2} + \frac{\$8.976,80}{(1+0.12)^3}$$

$$VAN_{\text{conflujo sin cremenciales}} = \$1.942,07 + \$5.078,54 + \$6.389,51 = \$13.410,12$$

#### 7. 4. 4 Tasa interna de retorno

##### 7. 4. 4. 1 Tasa interna de retorno con proyectos (Inversión de proyectos)

**TABLA Nº 53**

AÑOS	FLUJOS DE CAJA	TIR
0	-\$ 17.000,00	82%
1	\$ 15.155,88	
2	\$ 17.267,94	
3	\$ 20.551,86	

##### 7. 4. 4. 2 Tasa interna de retorno con flujos incrementales

**TABLA Nº 54**

AÑOS	FLUJOS DE CAJA	TIR
0	-\$ 9.850,00	28%
1	\$ 2.175,12	
2	\$ 6.370,52	
3	\$ 8.976,80	

#### 7. 4. 5 Recuperación de la inversión

**TABLA Nº 55**

Años	Inversión	Flujo de efectivo	Flujos Acumulados
2009	\$ 7.150,00	\$ 15.155,88	\$ 15.155,88
2010	\$ 4.850,00	\$ 17.267,94	\$ 32.423,82
2011	\$ 5.000,00	\$ 20.551,86	\$ 52.975,68
<b>TOTAL</b>	\$ 17.000,00	\$ 52.975,68	

$$1 + \left( \frac{\$32.423,82 - \$17.000}{\$52.975,68} \right) = 1,29$$

1,29= 1 AÑO

0,29\*12 meses = 3,48= 3 MESES

0,48\*30 días=14,4=14 DÍAS

**PRI = 1 AÑO, 3 MESES Y 14 DÍAS**

El período de recuperación de la inversión indica el número de años, meses y días que la empresa necesita para recuperar la inversión del modelo de gestión, sobre la base del flujo de fondos que se genere en cada período durante la vida útil del mismo. En este caso se necesita de un año con 3 meses y 14 días para recuperar la inversión de los proyectos.

**TABLA Nº 56  
CUADRO COMPARATIVO**

	FLUJO DE EFECTIVO			VAN	TIR	PRI
	Año 2009	Año 2010	Año 2011			
Sin Proyecto	\$ 5.830,76	\$ 6.047,41	\$ 6.575,06	\$ 18.213,39		1 AÑO
Con Proyecto	\$ 15.155,88	\$ 17.267,94	\$ 20.551,86	\$ 28.117,13	82%	3 MESES
Incremental	\$ 9.325,12	\$ 11.220,52	\$ 13.976,80	\$ 13.410,12	28%	14 DÍAS

Si realizamos la comparación entre los flujos de caja VAN, TIR Y PRI sin proyectos, con proyectos e incremental, podemos conseguir resultados más propios para la empresa con la implementación y proyección de los proyectos en relación a los flujos incrementales determinados con anterioridad, ya que favorecen de mejor manera a la empresa en la consecución de las metas preestablecidas.

SANLUCAS BAR•COFFEE tiene un VAN de 28.117,12 dólares, la tasa interna de retorno para recuperar la inversión de sus proyectos es del 82%, en un periodo de un año con 3 meses y 14 días.

## **CAPITULO VIII**

# **8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **8. 1 Conclusiones**

- Debido a las últimas ordenanzas Municipales, el Gerente Propietario de SANLUCAS BAR•COFFEE no tiene documentos de Compatibilidad de Uso de Suelo y Patente Municipal, la falta de estos documentos regulatorios pone en riesgo la vigencia de la empresa.
- Actualmente, el DMQ y el FONSAL están invirtiendo en la recuperación del Barrio de Chimbacalle (zona donde está situado el café bar) por ser Patrimonio de la Ciudad, haciendo de esta zona un lugar turístico y comercial. La empresa tiene la oportunidad de atraer a más clientes que gusten y disfruten en familia de la sazón quiteña.
- SANLUCAS BAR•COFFEE durante sus veinte y dos años en el mercado, ha presentado varios problemas dentro de su organización, debido a su crecimiento acelerado durante los tres últimos años, poniendo en evidencia la falta de administración de los recursos (económicos, materiales, tecnológicos y humanos)
- Podríamos decir que la empresa familiar al pasar de una administración informal a una administración mejor estructurada, presenta varias necesidades y requisitos a causa de este cambio organizacional.
- Al realizar un análisis de mercado aplicando encuestas personales a los clientes actuales para medir su nivel de satisfacción frente a los productos y servicios ofertados por el café bar, se pudo concluir, que la mayor parte de los clientes frecuentan este lugar por que su atención es personalizada, por ser tratados con amabilidad, honestidad, educación, respeto y por la inigualable sazón y presentación de sus platos y bebidas.
- Según la encuesta aplicada a los proveedores para medir su nivel de compromiso y relaciones con la empresa, se pudo concluir que el café bar

tiene estabilidad económica y liquidez, es por esta razón que casi el 100% de proveedores otorga crédito en el corto y mediano plazo para la cancelación de sus facturas, a más de ello son beneficiarios de las diferentes promociones que otorgan los distribuidores por las cantidades significativas de los pedidos.

- El café bar es el único establecimiento dentro de su zona de ubicación que ofrece en un mismo ambiente servicio de cafetería, bar y picantería. No tiene una competencia directa, ni productos sustitutos.

## **8. 2 Recomendaciones**

- La empresa debe ampliar su negocio ante la actual demanda excesiva, para conseguir niveles elevados de satisfacción del cliente, brindando mayor comodidad y haciendo de la estadía un factor agradable.
- Se debe obtener los documentos de Compatibilidad de uso de Suelo y Patente Municipal para cumplir con las ordenanzas del Municipio y continuar de manera regulatoria con las actividades comerciales.
- La empresa requiere fortalecer sus recursos, ser más rentable y competitiva para poder ampliar su negocio y realizar cambios organizacionales con la visión de ser Franquiciadores en un futuro próximo.
- A causa del crecimiento empresarial y el cambio de ser una empresa informal a una empresa mejor estructurada se requiere: Implementación de un organigrama estructural, crear una filosofía corporativa basada en principios y valores organizacionales, desarrollar sistemas, procesos y procedimientos que contribuyan con el mejoramiento continuo de la productividad y competitividad.
- La empresa debe implementar una Gestión Estratégica que contribuya con la toma de decisiones eficaces, de un control y direccionamiento a la empresa,

asigne los recursos de manera equitativa y viable acorde a las capacidades y carencias internas relativas y que anticipe los cambios del entorno; para tener lineamientos de gestión que contribuyan con el desarrollo de la empresa.

- La empresa debe implementar una Gestión de Mercadeo enfocada a la satisfacción de las necesidades y deseos del cliente / consumidor, para proponer actividades de marketing claramente delimitadas acorde a los objetivos y estrategias comerciales que se desee alcanzar, a más de comunicar al mercado objetivo sobre la empresa, sus productos y valor agregado referente al servicio ofertado para poder persuadir a la compra y conseguir un mejor posicionamiento en el mercado.
- La empresa necesita con urgencia de un direccionamiento estratégico para poder encausar los objetivos al cumplimiento de la misión y visión, de manera que sus colaboradores y miembros de la empresa se involucren e incrementen su compromiso y fidelidad a esta.
- La empresa debe fortalecer sus relaciones con los Stakeholders (grupos de interés), con el fin de cumplir sus propuestas estratégicas ante estos actores.
- La empresa requiere implementar normas y políticas que rijan el cumplimiento de tareas y funciones y la actuación en la empresa, como una forma de prevenir errores y problemas dentro del proceso.
- La utilización de la herramienta Balanced Scordcard, da paso a que la alta gerencia pueda elegir esta técnica para medir el desempeño organizacional de sus empleados y monitorear el cumplimiento de la visión y misión organizacional orientadas al logro de las estrategias corporativas. Las iniciativas, estrategias o proyectos generados por el Modelo de Gestión basado en el BSC, son propuestas de mejoramiento que se pueden implementar siempre y cuando se pueda recuperar la inversión propuesta de los proyectos en el corto, mediano o largo plazo.

### 8. 3 Referencias Bibliográficas

- FISHER Laura / ESPEJO Jorge, Mercadotecnia, editorial Mc Graw Hill, tercera edición, México 2004.
- LAMB Charles (Jr.) / HAIR Joseph / MCDANIEL Carl, Marketing, editorial Thomson, sexta edición, México 2002.
- NARESH k. Malhotra, Investigación de Mercados, Editorial Pearson, Cuarta edición, México 2004.
- SERNA GOMEZ Humberto, Gerencia Estratégica, 3R editores, séptima edición, Colombia 2000.
- LAMB Charles / HAIR Joseph / MCDANIEL Carl, Marketing, Editorial Thomson, Sexta Edición, México 2002
- PORTER Michael E., Ventaja Competitiva-Creación y sostenimiento de un desempeño superior, Grupo editorial Patria, Sexta Edición, México 2007.
- MALHOTRA Naresh K., Investigación de Mercados, Editorial Person, Cuarta Edición, México 2004.
- JOHSON Ferry / SCHOLLES Kevan, Dirección Estratégica, Editorial Pearson, Quinta Edición, México 2002.
- SERNA, Humberto, Planificación y Gestión Estratégica, Editorial Planeta, Colombia 1994.
- HEIZER Jay / RENDER Barry, Dirección de la Producción, Pearson, Sexta Edición, Madrid 2001
- KAPLAN Robert / NORTON David, The Strategy Focusend Organization, Gestión 2000, Barcelona 2005.
- KAPLAN Robert / NORTON David, Mapa Estratégicos, Gestión 2000, Barcelona 2004.
- RODRÍGUEZ VALENCIA Joaquín, Cómo Elaborar y usar los Manuales Administrativos, Editorial ECAFSA, tercera edición, México 2002.
- HERNANDEZ Roberto / FERNÁNDEZ Carlos / BAPTISTA Pilar, Metodología de la Investigación, editorial Mc Graw Hill, cuarta edición, México 2006
- [www.geocities.com](http://www.geocities.com)
- [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- [www.infomipyme.com](http://www.infomipyme.com)
- <http://books.google.com.ec>

## **8. 4 Anexos**

# **ANEXOS**