



UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Carrera de Administración de Empresas

**“Modelo de negocio para el restaurante Simón 7-84
para el período 2019 – 2021”**

**Trabajo de titulación previo a
la obtención del título de
Ingeniera Comercial**

AUTORES:

“Alexandra Elizabeth Ochoa Martínez” **C.I.** 010538888-8.

“Diana Isabel Uzhca Sanmartín” **C.I.** 010541559-0.

TUTOR:

“Dr. Juan Francisco Cordero López”

C.I. 010211824-7.

Cuenca – Ecuador

2019



RESUMEN

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo aportar al Restaurante Simón 7-84 ubicado en el centro de la ciudad de Cuenca a establecer estrategias que le permita mejorar su situación actual, pues es un establecimiento inaugurado el 21 de octubre de 2016 razón por la cual se encuentra en un ciclo de recuperación de inversión. Además, que la empresa no cuenta con una estructura organizacional establecida que dé a conocer a sus socios, empleados y clientes cuáles son sus objetivos y metas a cumplir con el paso del tiempo; así como planes de mercadeo, financieros y operativos que les permita aprovechar al máximo su capacidad tanto de sus activos como de sus colaboradores.

Es por ello que mediante la aplicación de un Modelo de Negocio desarrollaremos herramientas de análisis administrativo – estratégico - funcional como la Planeación Estratégica, metodología del Modelo Canvas y el Sistema de Gestión Balanced Scorecard, entre otros; con el fin de orientar a los socios a estrategias que ayuden al establecimiento a obtener una ventaja competitiva que les permita generar valor agregado al servicio que oferta, captar y mantener a sus clientes cautivos, reforzar y consolidar alianzas interinstitucionales de carácter turístico; además del establecimiento de herramientas mercadológicas y financieras que permitan incrementar ventas y cubrir costos y gastos. Al mismo tiempo se identificará, analizará y definirá la cadena de valor con el fin de alcanzar mejores expectativas sobre nuestro producto.

PALABRAS CLAVES: MODELO DE NEGOCIO. VENTAJA COMPETITIVA. ESTRATEGIAS FINANCIERAS. ESTRATEGIAS OPERATIVAS. ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE CLIENTES Y DE TALENTO HUMANO. ESTRATEGIAS DE MARKETING. RESTAURANTE.



ABSTRACT

This thesis aims to help the restaurant located at Simón 7-84 in the center of the city of Cuenca to establish strategies that will allow to improve its current situation, since its establishment inaugurated two years ago by which is found in a cycle of investment recovery. Also taken in count that the company does not have an established organizational structure that allows to know its partners, employees and clients, and which are their objectives and goals to achieve as time passes by; as well as marketing plans, financing and operational plans that allow to make the most of your capacity, both its assets and its employees.

That is why through the application of a Business Model we will develop administrative analysis tools-strategic - functional as the Strategic Planning, the Canvas Model methodology and the Balanced Scorecard Management System, among others; in order to guide partners to strategies that help the establishment to obtain a competitive advantage that allows them to generate added value to the service they offer, capturing and keeping their clients captive, strengthening and consolidating inter-institutional alliances of a tourist nature; besides the establishment of marketing and financial tools that allow to increase sales and cover costs and expenses. At the same time, the value chain is identified, analyzed and defined in order to achieve better expectations about our product.

KEYWORDS: BUSINESS MODEL. COMPETITIVE ADVANTAGE. FINANCIAL STRATEGIES. OPERATIONAL STRATEGIES. CUSTOMER MANAGEMENT AND HUMAN TALENT STRATEGIES. MARKETING STRATEGIES. RESTAURANT.



Contenido

CONTENIDO	4
RESUMEN	2
INTRODUCCIÓN	17
CAPITULO I	19
GENERALIDADES DE LA EMPRESA	19
1.3. Descripción de la empresa	19
1.3. Sector económico	20
1.3. Aspectos generales	24
CAPITULO II	29
MARCO TEÓRICO	29
2.1. Modelo de negocios.	29
2.2. Planeación Estratégica	30
2.2.1. Misión, Visión, Valores	30
2.2.2. Análisis del Entorno	31
2.2.2.1 Análisis Externo	32
2.2.2.2. Análisis Interno	34
2.2.3. Objetivos a largo plazo	36
2.2.4. Balanced Scorecard	36
2.2.6. Modelo CANVAS	39
2.2.7. Cadena de Valor	41
2.2.8. Estructura Organizacional	42
CAPITULO III	44
FORMULACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO PARA EL RESTAURANTE “SIMÓN 7-84”	44
3.1. Plan Estratégico	44



3.1.1.	Misión, Visión, Valores	44
3.1.2.	Análisis del Entorno	45
3.1.2.1.	Análisis Externo	57
3.1.2.2.	Análisis Interno	69
3.1.3.	Objetivos a largo plazo	75
3.1.4.	Balanced Scorecard	75
3.1.5.	Modelo Canvas	82
3.1.6.	Cadena de Valor	83
3.1.7.	Estructura organizacional propuesta	85
3.2.	Plan Financiero	86
3.3.	Plan de Marketing	91
3.4.	Plan Operativo	100
3.5.	Plan de Talento Humano	103
CAPITULO IV		113
RIESGOS E IMPACTOS DEL MODELO DE NEGOCIO		113
CAPITULO V		116
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		116
ANEXOS		118
BIBLIOGRAFÍA		135



ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Instalaciones.....	19
Ilustración 2: Ubicación	20
Ilustración 3: Empleados.....	24
Ilustración 4: Servicios	25
Ilustración 5: Platos a la carta	26
Ilustración 6: Shows Artísticos	27
Ilustración 7: Las 5 fuerzas de Porter	34
Ilustración 8: Modelo Canvas.....	39
Ilustración 9: Cadena de Valor.....	42
Ilustración 10: Distribución local.....	64
Ilustración 11: Facturación.....	64
Ilustración 12: Tarifa SOPROFON	67
Ilustración 13: Evaluación de riesgo psicosocial por dimensión	79
Ilustración 14: Mapa Estratégico.....	81
Ilustración 15: Modelo Canvas Restaurante "Simón 7-84".....	82
Ilustración 16: Cadena de valor.....	84
Ilustración 17: Estructura Organizacional	85
Ilustración 18: Facebook Simón 7-84.....	97
Ilustración 19: Instagram Simón 7-84	98
Ilustración 20: Monitoreo Publicitario	98
Ilustración 21: Página web Simón 7-84.....	99
Ilustración 22: Proceso Servicio al cliente.....	101
Ilustración 23: Procesos de cocina	102
Ilustración 24: Proceso Abastecimiento	103
Ilustración 25: Estrategias laborales	112



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Incidencia y Aportes a la Inflación por Divisiones de Artículos 2014	22
Tabla 2: Incidencia y Aportes a la Inflación por Divisiones de Artículos 2015	22
Tabla 3: Incidencia y Aportes a la Inflación por Divisiones de Artículos 2016	23
Tabla 4: Recomendaciones para lograr modelos de negocios sostenibles.	30
Tabla 5: Tasa de empleo adecuado en 5 ciudades.....	61
Tabla 6: Tasa de desempleo de 5 ciudades.....	61
Tabla 7: Composición de empleados por rama.....	62
Tabla 8: Líneas por servicio	63
Tabla 9: Matriz de Evaluación de Factores Externos	69
Tabla 10: Escala de calificación	70
Tabla 11: Amenaza de nuevos competidores	70
Tabla 12: Rivalidad entre los competidores existentes	71
Tabla 13: Competencia	71
Tabla 14: Poder de negociación de los clientes	72
Tabla 15: Poder de negociación de los proveedores	72
Tabla 16: Proveedores	73
Tabla 17: Amenaza de productos y servicios sustitutos.....	73
Tabla 18: Matriz de Evaluación de Factores Internos	74
Tabla 19: Perspectiva Financiera.....	75
Tabla 20: Perspectiva de Clientes.....	76
Tabla 21: Perspectiva Interna.....	77
Tabla 22: Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	78
Tabla 23: Indicadores estratégicos.....	81
Tabla 24: Plan de Inversión.....	86
Tabla 25: Estado de Resultado Proyectado	87
Tabla 26: Estado de Situación Financiera Proyectado.....	88
Tabla 27: Estado de Flujo de Caja	90



Tabla 28: Precio de los productos	92
Tabla 29: Punto de Equilibrio Anual	95
Tabla 30: Personal del Restaurante	104
Tabla 31: Perfil Gerente	105
Tabla 32: Perfil Administradora	105
Tabla 33: Perfil Jefe de Cocina	106
Tabla 34: Perfil Cocinero	106
Tabla 35: Perfil Ayudante de cocina.....	107
Tabla 36: Perfil Jefe de piso	107
Tabla 37: Perfil Mesero	108
Tabla 38: Perfil Bartenders.....	108
Tabla 39: Perfil Contadora	109
Tabla 40: Perfil Auxiliar contable	109
Tabla 41: Perfil Cajera.....	110
Tabla 42: Perfil Ayudante de limpieza	110
Tabla 43: Perfil Bodeguero.....	111
Tabla 44: Categorización de Riesgo e Impacto.....	114
Tabla 45: Medidas de Mitigación.....	115



ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Rango de edad.....	46
Gráfico 2: ¿Primera vez que visita el restaurante?	47
Gráfico 3: Veces que ha visitado el restaurante	47
Gráfico 4: Frecuencia de visita a la semana	48
Gráfico 5: ¿Cuándo suele venir al restaurante?	48
Gráfico 6: ¿Cómo se enteró del restaurante?	49
Gráfico 7: Razón por la que eligió el restaurante.....	50
Gráfico 8: Número de comensales	50
Gráfico 9: Cortesía y trato de los empleados.....	51
Gráfico 10: Tiempo de entrega del servicio	52
Gráfico 11: Limpieza de las instalaciones.....	52
Gráfico 12: Presentación de la comida/bebidas	53
Gráfico 13: Sabor de la comida/bebida.....	53
Gráfico 14: Temperatura de la comida/bebida.....	54
Gráfico 15: Servicio según requerimiento.....	54
Gráfico 16: Show artístico.....	55
Gráfico 17: Relación precio-calidad	56
Gráfico 18: Recomendaría Simón 7-84	56
Gráfico 19: ¿Por qué lo recomendaría?.....	57
Gráfico 20: Producto Interno Bruto	59
Gráfico 21: Evolución de la Inflación 2016 - 2018.....	60



Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio
Institucional

Alexandra Elizabeth Ochoa Martínez en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "Modelo de negocio para el restaurante Simón 7-84 para el periodo 2019 - 2021", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 20 de febrero de 2019

Alexandra Elizabeth Ochoa Martínez

C.I: 010538888-8





Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio
Institucional

Diana Isabel Uzhca Sanmartín en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "Modelo de negocio para el restaurante Simón 7-84 para el periodo 2019 - 2021", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 20 de febrero de 2019

Diana Isabel Uzhca Sanmartín

C.I.: 010541559-0



Cláusula de Propiedad Intelectual

Alexandra Elizabeth Ochoa Martínez, autora del trabajo de titulación “Modelo de negocio para el restaurante Simón 7-84 para el periodo 2019 - 2021”, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 20 de febrero de 2019

Alexandra Elizabeth Ochoa Martínez

C.I: 010538888-8



Cláusula de Propiedad Intelectual

Diana Isabel Uzhca Sanmartín, autora del trabajo de titulación “Modelo de negocio para el restaurante Simón 7-84 para el periodo 2019 - 2021”, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 20 de febrero de 2019

Diana Isabel Uzhca Sanmartín

C.I: 010541559-0



DEDICATORIAS

Alexandra Elizabeth Ochoa Martínez

Primero a Dios por su amor incondicional, por brindarme la sabiduría necesaria para siempre salir adelante y por estar conmigo en cada paso que doy cuidándome y dándome fortaleza.

A mis padres, por enseñarme el significado de la perseverancia, la humildad y respeto, porque siempre han velado por mi bienestar y educación siendo un apoyo en todo momento, depositando su confianza en mi capacidad.

Diana Isabel Uzhca Sanmartín

Esta tesis la dedico al creador de todo, a Dios, por su amor y su compañía en cada paso que he dado en mi vida y especialmente por ser mi fiel consejero en los momentos más difíciles.

A mis padres por ser mis mejores amigos y los mejores consejeros de la vida, por enseñarme a ser una persona de bien, con valores y sobre todo humilde.

A mí amado esposo por ser mi mayor orgullo y mi compañero de vida; por su paciencia durante este trayecto y su infinito amor.

A mi hermanos Jorge y Daniela, a mi sobrina Samantha y familia en general por ser los motivos para superarme tanto personal como profesionalmente.



AGRADECIMIENTOS

Alexandra Elizabeth Ochoa Martínez

A mi Familia y enamorado por tenerme paciencia en mis momentos de angustia, tristezas, mal genios y alegrías brindándome todo el cariño y amor incondicional.

Al Dr. Juan Francisco Cordero, nuestro director de tesis por todo el tiempo brindado para la realización de este trabajo.

A los socios del Restaurante “Simón 7-84” por darnos la oportunidad de realizar nuestro trabajo de titulación, por facilitarnos toda la información necesaria para la realización de este proyecto.

A mi compañera de tesis y gran amiga Diana Uzhca por su gran apoyo y paciencia en todos estos años.

Diana Isabel Uzhca Sanmartín

A Dios por su compañía y amor a lo largo de mi carrera universitaria, por ser mi fortaleza en los caminos difíciles y por colmarme de bendiciones y experiencias llenas de sabiduría y confianza. A mis padres por su amor, cariño y apoyo incondicional en cada uno de mis logros y derrotas, por ser mi bastón y cimientos en mi formación personal y profesional. A mi esposo por su tiempo, comprensión y apoyo antes y durante la realización de este trabajo. A mi compañera Alexandra Ochoa por su amistad absoluta, por su tiempo y disposición para la realización del mismo. A mi familia en general por sus consejos y palabras de aliento; que Dios les bendiga.



INTRODUCCIÓN

El Restaurante Simón 7-84 está en el mercado 2 años, es un establecimiento de categoría 3 tenedores, de segunda clase o también conocido como turístico (personal presentable y uniformado y con no más de seis tiempos a ofrecer), este se crea con un ambiente colonial, renovado que encierra la típica arquitectura cuencana con toques modernos. Pero al finalizar el primer periodo su situación económica no fue favorable registrando una pérdida, debido a una alta inversión en sus activos fijos y activos intangibles.

Es por esta razón que se ha elegido esta empresa para desarrollar un Modelo de Negocio que le permita generar un valor agregado a sus servicios, generando de tal manera un beneficio para la organización y para el entorno de la misma.

El trabajo de titulación está compuesto por cinco capítulos mediante los cuales buscamos identificar y alcanzar el plus de la empresa.

El capítulo I, hace referencia a las generalidades de la empresa donde se realizará una descripción de su creación, estructura, servicios, horarios y demás aspectos importantes del negocio. Además de un análisis del sector económico al cual pertenece.

En el capítulo II, se presentará fundamentos teóricos a utilizarse en el Modelo de Negocios como: planeación estratégica, análisis interno y externo, Balanced Scorecard donde su objetivo es la formulación y evaluación de estrategias, Modelo Canvas y cadena de valor, los cuales consideramos necesarios para fundamentar el desarrollo de nuestro trabajo de titulación.

En el capítulo III, se desarrollará el Modelo de Negocio con el cual buscamos obtener una ventaja competitiva, pues el que visite este restaurante sentirá un ambiente cálido, amable, proactivo y sobre todo positivo, disfrutará de una experiencia grandiosa que querrá volver a repetir. Para lograr esta ventaja competitiva se propondrá un plan estratégico que permita al restaurante y a los clientes conocer cuáles son las metas y objetivos a largo plazo mediante su misión, visión y valores corporativos, así como la estructura organizacional. Por otro lado, se utilizará métodos como Modelo Canvas y el Balanced



Scorecard que son herramientas que permite a la empresa definir estrategias para aumentar su rentabilidad, mejorar su plan de marketing, además se utilizará técnicas como entrevistas a los propietarios y empleados del restaurante y encuestas a sus clientes para la recolección de información y análisis de datos. Para realizar las encuestas se realizará una observación directa que será comparada con el número de platos fuertes que la empresa brinda mensualmente a sus clientes, así obtendremos nuestra muestra para este estudio.

Además, se creará planes: Financiero, de Marketing, Operativo y de Talento Humano que nos permitan tener una visualización del futuro del restaurante en base a los estudios de estos puntos.

En el capítulo IV, se analizará los riesgos y el impacto que generará el Modelo de Negocio, así como las contribuciones académicas brindadas a la empresa.

Concluyendo con el capítulo V se presentan las conclusiones y recomendaciones a las cuales llegamos mediante la elaboración de este Modelo de Negocio.

CAPITULO I

GENERALIDADES DE LA EMPRESA

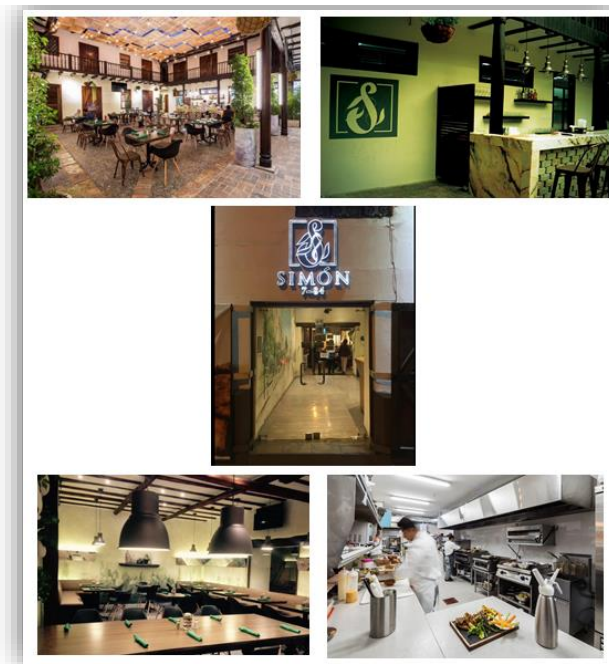
1.3. Descripción de la empresa

Simón 7-84, es restaurante ubicado en la ciudad de Cuenca, empezó sus operaciones en el año 2016, surge de la asociación entre Paola Karina Rodríguez Sánchez y Paúl Fernández Sánchez Céleri. El restaurante cuenta con un ambiente colonial con dos salas renovadas que encierra la típica arquitectura cuencana con toques modernos.

Sus propietarios manifiestan que Simón 7-84 es una marca joven, la cual brinda a sus clientes una atención cálida, amable, proactiva y sobre todo positiva donde todo aquel que visite el restaurante disfrutará de una experiencia única, queriendo repetir más de una vez.

El nombre Simón 7-84 surge de la calle en donde está ubicado el restaurante, y de la jerga cuencana “Simón” que se entiende como una respuesta afirmativa, es entonces que los clientes pueden sorprenderse al recibir por parte del personal como respuesta afirmativa “SIMÓN”.

Ilustración 1: Instalaciones



Fuente: Simón 7-84

Elaboración: Las autoras

Ilustración 2: Ubicación

Fuente: Google Maps

Elaboración: Las autoras

1.3. Sector económico

(Kanon, 2017) en su sitio web dice que de acuerdo testimonios históricos, en los años 500 a.C. en Egipto ya existían comedores públicos cuyos menús constaba solamente de un plato.

Durante las primeras décadas después de Cristo, los romanos acostumbraban ir al mediodía a tomar sus alimentos fuera de casa en lugares que recibían como nombre “tabernas y posadas”, lugar donde vendían comida y bebida lista para servirse.

Continuando con Kanon, en el año de 1765 se abre el primer restaurante en París dando lugar a este término. El dueño de este establecimiento propuso el uso de mesas individuales y un menú con platos para pedir a cualquier hora del día. Pocos años después, en 1782, se inauguró el primer restaurante en combinar las bases de la buena mesa, es decir, una sala elegante, meseros bien vestidos, una bodega exclusivamente para bebidas y una cocina de gran calidad.

Con la llegada de la Revolución Francesa el término restaurante se generalizó y el negocio floreció, dando lugar a la apertura de muchos establecimientos en todo el mundo hasta la actualidad.



En el Ecuador para el año 2015 el INEC realizó una investigación a 958 empresas que se dedican a diferentes actividades a nivel nacional, de las cuales un 29% están dedicadas a la actividad de Restaurantes y Hoteles.

En la ciudad de Cuenca según (FUNDACIÓN MUNICIPAL TURISMO PARA CUENCA - ECUADOR, s.f.) existe alrededor de 200 establecimientos de expendio de alimentos. Consideramos que el sector que más atención de turistas nacionales e internacionales es el centro de la ciudad; información que será analizada durante el proceso de desarrollo de este Modelo de Negocio.

Existe un mayor porcentaje de esta actividad en la Sierra con un 59%, seguido de la Costa con un 33% y por último la Región Insular con un 8% de acuerdo a datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

Inflación de la Divisiones de Productos

Como se puede apreciar en las siguientes tablas obtenidas del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, la actividad de los restaurantes y hoteles ha aumentado en el año 2016 su aporte de incidencia a la inflación con respecto a los años 2014 y 2015; es decir esta actividad es una de las principales influyentes en la variación de precios a lo largo del año.



Tabla 1: Incidencia y Aportes a la Inflación por Divisiones de Artículos 2014

División	Incidencia	Aporte de la Incidencia
Alimentos y Bebidas no Alcohólicas	0,4649%	64,42%
Restaurantes y Hoteles	0,1044%	14,46%
Prendas de Vestir y Calzado	0,0599%	8,30%
Alojamiento, Agua, Electricidad, Gas y otros Combustibles	0,0259%	3,59%
Bienes y Servicios Diversos	0,0220%	3,05%
Muebles, Artículos para el Hogar y para la Conservación Ordinaria del Hogar	0,0200%	2,77%
Salud	0,0124%	1,71%
Bebidas Alcohólicas, Tabaco y Estupefacientes	0,0117%	1,62%
Transporte	0,0028%	0,38%
Educación	0,0000%	0,00%
Comunicaciones	-0,0001%	-0,01%
Recreación y Cultura	-0,0021%	-0,30%
Sumatoria de incidencias = variación mensual	0,7217%	100,00%

Inflación Mensual

Fuente/Elaboración: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2014)

Tabla 2: Incidencia y Aportes a la Inflación por Divisiones de Artículos 2015

División	Incidencia	Aporte de la Incidencia
Transporte	0,2132%	36,11%
Alimentos y bebidas no alcohólicas	0,0935%	15,84%
Muebles, artículos para el hogar y para la conservación	0,0814%	13,79%
Restaurantes y hoteles	0,0648%	10,97%
Bienes y servicios diversos	0,0372%	6,29%
Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	0,0349%	5,91%
Salud	0,0345%	5,84%
Recreación y cultura	0,0167%	2,83%
Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes	0,0092%	1,55%
Educación	0,0072%	1,23%
Comunicaciones	-0,0004%	-0,07%
Prendas de vestir y calzado	-0,0017%	-0,30%
Sumatoria de incidencias = variación mensual	0,5904%	100,00%

Inflación Mensual

Fuente/Elaboración: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2015)



Tabla 3: Incidencia y Aportes a la Inflación por Divisiones de Artículos 2016

División	Incidencia	Aporte de la Incidencia
Restaurantes y hoteles	0,0827%	26.83%
Bienes y servicios diversos	0,0590%	19.14%
Salud	0,0431 %	13.98%
Transporte	0,0333%	10.80%
Muebles, artículos para el hogar y para la conservación	0,0324%	10.51%
Alimentos y bebidas no alcohólicas	0,0316%	10.25%
Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	0,0286%	9.28%
Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes	0,0066%	2.14%
Educación	-0,0001%	-0.03%
Comunicaciones	-0,0008%	-0.26%
Recreación y cultura	-0,0028%	-0.91%
Prendas de vestir y calzado	-0,0053%	-1.72%
Sumatoria de incidencias = variación mensual	0,3082%	100%
	Inflación Mensual	

Fuente/Elaboración: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016)

Así mismo en los últimos años la actividad de los restaurantes ha crecido de forma gradual, particularmente en nuestro país, para finales del año 2017 este sector ha tenido una variación porcentual del 6.44% con relación al año 2016. Y a nivel de la provincia del Azuay de acuerdo a bases de datos obtenidos del Ministerio de Turismo, entre los años 2015 y 2018 se ha dado apertura a 241 restaurantes de diferentes categorías, de los cuales 220 restaurantes pertenecen a la ciudad de Cuenca.

En base a datos recopilados de estas instituciones consideramos que esta actividad es una de las principales fuentes de ingresos económicos tanto para las familias como para el país, además se destaca por su calidad de vida, lo que la constituye en una de las mejores ciudades para vivir en Ecuador y por ende una de las más relevantes e icónicas para poder ofertar la gastronomía local, nacional e internacional en establecimientos que buscan aportar varias alternativas en cuanto a los servicios como a la comodidad de disfrutar de esta experiencia.

Esto se explica debido al alto porcentaje de empleo pleno que se genera en esta localidad, así como la cobertura de servicios, los niveles de poder adquisitivo y el hecho de poseer el PIB per cápita industrial más alto del país,

lo que significa que por cada habitante, es la ciudad que más industrias tiene (Zabala, 2018).

1.3. Aspectos generales

Alcance

El menú ha sido creado por un grupo de profesionales de acuerdo a las exigencias de los propietarios del restaurante que buscan que cada detalle sea distinto, mostrando variedad y originalidad en la presentación de su platillos y basándose en las diferentes preferencias del consumidor, partiendo de los gustos del cuencano que camina por el centro, el que disfruta de su comida tradicional pero que siempre está dispuesto a probar algo nuevo y que al incluir expresiones cuencanas en sus nombres convertirán esta experiencia en un verdadero placer.

Empleados

La empresa cuenta con 22 empleados, 9 hombres y 13 mujeres distribuidos en las distintas áreas:

Ilustración 3: Empleados



Fuente: Simón 7-84

Elaboración: Las autoras

Servicios

Ofrece una gran variedad de platillos especiales para cada hora del día:

- Desayunos
- Platos Fuertes
- Ensaladas
- Almuerzos
- Platillos para la hora del té
- Bebidas alcohólicas y cocteles

Ilustración 4: Servicios



Fuente: Simón 7-84

Elaboración: Las autoras

Ilustración 5: Platos a la carta



Fuente: Simón 7-84

Elaboración: Las autoras

Eventos

Cada miércoles y viernes el restaurante a partir de las 21:00 cuenta con la presentación de artistas locales de distintos géneros (pop, baladas, boleros, entre otros.) Que hacen que la noche sea diferente, ya que se puede degustar nuestra amplia carta de cocteles y picadas en la mejor compañía.

Ilustración 6: Shows Artísticos



Fuente: Simón 7-84

Elaboración: Las autoras

Durante el último año se han presentado alrededor de 30 artistas entre ellos tenemos:

- Hernán Zamora
- Kike Pacharres
- Cristian Nieto
- Ayllu Llakta Ecuador
- De a dos
- Salamandra
- Trío Antaño

Horarios

El Restaurante Simón 7-84 abre sus puertas al público en los siguientes horarios:

Domingo – martes 8:00 - 22:00

Alexandra Elizabeth Ochoa Martínez
Diana Isabel Uzhca Sanmartín



Miércoles – jueves 8:00 - 22:30

Viernes – sábado 8:00 - 23:30

Teléfonos: (07)2837285- 0981109436

Correo: administración@simon7-84.com

Logotipo

La elaboración del logotipo tiene como objetivo penetrar y permanecer en la mente de sus actuales y posibles clientes. Es por eso que se usa una mezcla de letras, números, colores e imágenes fáciles de recordar, demostrando así lo principal del restaurante que es su nombre.



Slogan: “Más que una comida, una experiencia”.

Conociendo la información necesaria del sector, de la empresa y aspectos generales, en el siguiente capítulo desarrollaremos el marco teórico que nos permitirá aclarar los parámetros y factores que serán utilizados al momento de aplicar el Modelo de Negocio para el restaurante.



CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

La presente investigación está compuesta de conceptos y definiciones extraídas de fuentes bibliográficas que nos ayudará a tener una información más profunda para el desarrollo de este Modelo de Negocio y así poder crear la ventaja competitiva para la empresa que le ayudará a captar y mantener a sus clientes potenciales.

2.1. Modelo de negocios.

(Osterwalder&Pigneur, 2011) define que: “un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (pág. 14).

También se puede definir a un modelo de negocios como “un conjunto complejo de rutinas interdependientes que se descubren, ajusta y matizan mediante la acción” (Winter&Sulanzki, 2013).

(Amit&Zott, s.f.) sostienen que “un modelo de negocio explica el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio”

Podemos deducir que el modelo de negocio ayuda a las empresas a estructurar y describir aquellas actividades cuya finalidad sea aprovechar las oportunidades del negocio y encontrar deficiencias para contrarrestarlas.

Elementos claves para un Modelo de Negocio

(Quijano, 2017) manifiesta que los tres elementos claves son:

- **Rentables:** Ningún negocio se crear para perder dinero, más bien se debe generar utilidad
- **Escalables:** Que con el paso del tiempo siga realizando aperturas de más sucursales hasta tener un modelo que conquiste el mercado.



- **Repetibles:** Que se puedan estandarizar para poder crear franquicias.

Tabla 4: Recomendaciones para lograr modelos de negocios sostenibles.

Segmentar el mercado.
Crear propuesta de valor para cada segmento.
Diseñar e implementar un mecanismo para capturar el valor de cada segmento.
Identificar e implementar “mecanismos de aislamiento” para dificultar o bloquear la imitación por parte de los competidores, y desintermediación por parte de clientes y proveedores.

Fuente: (Teece, 2010)

Elaborado por: Las autoras

2.2. Planeación Estratégica

Según (David, 2013) es “El arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos” (pág. 5).

La planeación estratégica para (Chiavenato) es “El proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra” (pág. 25).

2.2.1. Misión, Visión, Valores

Misión: (David, 2013) “Es la expresión perdurable del propósito que distingue a una organización de otras empresas similares; es la declaración de la “razón de ser” de una organización, y la respuesta a esta pregunta fundamental: ¿cuál es nuestro negocio?” (pág. 45).

La misión de acuerdo a (García Sánchez & Valencia Velazco, 2007) debe tomar en cuenta 10 componentes claves:

1. **Clientes:** ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
2. **Productos o servicios:** ¿Cuáles son los productos o servicios que ofrece la empresa?



3. **Mercados:** ¿Compite la empresa geográficamente?
4. **Tecnología:** ¿Cuál es la tecnología básica de la empresa?
5. **Preocupación por supervivencia crecimiento y rentabilidad:**
¿Cuál es la actitud de la empresa en relación con las metas económicas?
6. **Filosofía:** ¿Cuáles son los valores, creencias y aspiraciones fundamentales de la empresa?
7. **Concepto de sí misma:** ¿Cuáles son las fortalezas y ventajas competitivas de la empresa?
8. **Preocupación por la imagen pública:** ¿Cuál es la imagen pública a la que la empresa aspira?
9. **Efectividad reconciliatoria:** ¿Pone la empresa atención a los deseos de las personas claves relacionadas con ésta?
10. **Calidad inspiradora:** ¿Motiva y estimula a la acción de lectura de la misión? (pág. 17)

Visión: Jack Fleitman (como se citó en RM, 2008) la define como “El camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”.

Valores: (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2005) definen: “el carácter de una empresa y describen aquello que la empresa representa, por lo tanto, suele estar definidos como parte del conjunto de proposiciones que constituyen la identidad corporativa de la mismas” (pág. 24).

2.2.2. Análisis del Entorno

Puesto que el objetivo de este Modelo de Negocio es generar una ventaja competitiva a la empresa, es necesario realizar un análisis del entorno en el cual se desenvuelve. Es así que se recolectará información mediante encuestas a los clientes, entrevistas a los empleados y observación directa, la misma que nos permitirá crear las diferentes matrices para la formulación de las estrategias.



Para la obtención de la muestra tomamos como población a los clientes que recurren en promedio al año, dato que fue corroborado con la observación directa en el local.

Fórmula para el cálculo de la muestra

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

N: Población total

Z: Nivel de confianza

p: Probabilidad de éxito

e: Error de estimación

2.2.2.1 Análisis Externo

(David, 2003) “Revela las oportunidades y las amenazas clave que confrontan a una empresa, de tal manera que los gerentes sean capaces de formular estrategias para aprovechar las oportunidades y evitar o reducir el impacto de las amenazas” (pág. 80).

Análisis PESTEL

(Trenza, 2018) menciona que:

Es una herramienta estratégica que ayudará a analizar el entorno macro económico en el que opera la empresa. Este análisis reconoce todos aquellos factores externos a la empresa, sobre los que no se tiene influencia, pero al tener información sobre ellos conseguirá aminorar los efectos de las amenazas e incrementará los efectos de las oportunidades.

El análisis PESTEL está conformado por:

- **Factores Políticos.** - Hace referencia a la intervención del gobierno en la economía del país: impuestos, estabilidad política, leyes laborales



- **Factores Económicos.** - Dentro de este se analizará el nivel de desarrollo económico y el comportamiento del consumidor: renta de capital, tipos de interés, tasa de desempleo, inflación, PIB.
- **Factores Socioculturales.** - Toma en cuenta los gustos, preferencias, valores y creencias de nuestros consumidores.
- **Factores Tecnológicos.** - La tecnología ha dejado de ser un lujo y ha pasado a ser una necesidad y es por ello que las empresas deben tratar de estar a la vanguardia para poder mantener una competitividad en el mercado.
- **Factores Ecológicos.** - En los últimos tiempos se ha tomado mucha conciencia sobre el quebranto del medio ambiente es por ello que las empresas ahora respetan y cumplen las leyes que salvaguardan el entorno.
- **Factores Legislativos.** - Son todas las leyes que influyen para el funcionamiento de la empresa como: seguridad y salud laboral, legislación laboral, propiedad intelectual.

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

(David, 2013) “Permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva” (pág. 80).

Esta matriz resulta del análisis PESTEL, de la cual vamos a clasificar los factores en oportunidades y amenazas con la finalidad de obtener posteriormente las estrategias necesarias para tomar medidas en base a los resultados obtenidos en esta y otras matrices.

A los factores clasificados como oportunidades y amenazas asignaremos en la parte práctica un valor de ponderación entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante) que nos mostrará la relevancia que tiene cada factor, y otro valor de calificación entre 1 (deficiente) y 4 (superior) que nos revelará la respuesta que tiene la empresa con dicho factor. Posteriormente multiplicamos ambos valores y realizamos un suma de todos los resultados obteniendo así una

puntuación final que nos permitirá saber si la empresa esta o no respondiendo de manera sorprendente a estos factores.

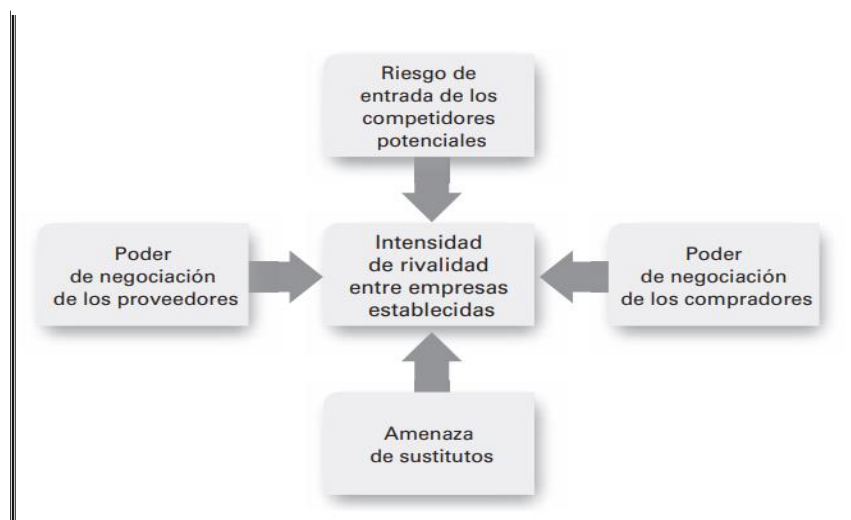
2.2.2.2. Análisis Interno

“Diagnostica la situación de la organización frente a las dinámicas del entorno, relacionando sus fortalezas y debilidades a efecto de crear las condiciones para formular estrategias que representan la mejor adaptación de la organización al entorno en el cual actúa” (Chiavenato, pág. 45).

5 Fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter son esencialmente un gran concepto de los negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa. Según Porter (como se citó en Riquelme Leiva, 2009) si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma.

Ilustración 7: Las 5 fuerzas de Porter



Fuente/Elaboración: (Hill, 2009)

- **Amenazas de nuevos competidores.** - Ayudará a ver qué tan fácil es para la competencia traspasar las barreras de nuestro mercado puesto que eso representa una fuerte amenaza para nosotros.



- **Rivalidad entre los competidores existentes.** - Para el autor, esta es la fuerza más importante ya que mediante esta las empresas podrán tomar todas las medidas necesarias para asegurar el posicionamiento en el mercado.
- **Poder de negociación de los clientes.** - Hay que poner mucha atención en este punto pues los clientes exigen más calidad y mientras más productos sustitutos tenga nuestro producto más poder de negociación tienen nuestros clientes.
- **Poder de negociación de los proveedores.** - Capacidad que tienen para imponer precios y condiciones en el momento de realizar la negociación.
- **Amenaza de productos y servicios sustitutos.** - Un producto o servicio sustituto es aquel que puede reemplazar al nuestro ya sea porque tiene menores precios, igual o mayor calidad, es por ello que siempre debemos estar atentos a lo que sucede en el mercado y así poder evitar la alteración de las decisiones del consumidor.

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

(David, 2013) señala que la matriz EFI: “sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas” (pág. 122).

Para la elaboración de esta matriz es necesario realizar una lista de los factores internos que se han identificado clasificándolos en fortalezas y debilidades. De la misma forma que en la matriz EFE en la práctica designaremos a cada factor un valor de ponderación entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante) que nos mostrará la importancia para el éxito de la empresa y otro valor de calificación 1 (debilidad mayor), 2 (debilidad menor), 3 (fortaleza menor) y 4 (fortaleza mayor).



Acontinuación multiplicamos los dos valores para finalmente sumar y obtener un resultado final que nos revelará la posición interna de la empresa, es decir, si predomina las fortalezas o amenazas.

2.2.3. Objetivos a largo plazo

“Los objetivos son indispensables para lograr el éxito de una empresa debido a que establecen la dirección a seguir, (...).Los objetivos deben ser desafiantes, fáciles de medir, consistentes, razonables y claros”. (David, 2003, pág. 11).

2.2.4. Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard “monitorea todos los elementos importantes en la estrategia de una empresa, desde la mejora continua y las alianzas hasta el trabajo en equipo y la escala global. Y eso permite que las empresas alcancen la excelencia”. (Kaplan & Norton, 2005)

(Ballvé, 2002) define que:

El BSC, es mucho más que un sistema de indicadores para diagnóstico o alineación, ya que el mismo debe incluir todos los factores clave de éxito que reflejan el modelo de negocio de la empresa con sus relaciones causa-efecto, formalizando relaciones estratégicas clave existentes hasta ese momento sólo en la cabeza de los directivos”. Además, indica que Robert S. Kaplan y David P. Norton, señalan del BSC como “la metáfora que podemos utilizar es la de un simulador de vuelo, no la de un tablero de indicadores. Al igual que un simulador de vuelo, el CMI-BSC, ha de incorporar el complicado conjunto de relaciones causa-efecto entre las variables críticas, incluyendo los adelantos, los retrasos y los bucles de feedback que describen la trayectoria y el plan de vuelo de la estrategia.



Objetivos del **Balanced Scorecard**:

(Rocancio, 2018) señala que:

Los fines o metas desarrollados a nivel estratégico y que la organización pretende lograr en un periodo determinado de tiempo. Podría decirse que los objetivos son los que determinan qué es lo realmente importante en su estrategia organizacional. Los objetivos estratégicos deben ser, principalmente, claros, coherentes, medibles y alcanzables.

Elementos del **Balanced Scorecard**:

- **Perspectivas:** Según (Valda, s.f.) el BSC está compuesto por 4 perspectivas, las mismas que responde a una pregunta clave:

- **Financiera:** ¿Qué debemos hacer para satisfacer las expectativas de nuestros accionistas?

$$\text{Razón Corriente: } \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Margen de utilidad neta: } \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Endeudamiento del activo: } \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

- **Del Cliente:** ¿Qué debemos hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?

$$\text{Volumen de clientes: } \# \text{ de clientes al mes}$$

$$\text{Satisfacción del cliente: } \frac{\# \text{ de clientes satisfechos}}{\# \text{ de clientes al mes}}$$

- **Interna:** ¿En qué proceso debemos ser excelentes para satisfacer esas necesidades?

$$\text{Satisfacción del cliente: } \frac{\# \text{ de clientes satisfechos}}{\# \text{ de clientes al mes}}$$

- **Del Aprendizaje y Crecimiento:** ¿Qué aspectos son críticos para poder mantener esa excelencia?



Realizar capacitaciones y para medir su respuesta aplicaremos exámenes después de las mismas lo que nos dará a conocer que tan acertado fue dichos programas de formación.

- **Mapas Estratégicos:** “Es una representación gráfica, muy visual, que describe de manera lógica la estrategia de una empresa y como se llevará a cabo mediante una serie de relaciones causa-objeto entre objetivos” (Bisbe, 2010).
- **Formulación de estrategias**

“Decidir en qué nuevos negocios incursionar, qué negocios abandonar, cómo asignar los recursos, expandir operaciones o diversificarse, ingresar a mercados internacionales, fusionarse o formar una sociedad, y cómo evitar una adquisición hostil” (David, 2013, pág. 5).

- **Evaluación de estrategias**

“Etapa final de la administración estratégica. Los directivos necesitan con urgencia saber si ciertas estrategias no están funcionando bien; la evaluación de la estrategia es el medio principal para obtener esta información” (David, 2013, pág. 6).

Factores de Riesgo para el Éxito de un BSC

(Rojas, 2009) indica que:

- Falta compromiso de la dirección.
- Falta de continuidad en el proceso.
- Mantener el BSC en la alta dirección solamente.
- Errónea interpretación del concepto de BSC versus Tablero de Control.
- Pocos empleados implicados.
- Proceso de desarrollo demasiado largo.
- Contratar consultores sin experiencia.
- Introducir el BSC sólo para los incentivos económicos (pág. 369).

2.2.6. Modelo CANVAS

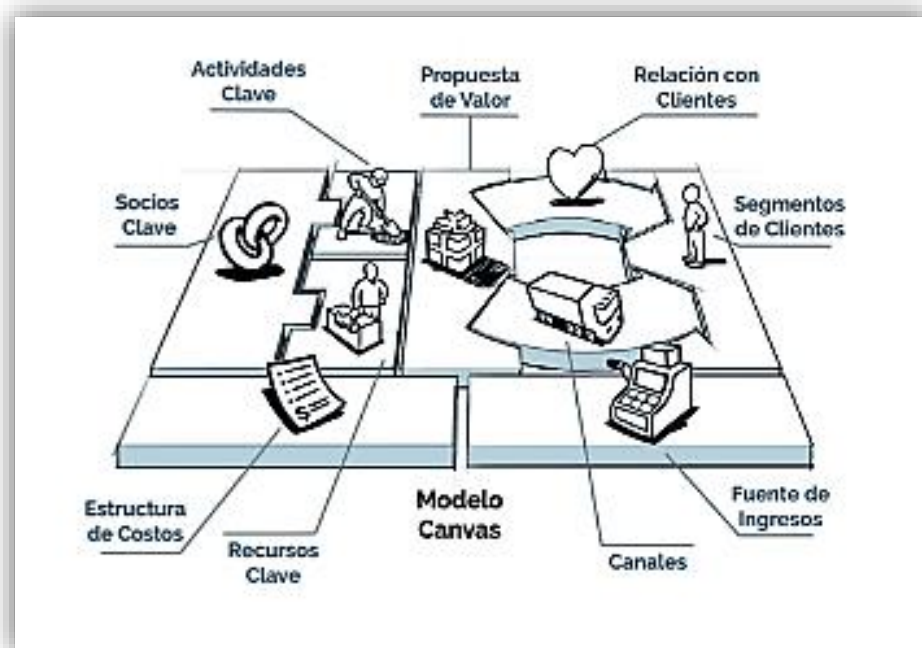
Es una metodología, desarrollada por Alexander Osterwalder, la misma que busca agregar valor a las ideas de negocio.

(Osterwalder&Pigneur, 2011) explica:

La mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica.

A continuación, se describe cada uno de los módulos:

Ilustración 8: Modelo Canvas



Fuente/Elaboración: (Osterwalder&Pigneur, 2011)

1. **Segmentos de clientes.** - En el desarrollo del Modelo de Negocio se reconocerá al público objetivo al cual está dirigido el negocio para potenciar las estrategias hacia los clientes más importantes. Se considera que este público son turistas nacionales y extranjeros tanto hombres y mujeres desde los 18 años que tienen un nivel socioeconómico medio- alto que les permita acceder a estos servicios;



sin embargo; con el desarrollo de este Modelo de Negocio se precisará el segmento más adecuado.

2. **Propuesta de valor.** – En el avance del estudio se identificará cual es el plus que necesita el negocio para que clientes potenciales y reales mantengan fidelidad y preferencia hacia el restaurante.

En este punto se utilizará un método de recopilación de información a través de encuestas que permitan conocer gustos, preferencias y demás variables de interés organizacional.

3. **Canales de distribución y comunicaciones.** – El estudio a realizar analizará los actuales canales que permiten llegar hasta los clientes. Se analizará la compra, entrega y pos-venta de los productos tanto en la compra directa como los servicios a domicilio mediante herramientas de análisis de datos.

4. **Relaciones con clientes.** – En este punto se buscará la manera de reforzar los medios que usan para llegar a todos los segmentos de clientes y tomar las medidas necesarias para retenerlos.

Con la implementación de un buzón de sugerencias y las mejoras en sus redes sociales y página web se alcanzarán estos objetivos.

5. **Flujos de Ingresos.** – Con la aplicación del Modelo de Negocio específicamente con un análisis financiero se detectarán cuáles son todos los ingresos que tiene y puede tener la empresa, y conjuntamente su rentabilidad.

Una opción para aumentar sus ingresos es alquilar sus instalaciones para diferentes tipos de eventos empresariales o sociales, además de implementar promociones para dichos programas con lo que esperamos tener mayores ingresos.

6. **Recursos clave.** – Con el progreso del estudio se procurará identificar cuáles son los activos que tiene y debe tener la empresa para impulsar más el negocio.

Analizaremos mediante ratios la capacidad que tiene la empresa para enfrentar sus obligaciones.

$$\text{Indice de Liquidez: } \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$



$$\text{Indice de Solvencia: } \frac{\text{Activo Total}}{\text{Pasivo Total}}$$

7. **Actividades clave.** – A lo largo del desarrollo del Modelo de Negocio se analizará las estrategias más aptas que se deberán plasmar para generar valor y tener éxito en el mercado.

En este punto nos enfocaremos específicamente en el marketing publicitario, mejorando sus canales (página web, redes sociales) y por ende su comunicación con los clientes.

8. **Socios clave.** – Con el avance del estudio se pretenderá identificar a los proveedores y socios más idóneos y las alianzas claves que ayuden a la empresa a crecer.

Entre estos podemos mencionar:

Alianzas estratégicas con hoteles cercanos al establecimiento.

Convenio con los proveedores, con la finalidad de que puedan brindar productos de mejor calidad y a un mejor precio.

9. **Estructura de costos.** – Con el progreso del estudio se analizará cuáles son los costos en los que incurre y tiene que incurrir la empresa para que esta tenga más impulso y eficiencia.

Analizaremos tanto el punto de equilibrio de la capacidad instalada como la de ventas con las siguientes ratios:

$$PE(\text{cap. inst.}): \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\text{Total Venta} - \text{CV Totales}} * 100$$

$$PE(\text{volumen ventas}): \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{1 - \frac{\text{CV Totales}}{\text{Total Ventas}}}$$

2.2.7. Cadena de Valor

“Se refiere a la idea de que una compañía es una cadena de actividades que transforman los insumos en productos que valoran los clientes” (Hill, 2009, pág. 83).

Según (Koontz, Wehrich, & Cannice, 2012) la cadena de valor “Incluye analizar cada paso del proceso, desde la gestión de las materias primas hasta el servicio al usuario final para proporcionarle el mayor valor al menor costo” (pág. 567).

Las actividades principales de la Cadena de Valor se relacionan con el diseño, creación y entrega del producto, su mercadotecnia y su servicio de atención al cliente y posterior a la venta. Todas estas actividades están presentadas en el siguiente gráfico de la cadena de valor demostrado por (Porter, 1991).

Ilustración 9: Cadena de Valor



Fuente/Elaboración: (Porter, 1991)

Como la finalidad de la Cadena de Valor es crear valor a los productos y servicios ofrecidos, es fundamental tener en cuenta conceptos como margen y valor.

(Porter, 1991) indica que: “El valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona. El valor se mide por el ingreso total, es un reflejo de alcance del producto en cuanto al precio y de las unidades que puede vender” (pág. 54).

Porter en su libro también nos explica que: “El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor”.

2.2.8. Estructura Organizacional

“Define las conexiones entre las unidades y los departamentos, quién depende de quién, y adopta la forma de descripciones de puestos, organigramas, constitución de equipos y comités” (Chiavenato, pág. 108).



La intención de usar esta herramienta administrativa es que nos ayuda a crear un espacio de trabajo que permita al empleado cumplir con cada una de sus funciones encomendadas a más de que lo ayude a que su crecimiento personal y profesional para que de esta manera cumpla su trabajo de manera total y por ende ayude al cumplimiento de las metas y objetivos establecidos por la empresa.

Toda estructura organizacional, por simple que sea, puede diagramarse, aunque el esquema sólo indique cómo se vinculan los departamentos a lo largo de las principales líneas de autoridad (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

Además, estos autores indican que un organigrama vincula los departamentos a lo largo de las principales líneas de autoridad.



CAPITULO III

FORMULACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO PARA EL RESTAURANTE “SIMÓN 7-84”

3.1. Plan Estratégico

El Restaurante Simón 7-84 actualmente no cuenta con un plan estratégico establecido, es por esto que hemos desarrollado componentes de un plan estratégico que permitirá a la empresa conocer cuáles son sus metas y objetivos a cumplir tanto por parte de los socios como de los empleados.

3.1.1. Misión, Visión, Valores

Misión propuesta

Simón 7-84 es un restaurante cuencano conformado por un grupo de profesionales expertos y amantes de la cocina, el buen sabor y gusto que se enfocan en brindar un servicio de calidad y excelencia, deleitando el paladar de todos quienes los visitan, con un menú variado de bebidas y exquisitos platillos nacionales e internacionales, además de ofrecer con sus instalaciones un ambiente de relajación y confort que lleva a sus clientes en un viaje al tiempo colonial de la ciudad, brindando la posibilidad de rescatar historias, traer recuerdos y memorias de esta hermosa ciudad.

Visión propuesta

Para el 2023 posicionarse como uno de los mejores restaurantes de la ciudad de Cuenca y ser reconocidos por la variedad y gran exquisitez de los platillos ofrecidos tanto nacionales como internacionales que cumplen con las exigencias del cliente deleitando el paladar del mismo; a más de servicios de tipo corporativo, artístico y de diversión para la localidad y sus visitantes.

Valores Corporativos propuestos

Alexandra Elizabeth Ochoa Martínez
Diana Isabel Uzhca Sanmartín



Trabajo en equipo: Sus colaboradores trabajan conjuntamente para alcanzar tanto los objetivos empresariales como personales.

Humildad: Siempre están abiertos a escuchar sugerencias de sus clientes para aprender y mejorar día a día.

Servicio: Atención personalizada que permita al cliente tomar la mejor decisión.

Responsabilidad: Promover el cuidado del medio ambiente para futuras generaciones a través del uso adecuado de los recursos.

Calidad: Buscan la perfección al momento de elaborar sus platos para que el cliente reciba el mejor de los servicios.

Ética: Comportamiento que mantiene el equipo de trabajo del restaurante basado principalmente en la honestidad, equidad e integridad, mostrando transparencia en los servicios prestados.

3.1.2. Análisis del Entorno

Como se dijo en el capítulo anterior, para un mejor análisis del restaurante realizamos encuestas a los clientes con la finalidad de conocer el nivel de satisfacción de los mismos, así como, las fortalezas y debilidades con las que cuenta sus áreas funcionales.

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

$$n = \frac{33216 * 1.96^2 * 0.05 * (1 - 0.05)}{(33216 - 1) * 0.06^2 + 1.96^2 * 0.05(1 - 0.05)}$$

$$n = 265 \text{ encuestas.}$$

N: 33216 dato obtenido mediante observación directa en un periodo de un mes.



Z: 1,96 dato que representa el nivel de confianza con el que buscamos que el resultado cubra las expectativas en ese valor (95%).

p: 0.5 Proporción de individuos que poseen las características necesarias para el estudio.

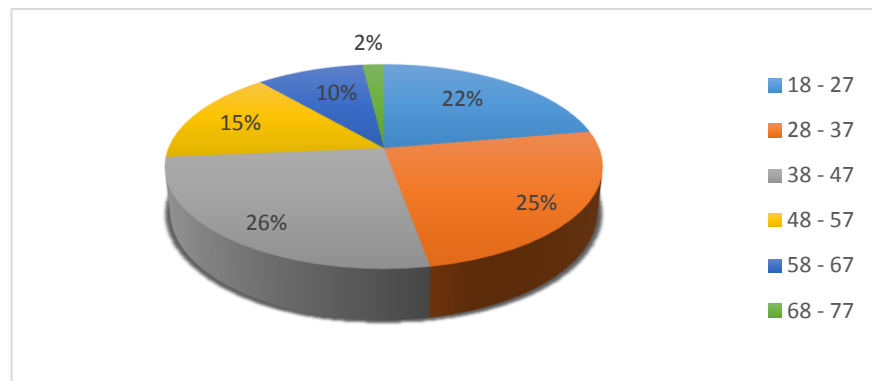
e: 0.06 Error muestral aceptado durante el estudio.

Resultados obtenidos de las encuestas

Luego de haber realizado las encuestas a 265 clientes con la finalidad de conocer su grado de satisfacción y sus opiniones referentes al restaurante y los servicios prestados, se ha obtenido los siguientes resultados:

1. Rango de edad

Gráfico 1: Rango de edad



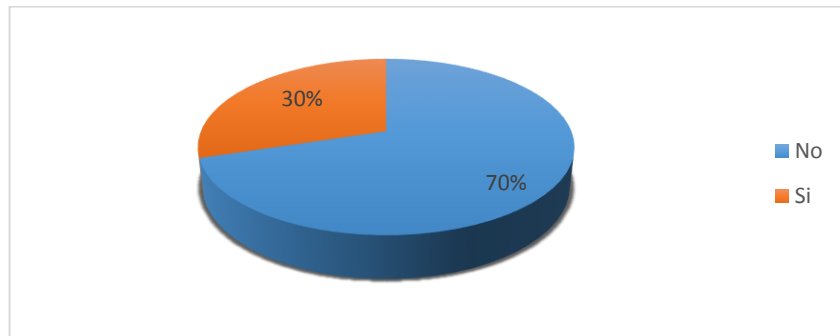
Fuente: Encuesta

Elaboración: Las autoras

Según los datos obtenidos se puede determinar que los principales grupos de clientes que frecuentan el restaurante son los que oscilan entre los 38 – 47 años, seguidos de los que están entre los 28 – 37 años y por último los que están en el rango de 18 – 27 años.

2. ¿Primera vez que visita el restaurante?

Gráfico 2: ¿Primera vez que visita el restaurante?



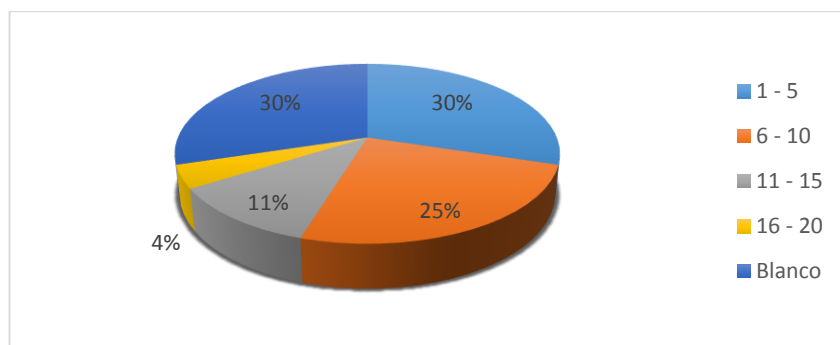
Fuente: Encuesta

Elaboración: Las autoras

Del total de personas encuestadas entre los diferentes rangos de edad, el 70% de ellas ya han visitado anteriormente el restaurante, lo que nos da a conocer que son clientes recurrentes. Es decir que contamos con un porcentaje alto de fidelización de clientes, sin embargo, es necesario implementar nuevas estrategias de retención como: ofertas o promociones, haciendo que este porcentaje mejore en los próximos periodos.

3. ¿Cuántas veces ha visitado el restaurante?

Gráfico 3: Veces que ha visitado el restaurante



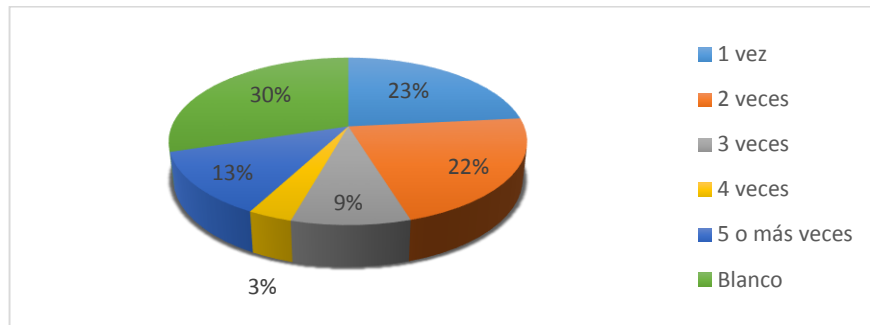
Fuente: Encuesta

Elaboración: Las autoras

El 30% de los encuestados han visitado el restaurante entre 1 y 5 veces, el 25% entre 6 y 10 veces, el 11% entre 11 y 15 veces, un 4% entre 16 y 20 veces y el último 30% no contestó. Estos datos nos permiten conocer con mayor precisión las veces que estos clientes recurrentes visitan el restaurante.

4. Frecuencia de visita a la semana

Gráfico 4: Frecuencia de visita a la semana



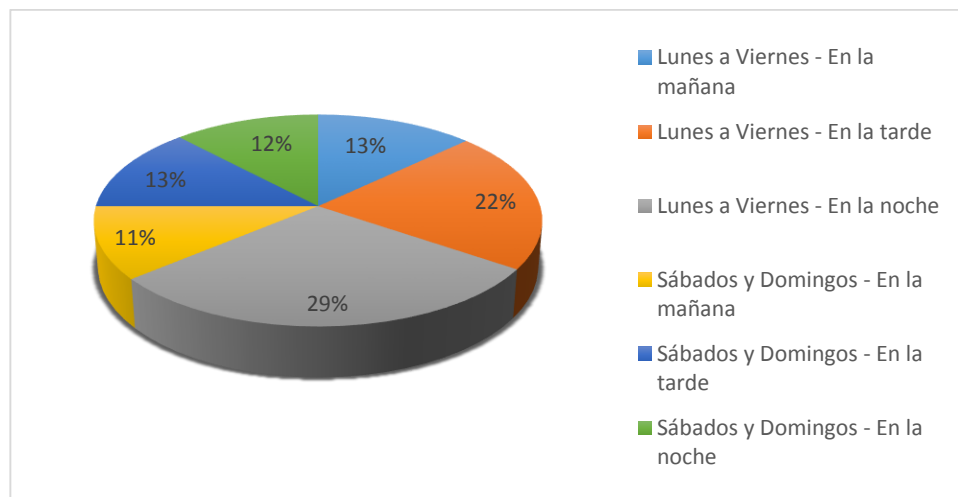
Fuente: Encuesta

Elaboración: Las autoras

El 23% de los clientes encuestados respondieron que visitan el restaurante 1 vez a la semana mientras que solo un 13% respondió que visita 5 o más veces a la semana. Sin embargo, sabemos que el cliente mínimo una vez a la semana visita nuestro local sea por la necesidad de satisfacer la necesidad de alimento o simplemente para disfrutar entre amigos.

5. ¿Cuándo suele venir al restaurante?

Gráfico 5: ¿Cuándo suele venir al restaurante?



Fuente: Encuesta

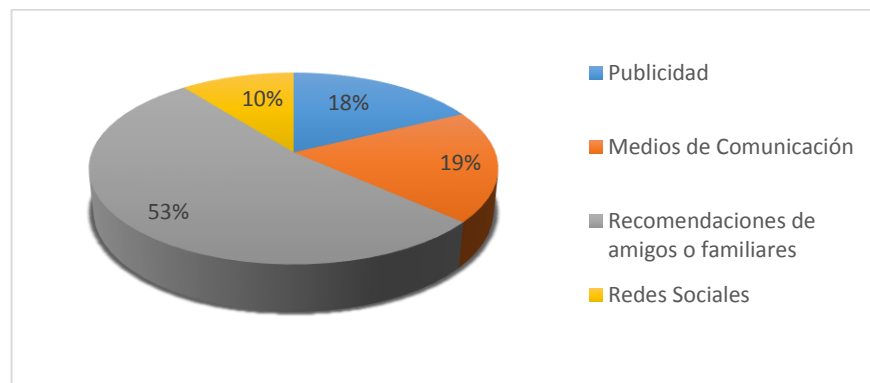
Elaboración: Las autoras

En base a la información de este gráfico podemos apreciar que el 29% de los clientes prefieren visitar el restaurante de lunes a viernes por la noche,

seguidos de un 22% que vienen los mismos días, pero en horario de la tarde. Sin embargo, no hay que dejar de a un lado a los demás clientes pues representan un porcentaje importante para el restaurante, lo que significa que hay que tomar en cuenta estas referencias para implementar estrategias que permitan incrementar la visita de clientes en los horarios menos transcurridos.

6. ¿Cómo se enteró del restaurante?

Gráfico 6: ¿Cómo se enteró del restaurante?



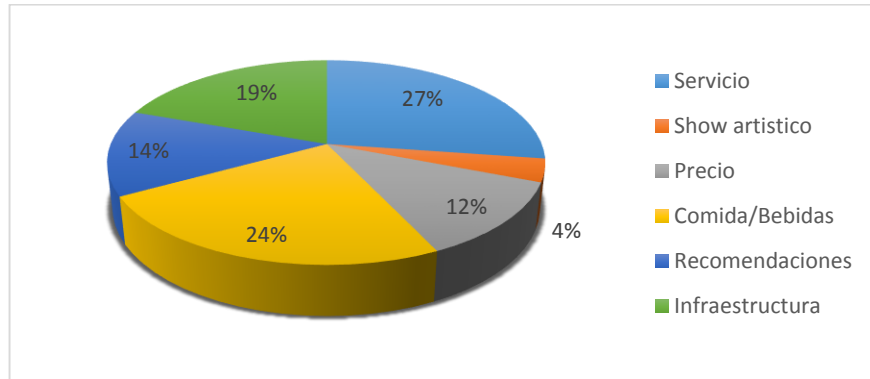
Fuente: Encuesta

Elaboración: Las autoras

El 53% de los clientes se refieren a esta pregunta como una recomendación para visitar el restaurante, esto significa que la mejor publicidad para el restaurante es la de boca en boca. Lo que se puede tomar en cuenta en este punto es que tanto los medios de comunicación como las redes sociales también juegan un papel importante, sin embargo, necesitan realizar cambios que permitan llegar a las personas con el fin de incrementar el número de clientes que visiten el restaurante.

7. ¿Cuál fue la razón por la que eligió el restaurante?

Gráfico 7: Razón por la que eligió el restaurante



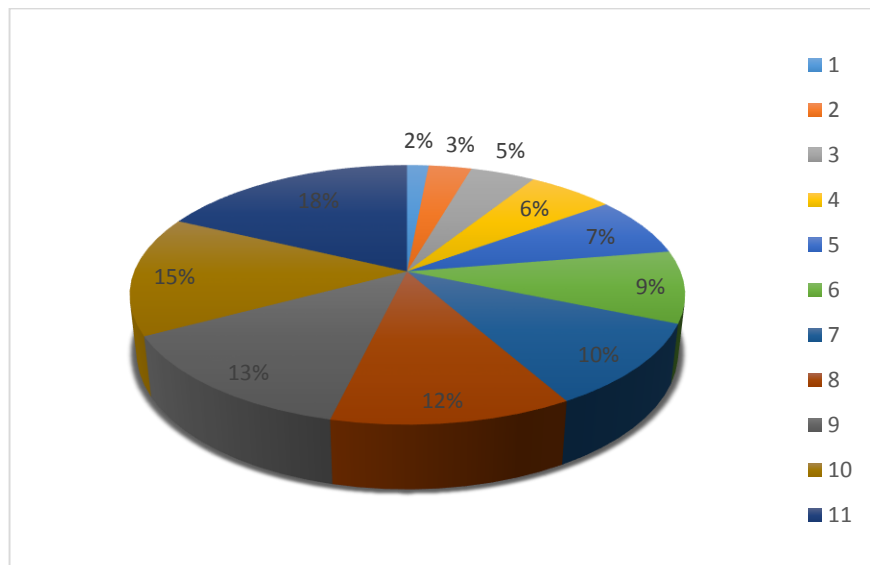
Fuente: Encuesta

Elaboración: Las autoras

De acuerdo a los resultados de este gráfico, el 27% de los clientes acuden al restaurante por su servicio, el 24% por la comida y bebida y el 19% por la infraestructura. Cabe recalcar que los clientes visitan el local sea por una o varias de estas opciones, pero sabemos que el servicio y la comida y bebida es lo esencial para ellos.

8. Número de comensales

Gráfico 8: Número de comensales



Fuente: Encuesta

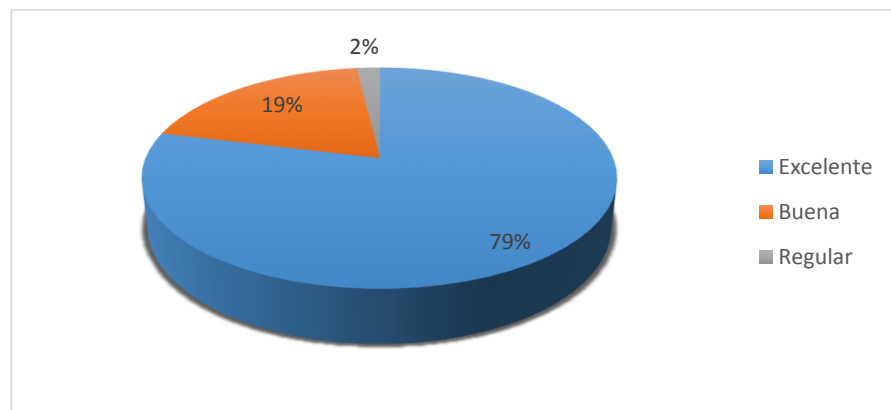
Elaboración: Las autoras

Este punto nos sirvió para conocer el número de personas que acuden al restaurante en un lapso de tiempo, datos que se confirmaron con datos que nos entregó la contadora del local.

9. Con rangos de 1 a 5 donde 5 es la mejor calificación y 1 la pésima, valore los siguientes aspectos.

9.1. Cortesía y trato de los empleados

Gráfico 9: Cortesía y trato de los empleados



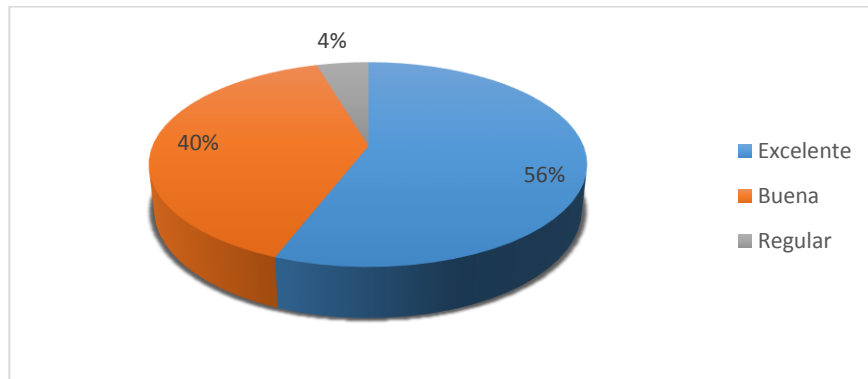
Fuente: Encuesta

Elaboración: Las autoras

El 79% de los clientes indican que la cortesía y trato de los empleados es excelente, lo que permite saber que las estrategias hasta ahora implementadas con el personal están funcionando, pero no hay que descuidar dicho parámetro pues es la primera presentación del restaurante ante los clientes. Para mejorar este factor es necesario capacitar periódicamente al personal en el tema de servicio al cliente.

9.2. Tiempo de entrega del servicio

Gráfico 10: Tiempo de entrega del servicio



Fuente: Encuesta

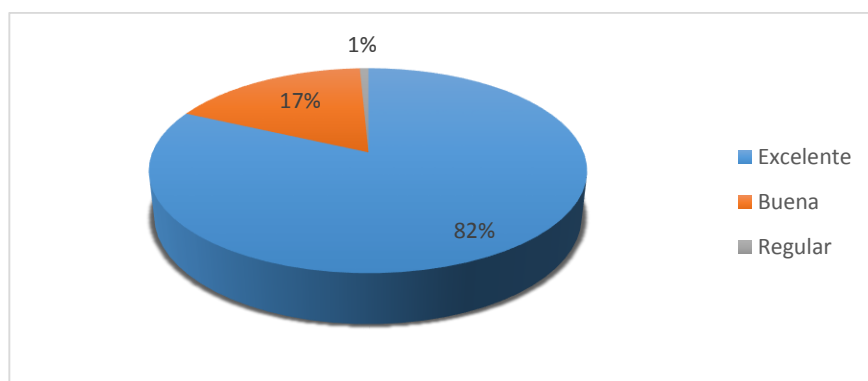
Elaboración: Las autoras

De acuerdo a estos datos, el 56% de los clientes califican como excelente el tiempo de entrega del servicio, sin embargo, existe un porcentaje del 40% que lo califica como buena.

Este factor es uno de los más importantes en el tema de la productividad, pues va de la mano con otros como la satisfacción del cliente, la temperatura de los alimentos y obviamente el porcentaje de los desperdicios.

9.3. Limpieza de las instalaciones

Gráfico 11: Limpieza de las instalaciones



Fuente: Encuesta

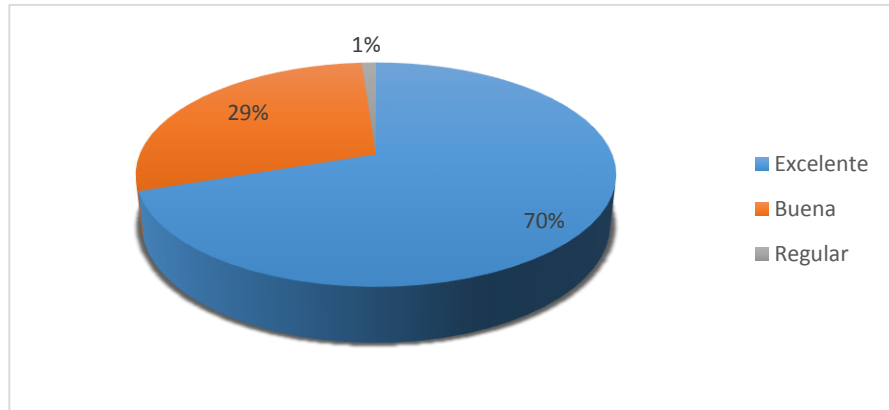
Elaboración: Las autoras

La impresión que tengan los clientes sobre el local es un factor muy importante al momento de satisfacer sus necesidades y la limpieza es uno de estos factores importantes. Para el 82% de los clientes la limpieza del local es

excelente, seguido de un 17% como bueno y el 1% restante lo califica como regular.

9.4. Presentación de la comida/bebidas

Gráfico 12: Presentación de la comida/bebidas



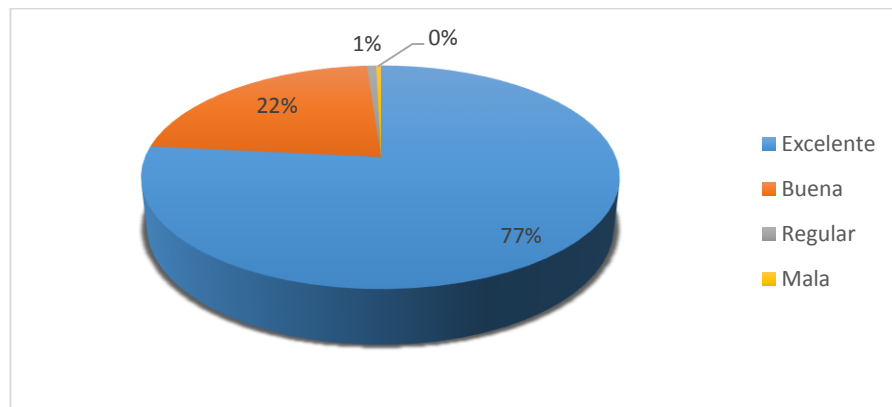
Fuente: Encuesta

Elaboración: Las autoras

En base a los datos tabulados de esta pregunta, podemos concluir que el 70% de los clientes califican como excelente la presentación de la comida y las bebidas ofrecidas por el restaurante, el 29% califican como buena y el 1% como regular.

9.5. Sabor de la comida/bebidas

Gráfico 13: Sabor de la comida/bebida



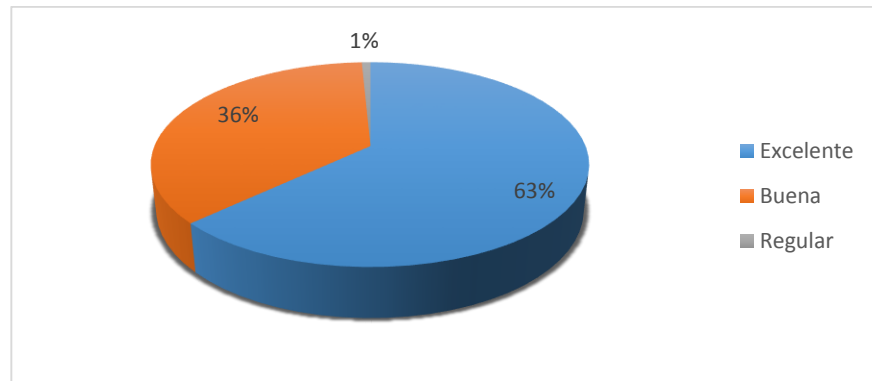
Fuente: Encuesta

Elaboración: Las autoras

Un 77% de los clientes califican como excelente el sabor de las comidas y bebidas, un 22% lo califican como buena.

9.6. Temperatura de la comida/bebidas

Gráfico 14: Temperatura de la comida/bebida



Fuente: Encuesta

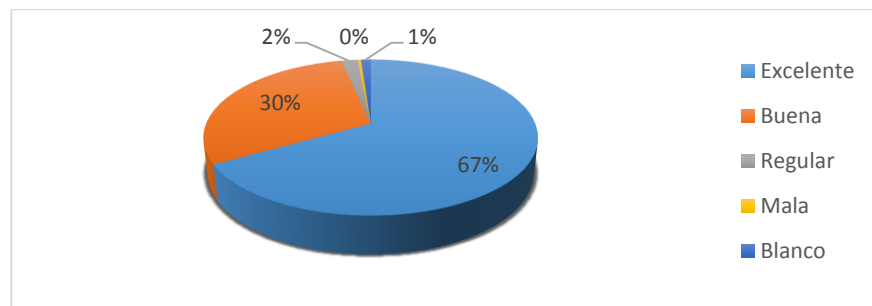
Elaboración: Las autoras

Para un 63% de las personas encuestadas la temperatura de la comida y bebidas es excelente y para un 36% de estas personas es buena.

Como se planteó anteriormente, la temperatura depende del tiempo de entrega de los alimentos, es por eso, que se pretende optimizar estos tiempos con la finalidad de entregar a los comensales platillos de calidad y con las características que le determinan.

9.7. Prestación del servicio según requerimiento

Gráfico 15: Servicio según requerimiento



Fuente: Encuesta

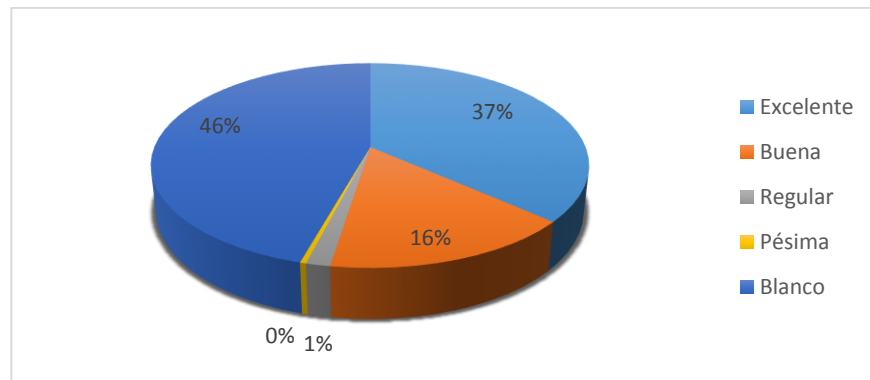
Elaboración: Las autoras

Del 97% de los clientes encuestados, el 67% califica como excelente el servicio prestado de acuerdo a su requerimiento y el 30% lo califica como bueno.

Este punto engloba los factores o características anteriormente explicadas en las preguntas de la encuesta, es por eso, que debemos cumplir al máximo todas esas expectativas de los clientes para brindar un servicio de excelencia.

9.8. Show artístico

Gráfico 16: Show artístico



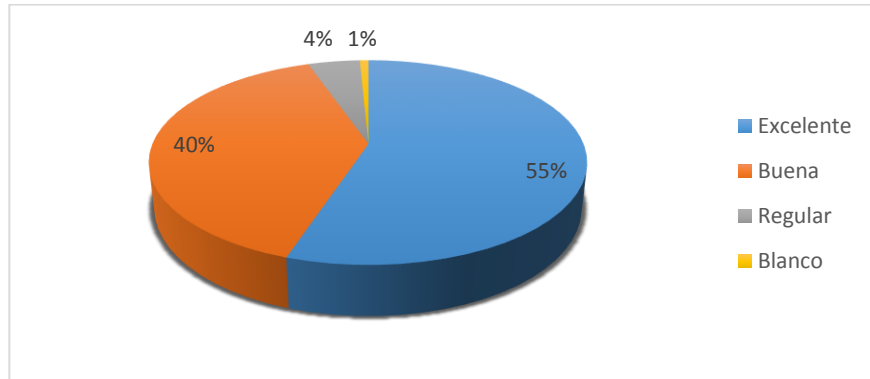
Fuente: Encuesta

Elaboración: Las autoras

En cuanto a la presentación del show artístico, el 37% de los clientes lo valoran como excelente, seguidos de un 19% que lo califica como buena. La mayoría de las personas no respondieron esta pregunta pues asistieron al restaurante un día en el que el restaurante no presenta el show artístico.

9.9. Relación precio-calidad

Gráfico 17: Relación precio-calidad



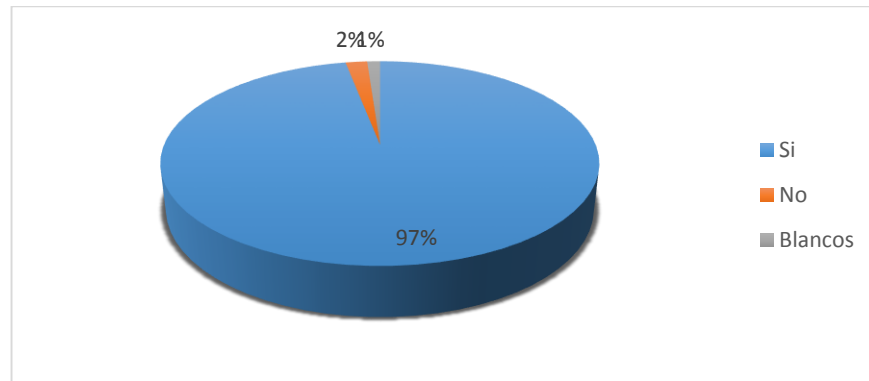
Fuente: Encuesta

Elaboración: Las autoras

Para el 55% de los clientes la relación precio-calidad lo califican como excelente, seguidos de un 40% que lo valoran como buena y de un 4% que lo califica como regular.

10. ¿Recomendaría el restaurante Simón 7-84?

Gráfico 18: Recomendaría Simón 7-84



Fuente: Encuesta

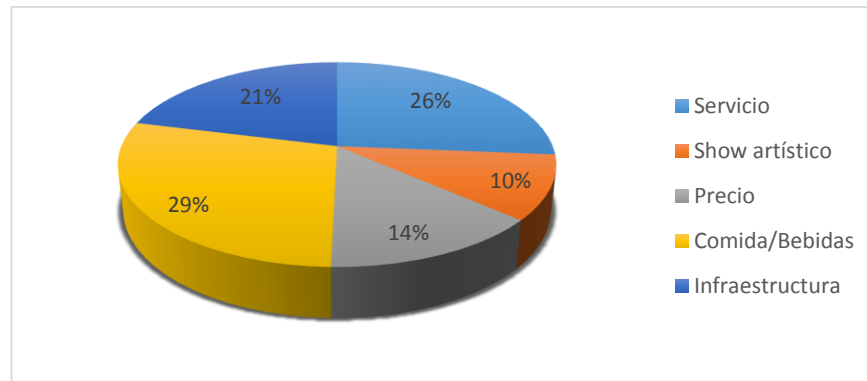
Elaboración: Las autoras

Del 100% de los clientes el 97% recomendaría el restaurante y solo un 2% respondieron que no, el 1% restante no respondió la pregunta. Estas respuestas nos permiten saber que en el futuro el restaurante va a tener una

cantidad mayor de personas que recurran al este y ahí depende de las estrategias que se implementen para retener a estos nuevos clientes.

11. ¿Por qué recomendaría el restaurante?

Gráfico 19: ¿Por qué lo recomendaría?



Fuente: Encuesta

Elaboración: Las autoras

En base al gráfico un 29% del 97% de las personas que recomendarían el restaurante, lo hacen por la comida y bebidas que ofrece, el 26% por el servicio, el 21% por la infraestructura, el 14% por el precio y el 10% restante por el show artístico.

3.1.2.1. Análisis Externo

El análisis externo ayuda a definir las oportunidades y amenazas con las que cuenta el restaurante, identifica los acontecimientos del entorno de la empresa, los factores y cambios que influyen en su funcionamiento y que no están al alcance de su control. Esto permite plantear estrategias que ayuden a la empresa hacer frente a las amenazas encontradas y sacar provecho de sus oportunidades.



Análisis PESTEL (Político, económico, social, tecnológico, ecológico, legal)

- **Factores políticos**

Es de suma importancia saber que el estado ecuatoriano juega un importante papel en el momento de empezar y mantener un negocio en curso, puesto que mediante diferentes estrategias crea formas de ayudar a la reactivación productiva buscando mejorar la situación económica del país. Es por eso que cada día se crean políticas gubernamentales que apoyan tanto a las empresas como al país, pues son estas recaudaciones las que promueven el desarrollo económico y social del país.

Es así que entidades financieras como BanEcuador, Banco de Desarrollo del Ecuador B.P., Banco del Pacífico, Banco del IESS, Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias y la Corporación Financiera Nacional han venido ofreciendo créditos para las diferentes actividades económicas en el país (Ministerio de Industrias y Productividad, s.f.). Para el primer trimestre del año 2017 estas instituciones incrementaron sus montos y plazos de créditos para fomentar la apertura de negocios y el mejoramiento de la parte productiva de varias empresas ya en el mercado con la implementación de tecnología mejorada que aumente el valor de los servicios ofertados (Banco Central del Ecuador, 2017). Así mismo la CFN en 2017 aumentó en un 27.5% las aprobaciones de la banca productiva en relación con el año 2016 (Corporación Financiera Nacional B.P., 2018).

La inversión en campañas publicitarias para atraer a los turistas también juegan un papel importante dentro de este tema, tal es el caso de la última campaña lanzada por el Ministerio de Turismo y la Asociación Hotelera del Azuay "Cuenca a tres horas" con la que buscan destacar a la ciudad como una opción para pasear y disfrutar de su gastronomía, resaltando lo sencillo que resulta para los habitantes de Guayaquil, Loja y Machala trasladarse (Diario El Tiempo, 2018).

Uno de los aspectos negativos dentro de los factores políticos es la falta de reglamentación y control para los negocios informales, los mismos que son

considerados “competencia desleal”. Estos locales a más de no contar con un lugar apropiado para la expendio de alimentos, tampoco pagan impuestos, permisos y tasas para la legalización y mantenimiento de un local que brinde higiene, seguridad y comodidad a los comensales (AVB, 2018).

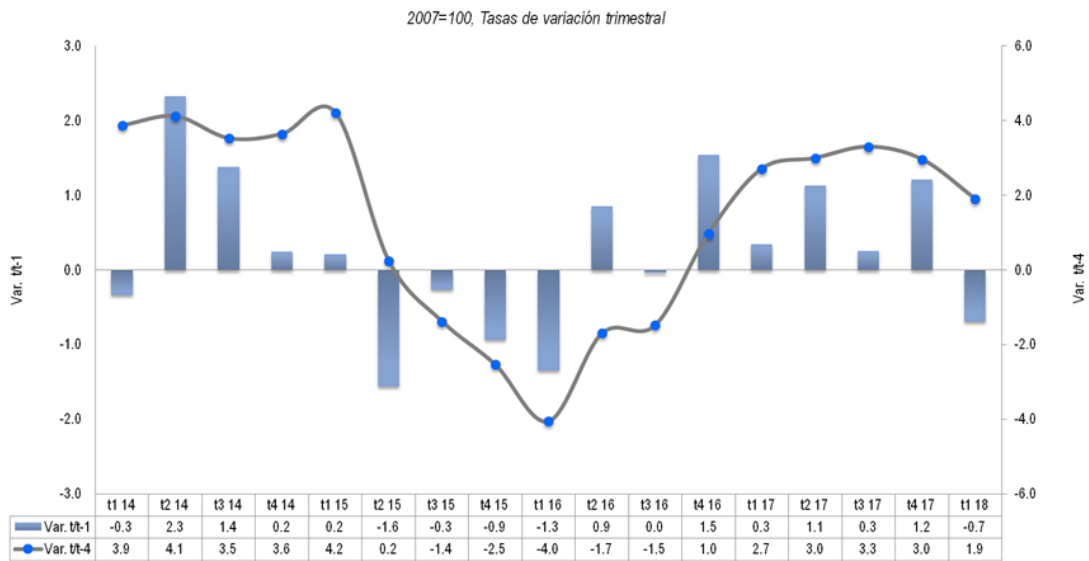
- **Factores económicos**

Se hace una relación a los siguientes índices: PIB, ICG (Índice de Competitividad Global).

PIB Producto Interno Bruto del Ecuador

El PIB es un indicador que nos permite medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de los bienes y servicios finales de la economía del país.

Gráfico 20: Producto Interno Bruto



Fuente/Elaboración: (Banco Central del Ecuador, 2018)

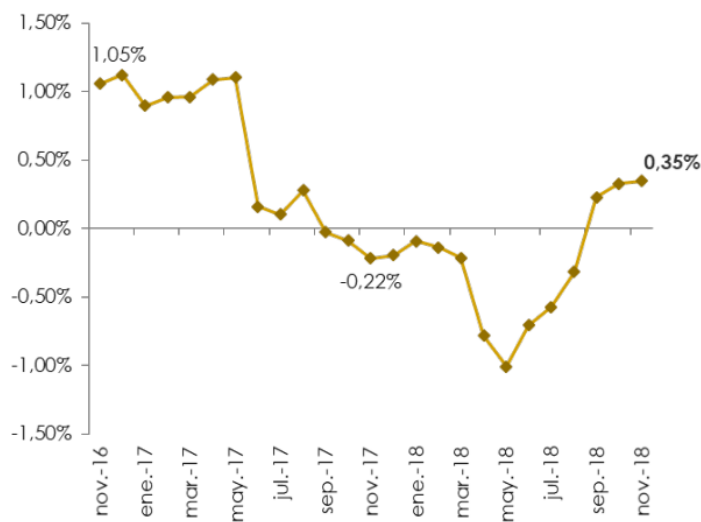
El Producto Interno Bruto (PIB) de la economía ecuatoriana, en el primer trimestre del año 2018, registró un crecimiento interanual de 1,9%, con relación al primer trimestre de 2017 (variación t/t-4) y presentó una reducción de 0,7% con respecto al trimestre anterior (variación t/t-1). En valores



corrientes (a precios de cada trimestre), el PIB alcanzó USD 26.471 millones (Banco Central del Ecuador, 2018).

El siguiente factor importante es la Inflación y como se describió en el capítulo I en el análisis del sector económico, la actividad de Restaurantes y Hoteles aumentó en su incidencia a la inflación en el año 2016 con respecto a dos años anteriores. Desde el año 2016 a noviembre del 2018 ha presentado bajos y altos siendo este último un año en el que la inflación aumentó a diferencia del 2017 (Vera, 2018).

Gráfico 21: Evolución de la Inflación 2016 - 2018



Fuente/Elaboración: (Vera, 2018)

Otro factor importante a considerar son las tasas de empleo y desempleo que nos permiten visualizar como esta actividad está ayudando a generar empleo en nuestro país. A nivel general en la ciudad de Cuenca la tasa de empleo adecuado en el 2017 ha incrementado en un 3.8% en relación al año 2016 y la tasa de desempleo ha disminuido un 0.8% en relación al mismo año.



Tabla 5: Tasa de empleo adecuado en 5 ciudades

Periodo	Quito	Guayaquil	Cuenca	Machala	Ambato
dic-07	65,1%	52,4%	61,5%	50,2%	52,0%
dic-08	63,9%	55,5%	66,1%	53,8%	54,5%
dic-09	52,0%	51,2%	60,0%	49,1%	44,9%
dic-10	65,0%	55,5%	66,6%	50,4%	54,2%
dic-11	63,6%	57,0%	65,7%	56,8%	61,9%
dic-12	62,1%	60,5%	67,7%	58,2%	57,4%
dic-13	70,6%	57,2%	68,5%	58,9%	56,4%
dic-14	70,5%	60,1%	65,2%	55,9%	61,0%
dic-15	66,5%	56,9%	64,6%	57,1%	58,5%
dic-16	57,6%	49,6%	56,6%	49,2%	46,9%
sep-17	66,4%	47,9%	61,4%	43,6%	54,3%
dic-17	61,6%	50,0%	57,3%	51,2%	54,0%
sep-18	58,9%	50,2%	61,1%	52,1%	52,5%

Fuente/Elaboración: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2018)

Tabla 6: Tasa de desempleo de 5 ciudades

Periodo	Quito	Guayaquil	Cuenca	Machala	Ambato
dic-07	6,1%	7,0%	4,9%	3,5%	6,5%
dic-08	5,9%	9,5%	4,4%	8,7%	3,8%
dic-09	6,1%	11,7%	4,7%	8,4%	3,9%
dic-10	4,3%	7,6%	2,5%	4,3%	3,2%
dic-11	4,3%	5,9%	3,9%	4,6%	2,3%
dic-12	4,4%	5,5%	3,7%	4,4%	3,3%
dic-13	4,0%	5,7%	3,7%	3,8%	3,4%
dic-14	3,2%	4,0%	2,3%	2,5%	3,7%
dic-15	4,9%	4,8%	3,3%	2,7%	5,7%
dic-16	9,1%	6,4%	4,8%	5,3%	7,1%
sep-17	7,8%	4,6%	4,6%	4,4%	4,8%
dic-17	9,4%	4,4%	5,6%	5,6%	6,1%
sep-18	8,8%	3,4%	4,8%	6,9%	5,7%

Fuente/Elaboración: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2018)

Así mismo podemos decir que la actividad de Restaurantes y Hoteles es la quinta actividad de las quince en generar empleo en el país. De acuerdo al INEC de septiembre de 2017 a septiembre de 2018 esta actividad generó 0,1% de empleo.



Tabla 7: Composición de empleados por rama

Rama de actividad	dic-15	dic-16	sep-17	dic-17	sep-18
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura y pesca	25.00%	25.60%	26.80%	26.10%	29.30%
Comercio	18.80%	19.00%	19.00%	19.10%	18.00%
Manufactura (incluida refinación de petróleo)	10.60%	11.20%	11.00%	11.30%	10.30%
Enseñanza y servicios sociales y de salud	7.10%	6.90%	6.90%	6.80%	6.80%
Alojamiento y servicios de comida	6.10%	6.50%	6.40%	6.40%	6.50%
Construcción	7.30%	7.10%	6.40%	6.70%	6.10%
Transporte	6.20%	5.70%	5.60%	5.90%	5.30%
Actividades profesionales, técnicas y administrativas	4.50%	4.20%	4.30%	4.50%	4.80%
Otros servicios*	3.90%	3.90%	4.00%	3.60%	3.70%
Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria	4.40%	4.20%	3.90%	4.30%	3.70%
Servicio doméstico	2.70%	2.80%	2.70%	2.50%	2.70%
Correo y Comunicaciones	1.20%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%
Actividades de servicios financieros	0.80%	0.60%	0.70%	0.70%	0.80%
Suministro de electricidad y agua	0.70%	0.60%	0.70%	0.70%	0.50%
Petróleo y minas	0.70%	0.60%	0.60%	0.40%	0.50%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente/Elaboración: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2018)

- **Factores socio-cultural**

En la actualidad existe un gran número de personas que degustan de platillos en diferentes restaurantes y otros sitios de comida, sea esto por falta de tiempo para servírselos en sus hogares o por disfrutar entre amigos de una actividad diferente, es por eso que se contribuye con la creación del Restaurante Simón 7-84 que ha mas de satisfacer las necesidades de sus clientes, busca mantener las tradiciones del país y sobre todo las cuencanas ofreciendo en días festivos platillos como: mote pillo, colada morada, dulce de higo, caldo de mocho, entre otros.

- **Factores tecnológicos**

En Ecuador de acuerdo a ARCOTEL para octubre de 2018 el 91,76% de la población posee un teléfono celular y de estos el 61,20% cuentan con internet (ARCOTEL, 2018).



Tabla 8: Líneas por servicio

MES/AÑO	TOTAL CONECEL	TOTAL OTECEL	TOTAL CNT	TOTAL NACIONAL DE LÍNEAS ACTIVAS	POBLACIÓN NACIONAL	DENSIDAD NACIONAL DE LÍNEAS ACTIVAS
Ene 2018	7,976,030	4,513,686	2,236,840	14,726,556	16,797,513	87.67%
Feb 2018	7,989,122	4,515,681	2,297,296	14,802,099	16,818,049	88.01%
Mar 2018	8,000,375	4,515,054	2,378,275	14,893,704	16,838,585	88.45%
Abr 2018	8,016,705	4,551,309	2,443,847	15,011,861	16,859,121	89.04%
May 2018	8,036,850	4,582,050	2,495,597	15,114,497	16,879,657	89.54%
Jun 2018	8,067,726	4,622,014	2,533,812	15,223,552	16,900,193	90.08%
Jul 2018	8,108,264	4,666,163	2,609,567	15,383,994	16,920,728	90.92%
Ago 2018	8,128,638	4,635,610	2,658,866	15,423,114	16,941,264	91.04%
Sep 2018	8,160,472	4,648,800	2,739,272	15,548,544	16,961,800	91.67%
Oct 2018	8,185,833	4,625,889	2,771,214	15,582,936	16,982,336	91.76%

Fuente: ARCOTEL

Elaboración: Las autoras

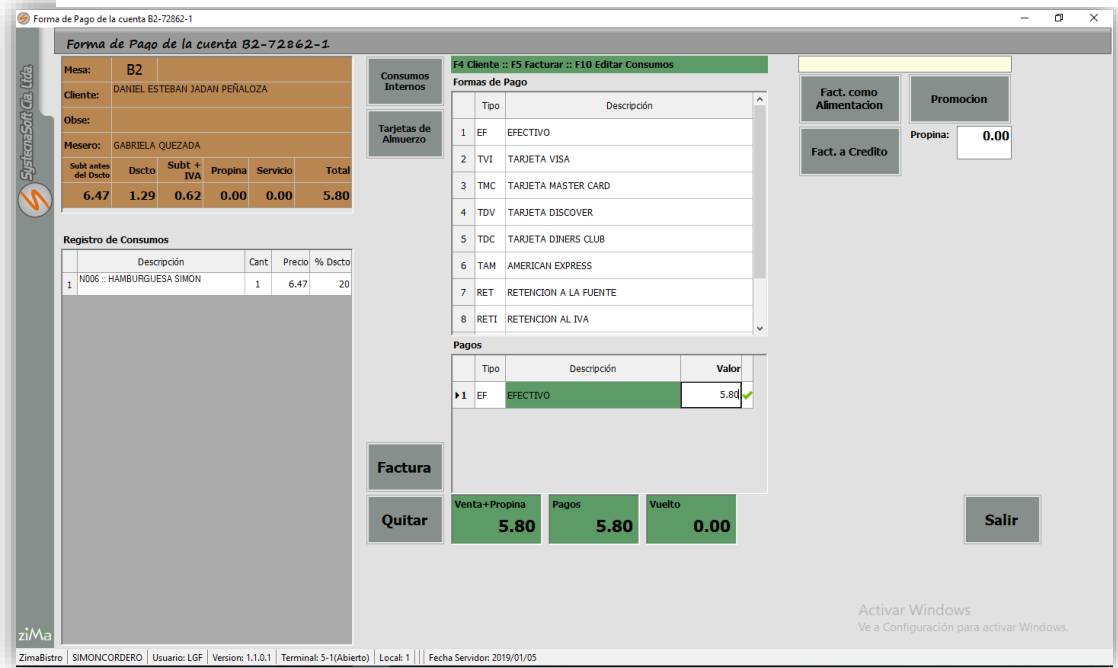
Las empresas a nivel internacional han sacado provecho de esta situación, es por eso que Simón 7-84 ha hecho uso de las redes sociales y diferentes páginas web para promocionar sus servicios llegando así a personas que son y no son clientes de sus negocios.

Los programas informáticos es otro de los servicios tecnológicos que las empresas han adquirido con el fin de personalizar y minimizar los tiempos de atención a sus clientes, además de poder obtener bases de datos de diferentes temas como ventas, número de platos fuertes, número de bebidas, entre otros.

Simón 7-84 cuenta páginas sociales como: Facebook, Instagram, Whatsapp; página web y el sistema ZimaBistro que permite trabajar datos de facturación, comandas y datos contables. Adicionalmente permite tener una visión de la distribución del local. En las siguientes imágenes se puede visualizar parte de este sistema (facturación, distribución).

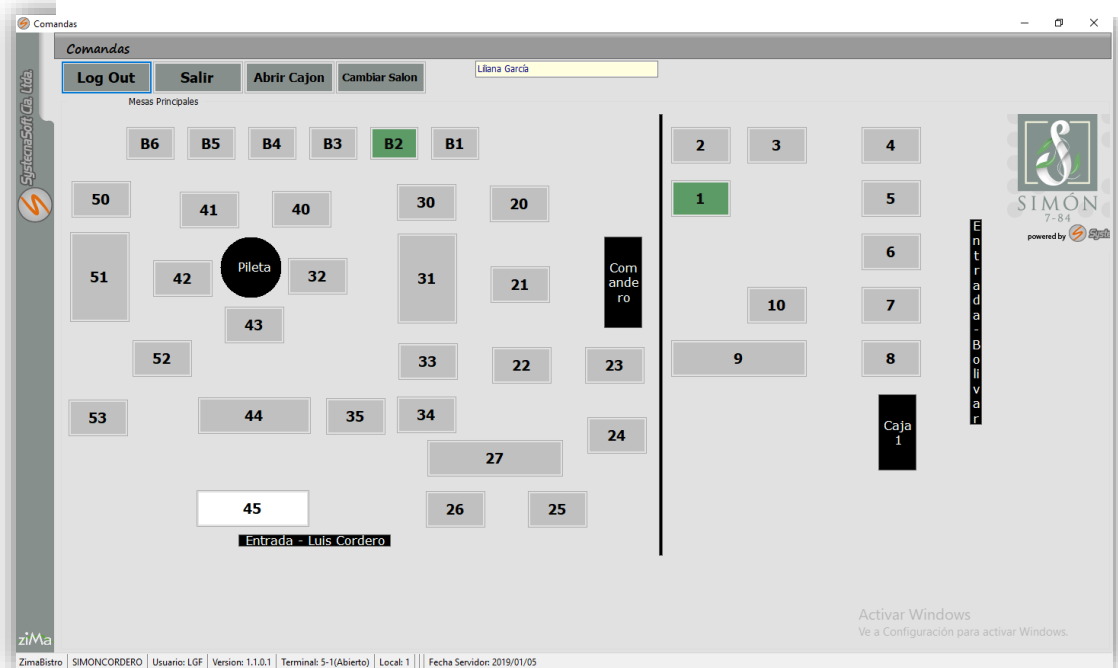


Ilustración 11: Facturación



Fuente/Elaboración: Restaurante Simón 7-84

Ilustración 10: Distribución local



Fuente/Elaboración: Restaurante 7-84



- **Factores ecológicos**

En Cuenca, los desechos procedentes de alimentos que no se consumen, o se dañan, marcan una huella ambiental de 20.000 kilos. Este cúmulo de desperdicios representa costos para la ciudad por su tratamiento (Machado, 2018).

La Empresa Municipal de Aseo, es la entidad encargada de procesar los desechos recolectados de los diferentes negocios de la ciudad y de todos los hogares, pero el trabajo es cada vez más complicado puesto que las personas no realizan la debida separación de desechos. Sin embargo, se ha implementado un programa denominado “Trueque ecológico” que permite utilizar estos desechos para convertirlos en abono.

Por esta y otras situaciones de las demás ciudades del país, el estado incentiva a las personas naturales y jurídicas, y a los colectivos para que protejan la naturaleza y promueve el respeto a todos los elementos que forman un ecosistema; además aplica medidas de precaución y restricción para las actividades que pueden conducir a la destrucción de especies, ecosistemas o la alteración de los ciclos naturales (Tapia Núñez, 2014).

- **Factores legales**

El derecho de autor nace y se protege por el solo hecho de la creación de la obra, independientemente de su registro. El creador tiene el derecho exclusivo de explotación de la obra, que comprende la facultad de realizar, autorizar o prohibir su uso.

El derecho de autor, es independiente del soporte material y no termina con la transferencia del bien físico en el que está incorporada la obra, por cuanto se trata de un derecho de propiedad de su propio género.

Entre los establecimientos que regulan el uso de fonogramas tenemos:



- **SOPROFON**

Es una Sociedad de Gestión Colectiva debidamente reconocida por el Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual IEPI y representa a los Productores Fonográficos en la administración de la música fijada o grabada en soportes materiales o digitales (fonogramas).

Los derechos de SOPROFON, por difusión y comunicación pública de música derivadas del uso de fonogramas, se producen, en el caso de los establecimientos de alojamiento, bares, restaurante y demás establecimientos turísticos por la difusión y comunicación pública de música derivadas del uso de fonogramas que se causa en sus instalaciones.

Es importante señalar que a través de este convenio se amparan también los derechos que representa SARIME, que es la Sociedad de Gestión Colectiva representante de los artistas, intérpretes y músicos ejecutantes, nacionales y/o extranjeros; cuya recaudación se realiza junto con los derechos de SOPROFON.

Para aplicar las tarifas, se debe observar el tipo de establecimiento y a la categoría y la ciudad en la que esté localizado el establecimiento, de acuerdo con la respectiva Licencia de Funcionamiento que otorga el Ministerio de Turismo o el Municipio correspondiente.

Cabe aclarar que estos derechos de propiedad intelectual que representa SOPROFON son distintos de los que representa SAYCE (autores y compositores) o EGEDA (productores de obras audiovisuales); que también están reconocidos en la Ley de Propiedad Intelectual.

Ilustración 12: Tarifa SOPROFON

VALORES PARCIALES						
Id	Tipo	Categoría(%)	Zona(%)	Habitaciones	Locales	Subtotal
1	Restaurantes, cevicherías, picanterías, grilles y similares	Segunda	Cuenca	2	0	76.27885792320002

Subtotal (\$) 76.27885792320002

Fuente/Elaboración: SOPROFON

EGEDA-ECUADOR

Es la Sociedad de Gestión Colectiva de Derechos de los Productores Audiovisuales legalmente constituida y autorizada a funcionar mediante Resolución No. 18 de 4 de diciembre de 2001 expedida por la Dirección Nacional de Derecho de Autor y Derechos Conexos del IEPI (Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual), teniendo entre sus objetivos el de autorizar la comunicación pública y retransmisión de obras audiovisuales en cualquier establecimiento.

EGEDA-ECUADOR cuenta con tarifas publicadas en el Registro Oficial N^o 714 de 28 de noviembre de 2002, siendo estas tarifas las aplicables para las modalidades de uso de obras audiovisuales. La tarifa aplicable será de \$ 0,50 por emisión y/o transmisión retransmitida (Marcovici, 2002)

EGEDA-ECUADOR conforme a lo dispuesto en El artículo 252 del Código Orgánico de la Economía social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, señala: “Las Sociedades de Gestión Colectiva podrán celebrar contratos con asociaciones o gremios de usuarios que establezcan tarifas para utilidades en particular”.



SAYCE

SAYCE, es una Sociedad de Gestión Colectiva de Derecho de Autor, de derecho privado y sin fines de lucro registrada como tal en la Dirección Nacional de Derecho de Autor y Derechos Conexos del Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI), cuyo principal objetivo es la recaudación de los derechos patrimoniales del autor nacional o extranjero, con fundamento en el Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, la decisión 351 de la Comunidad Andina de Naciones, diversos Tratados Internacionales que el Ecuador ha celebrado en materia de Propiedad Intelectual y Derecho de Autor, normativa legal vigente y obligatoria aplicada en todo el territorio Ecuatoriano.

Al difundir música, se genera un derecho económico, a favor de autores nacionales y extranjeros; por lo que se debe obtener la licencia respectiva, previo el pago de los derechos de autor.

En este caso la tarifa a cancelar para los restaurantes de segunda categoría corresponde al equivalente del 27% de un Salario Básico Unificado más IVA. Este pago no incluye la presentación de artistas en vivo, valor que corresponde al 8% más IVA del total de facturación por consumo de bebidas y alimentos por cada uno de los artistas invitados.

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

La Matriz EFE permite observar cómo está respondiendo la empresa a las oportunidades y amenazas que se le presenta, así mismo ayuda para tomar decisiones en cuanto a las estrategias que actualmente la empresa maneja y que no están llevándoles a los resultados esperados.



Tabla 9: Matriz de Evaluación de Factores Externos

MATRIZ EFE			
FACTORES EXTERNOS CLAVE			
OPORTUNIDADES	PONDERACION	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
1.Desarrollo de convenios	0.1	2	0.2
2. Empresas cerca al restaurante que pueden ser clientes potenciales	0.1	3	0.3
3.Explotar medios necesarios para la publicidad	0.09	3	0.27
4.Crecimiento del PIB en 1.9% en el primer trimestre de 2018 según BCE	0.09	2	0.18
5.Incremento del empleo en 3.85% y disminucion del desempleo en 0.8% para el 2017 según la INEC	0.08	1	0.08
6.Tecnología de punta e inovación	0.09	3	0.27
AMENAZAS			
1.Incremento de competencias según Ministerio de Turismo	0.08	1	0.08
2.Aumento de la tasa de inflacion en los ultimos años según INEC	0.07	1	0.07
3. Impuestos recaudados por la SPROFON	0.09	2	0.18
4. Competencia desleal	0.07	2	0.14
5.Variaciones climatológicas	0.07	3	0.21
6.No renovación del contraro de alquiler	0.07	4	0.28
TOTAL	1		2.26

Fuente: Varios

Elaboración: Las autoras

La puntuación ponderada total de esta matriz es de 2.26, la misma que está por debajo del promedio (2.50), lo que significa que no está aprovechando al máximo las oportunidades externas ni evitando las amenazas. Sin embargo, la empresa puede mejorar esta calificación estableciendo estrategias como: convenios con instituciones cercanas, mejorando o re direccionando la publicidad para que permita mejorar su situación actual y conseguir esa ventaja competitiva que busca.

3.1.2.2 Análisis Interno

Este análisis nos permite conocer los recursos y capacidades con las que cuenta el restaurante, así como, identifica las fortalezas y debilidades para establecer estrategias que le permitan aprovechar dichas fortalezas y minimizar las debilidades que se presenten con este análisis.



5 fuerzas de Porter

Para el análisis de este punto se tomará en cuenta la información obtenida del restaurante mediante la investigación, encuestas, observaciones y entrevistas, es por esto que nos hemos basado en una tabla con diferentes escalas.

Tabla 10: Escala de calificación

ESCALA	RESULTADO
0 - 3.3	Desfavorable
3.4 - 6.6	Moderada
6.7 – 10	Favorable

Fuente/Elaboración: Las autoras

Tabla 11: Amenaza de nuevos competidores

No	INTERROGANTE	SI	NO
1	¿Tiene un servicio único?		x
2	¿Existen barreras exigentes para entrar en el sector?		x
3	¿Los clientes son leales a la marca?		x
4	¿Tiene canales de distribución?	X	
5	¿Disposición de una alta inversión para abrir un restaurante?		x

Fuente/Elaboración: Las autoras

Resultado: $(1/5) * 10 = 2$ La amenaza de nuevos competidores es desfavorable.

Uno de los problemas más grandes para un negocio es tener competencia y Simón 7-84 no es la excepción puesto que los requisitos que existen para abrir un restaurante no son muy complicados de obtener, lo único que necesitan es sacar permisos básicos como: Permiso de bomberos, licencia única de actividades económicas, certificado de salud ocupacional por cada empleado y certificado de categorización emitido por el Ministerio de Turismo y por ultimo realizar el pago de los mismos.



Tabla 12: Rivalidad entre los competidores existentes

No	INTERROGANTE	SI	NO
1	¿Existe numerosos competidores?	X	
2	¿Resulta fácil cerrar un restaurante?		X
3	¿El sector está en crecimiento?	X	
4	¿Los clientes pueden ir con la competencia?	X	
5	¿Tiene productos únicos?		X

Fuente/Elaboración: Las autoras

Resultado: $(3/5) * 10 = 6$ La rivalidad entre los competidores existentes es moderada.

Un negocio siempre va a tener competencia y según datos del ministerio de turismo en los últimos años ha existido un incremento significativo de restaurantes es por ello que nos da un poder de negociación moderado.

De acuerdo a la base de datos brindada por el Ministerio de Turismo se ha filtrado la información de los restaurantes, por el tipo de categoría y sector de ubicación para obtener así a los competidores directos de Simón 7-84. Posteriormente se revisó las calificaciones de estos locales en las páginas de Google y Tripadvisor, las mismas que brindan la valorización por parte de los clientes de estos lugares.

Entre los competidores potenciales se encuentran:

Tabla 13: Competencia

Nombre	Dirección	Valoración	
		Google	Tripadvisor
ALFREDOS CAZUELAS	ANTONIO BORRERO 10-87 Y GRAN COLOMBIA	5	4.5
AUSTRIA	HERMANO MIGUEL 8-81 Y SIMON BOLIVAR	4.5	4
LA BARRACA	BORRERO 9-68 Y BOLIVAR	4.5	4
CUCHARA MAGICA	GRAN COLOMBIA 8-86 Y BENIGNO MALO	4.3	4.5
DON COLON	SUBRE 9-14 Y BENIGNO MALO	4.3	4
EL CANTARO	BOLIVAR 8-56 Y BENIGNO MALO	3.3	3.5
FRACTAL	BOLIVAR Y PADRE AGUIRRE ESQUINA	4	3.5
GRECIA	GRAN COLOMBIA 9-69 Y PADRE AGUIRRE	5	3.5
INDUSTRIAL ALE HOUSE	BENIGNO MALO 5-95 Y JUAN JARAMILLO	4.5	4.5
LIRON LIRON	GRAN COLOMBIA 9-41 Y BENIGNO MALO	4.6	4.5
RAYMIPAMBA	BENIGNO MALO 8-59 Y SUCRE	4	4
SIMON 7-84	LUIS CORDERO 9-14 Y SIMON BOLIVAR, PLANTA BAJA	4.3	4
ZONA REFRESCANTE	BENIGNO MALO 9-55 Y GRAN COLOMBIA	4.3	4

Fuente: Ministerio de Turismo, Google, Tripadvisor.

Elaboración: Las autoras



Tabla 14: Poder de negociación de los clientes

No	INTERROGANTE	SI	NO
1	¿Tiene ventas significativas para tener rentabilidad?	x	
2	¿Tiene gran número de clientes cautivos?		X
3	¿Tiene ofertas tentativas para los clientes?		X
4	¿Es fácil para el cliente elegir otro restaurante?	x	
5	¿Los precios están al alcance de los clientes?	x	

Fuente/Elaboración: Las autoras

Resultado: $(3/5) * 10 = 6$ El poder de negociación de los clientes es moderada.

El poder de negociación no es moderado para el restaurante puesto que los clientes pueden elegir más opciones aparte de Simón 7-84 es por ello que deberían buscar una propuesta de valor que lo haga único y original.

Tabla 15: Poder de negociación de los proveedores

No	INTERROGANTE	SI	NO
1	¿El Proveedor es único en ofrecer el producto?		X
2	¿Resulta fácil cambiar de proveedor?	x	
3	¿Puede conseguir más proveedores?	x	
4	¿La materia prima obtenida ayuda a tener calidad del producto?	x	
5	¿Existen ofertas más tentativas de otros proveedores?	x	

Fuente/Elaboración: Las autoras

Resultado: $(4/5) * 10 = 8$ El poder de negociación de los proveedores es favorable.

En este punto, el restaurante posee un poder de negociación favorable puesto que existe gran cantidad de proveedores pudiendo así cambiarlo de ser necesario ya sea por alza de precios, calidad de producto o simplemente por un producto sustituto.

“Simón 7-84” mantiene relación con dieciséis proveedores que le brindan diferentes tipos de servicios como: alimentos, bebidas, maquinaria, implementos de limpieza, entre otros. A continuación, enumeramos a los mismos:



Tabla 16: Proveedores

PROVEEDORES
CUENCALICOR CIA.LTDA.
ARCA CONTINENTAL SAB DE CV
MEGALIMPIO
THE TESALIA SPRINGS COMPANY S.A.
SINALUISA PILCO LUIS EDILBERTO
TRIBEJAZE CIA LTDA
GALINDO ROMO CESAR AUGUSTO
PIGGIS
ITALDELI
DINADEC S.A.
JUAN ELJURI
PRONACA
TORAL NANCY
HELADERIAS TUTTO FREDDO
EQUINDECA

Fuente: Restaurante “Simón 7-84”

Elaboración: Las autoras

Tabla 17: Amenaza de productos y servicios sustitutos

No	INTERROGANTE	SI	NO
1	¿Existen pocos productos sustitutos?		X
2	¿Es difícil para los clientes conseguir productos sustitutos?		X
3	¿Genera algún costo a los clientes elegir productos sustitutos?		X
4	¿Existe gran variedad de productos sustitutos?	X	
5	¿El cliente encuentra diferenciación en el producto?		X

Fuente/Elaboración: Las autoras

Resultado: $(1/5) * 10 = 2$ La amenaza de productos y servicios sustitutos es desfavorable.

Esta amenaza es desfavorable puesto que existen varios productos sustitutos para los productos que sirve el restaurante y los clientes al encontrarlos más económicos optan por cambiarse a dicha opción, es por ello que el restaurante pone mucha atención a estos para poder encontrar una forma de atacar, llegando a mejorar la competitividad de sus productos.



Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Con el análisis de esta matriz se determinará cuáles son las fortalezas y debilidades encontradas en las áreas funcionales de la empresa, es decir, analizaremos los pros y los contras que existen dentro del restaurante.

Tabla 18: Matriz de Evaluación de Factores Internos

MATRIZ EFI			
FACTORES INTERNOS CLAVE			
FORTALEZAS	PONDERACION	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
1. Personal capacitado	0.1	4	0.4
2. Infraestructura del restaurante	0.1	4	0.4
3. Imagen corporativa	0.09	4	0.36
4. Promociones del restaurante	0.08	3	0.24
5. Ubicación estratégica	0.08	3	0.24
6. Diversidad y calidad en platos y bebidas	0.08	3	0.24
7. Fidelización de los clientes	0.09	4	0.36
DEBILIDADES			
1. Ser nuevos en el sector	0.05	2	0.1
2. No ser propietarios del local	0.07	1	0.07
3. Mal manejo de inventarios	0.04	2	0.08
4. Ausencia de planeación estratégica	0.09	1	0.09
5. Falta de parqueadero	0.09	2	0.18
6. Uso incorrecto de las herramientas de marketing	0.04	2	0.08
TOTAL	1		2.84

Fuente/Elaboración: Las autoras

El restaurante tiene una puntuación ponderada de 2.84 que está por encima del promedio (2.50) lo que significa que mantiene una posición interna fuerte, sin embargo, es necesario mejorar ciertos puntos como: brindar capacitaciones al personal sobre atención al cliente, trabajo en equipo, imagen corporativa, entre otros; implementar un plan estratégico que permita tener claro las metas y objetivos a alcanzar, realizar alianzas con establecimientos de parqueo cerca del local y buscar diferentes alternativas de proveedores del servicio publicitario.



3.1.3. Objetivos a largo plazo

- Posicionar la marca del restaurante no solo a nivel local sino nacional, a través de la calidad de su servicio.
- Mejorar la atención personalizada a los clientes, para conseguir la fidelización por parte de los mismos.
- Establecer estrategias de mercado efectiva y accesible.
- Establecer alianzas estratégicas con los proveedores e interinstitucionales.
- Fortalecer los valores establecidos por SIMÓN 7-84.

3.1.4. Balanced Scorecard

Perspectiva Financiera

En este punto se analizará tres indicadores financieros que permitirán ver la realidad financiera de la empresa. Hay que tomar en cuenta que la empresa está en el mercado poco tiempo lo que conlleva a que esté endeudada.

Los resultados financieros dependen mucho de cuan satisfechos se encuentran los clientes con el servicio obtenido en el restaurante.

Tabla 19: Perspectiva Financiera

NOMBRE	FORMULA	2018	2019	2020	2021
Razon Corriente	$\frac{Activo\ Corriente}{Pasivo\ Corriente}$	\$ 0.47	\$ 0.67	\$ 0.70	\$ 0.73
Margen de Utilidad Neta	$\frac{Utilidad\ neta}{Ventas}$	-4%	2%	4%	5%
Endeudamiento del activo	$\frac{Pasivo\ Total}{Activo\ Total}$	148%	149%	141%	126%

Fuente: Restaurante “Simón 7-84”

Elaboración: Las autoras



La Razón Corriente dice que por cada dólar que la empresa debe, tiene \$0,47 para hacerle frente. Es decir, que el restaurante debe buscar financiamiento para solventar estas deudas. Por otra parte, el Margen de Utilidad Neta, indica que cada dólar vendido no está generando utilidad. Y por último el endeudamiento del activo, permite conocer el grado de endeudamiento en base activos.

Para los siguientes 3 años, se espera mejorar estos valores buscando así que el negocio mejore su situación financiera, sin embargo, hay que tener en cuenta que para la apertura del restaurante se invirtió valores monetarios altos para la adecuación de la planta.

Perspectiva del Cliente

Esta perspectiva tiene como objetivo atraer, retener y satisfacer a los clientes del restaurante. Se sabe que la fidelización de los clientes se gana a través del valor agregado del producto que se presta.

Tabla 20: Perspectiva de Clientes

NOMBRE	2018	2019	2020	2021	INTERPRETACION
Volumen de Clientes	33216	34212	34555	34900	Los socios al realizar un estudio de demanda potencial se pusieron como meta incrementar sus clientes en un 3% en el año 2019 y para los dos siguientes años el 1%. Para esto es necesario mejorar la publicidad y promociones, seguir brindando un servicio personalizado a nuestros clientes recurrentes puesto que la mejor publicidad que tiene el restaurante es de boca en boca.
Satisfacción del Cliente	67%	74%	82%	90%	A través de la encuesta de satisfacción el 67% de los clientes se encuentran satisfechos por lo que se propone aumentar este porcentaje en un 8% en los siguientes años. El mismo se espera alcanzar diseñando nuevas estrategias que permitan reducir el tiempo de espera, mejorando la comunicación cliente-restaurante (es decir recibir las opiniones de nuestros clientes para hacer las correcciones respectivas) y dictando los cursos necesarios a nuestros colaboradores para que brinden un mejor servicio.
Fidelización del Cliente	70%	75%	80%	85%	En base a las encuestas el 70% de los clientes visitan recurrentemente el local. Los clientes fidelizados son evangelistas de nuestra marca por lo que en los siguientes años se propone incrementar en un 5%. Se recomienda aplicar promociones como por ejemplo: por la compra otorgar cierta cantidad de puntos y al llegar a la meta darles un regalo, poniendo más énfasis en las pos-venta.

Fuente: Restaurante “Simón 7-84”

Elaboración: Las autoras

Esta perspectiva se enfoca en los clientes, quienes son la razón del negocio, es por eso se busca incrementar tanto su concurrencia como su satisfacción



y fidelización, mejorando así el servicio y por ende la situación económica del restaurante.

Perspectiva Interna

Con el análisis de esta perspectiva se busca mejorar los procesos internos con el fin de entregar a los clientes un servicio de calidad y en el menor tiempo posible, obteniendo así la satisfacción total de los clientes.

Tabla 21: Perspectiva Interna

NOMBRE	2018	2019	2020	2021	INTERPRETACION
Innovación de Nuevos Productos	3	4	6	9	A través de entrevistas con la gerente y el jefe de cocina principal del restaurante se pudo notar que en la gama de crecimiento en la carta llegó a 3 productos por lo que se espera que para los siguientes tres años tenga incrementos equivalentes a uno, dos y tres productos respectivamente. Esto se lo trabajara a la par chef con gerente costeando recetas de calidad.
Porcentaje de Desperdicios	17.70%	13.70%	9.70%	5.70%	Mediante la entrevista al jefe de cocina se dedujo que el restaurante produce aproximadamente 17.70% de desperdicios por lo que esto genera perdidas al mismo. Se propone realizar ciertos cambios como: haciendo que el chef tenga más control sobre los ayudantes para que estos ocupen las porciones correctas en la realización de recetas y los inventarios optimizando así la producción.
Productividad Laboral	9 unidades	11 unidades	14 unidades	16 unidades	Este indicador nos da a conocer que por cada hora hombre empleada en el negocio se está produciendo 9 unidades. Resultado que se espera mejorar con la implementación de un control adecuado del trabajo de los empleados y uso óptimo del tiempo.

Fuente: Restaurante “Simón 7-84”

Elaboración: Las autoras

La innovación será uno de los puntos más importantes en esta perspectiva, ya que de esto también depende el incremento de los clientes. Se propone la creación de platos internacionales, así como, crear nuevas ideas de presentación tanto de platos fuertes como cocteles y postres.



Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento

La finalidad de esta perspectiva es buscar un rendimiento óptimo por parte los empleados y socios del restaurante, para así alcanzar las metas y objetivos que la empresa se plantea. Además, se analizará el clima organizacional en el que se desenvuelven los colaboradores.

Tabla 22: Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

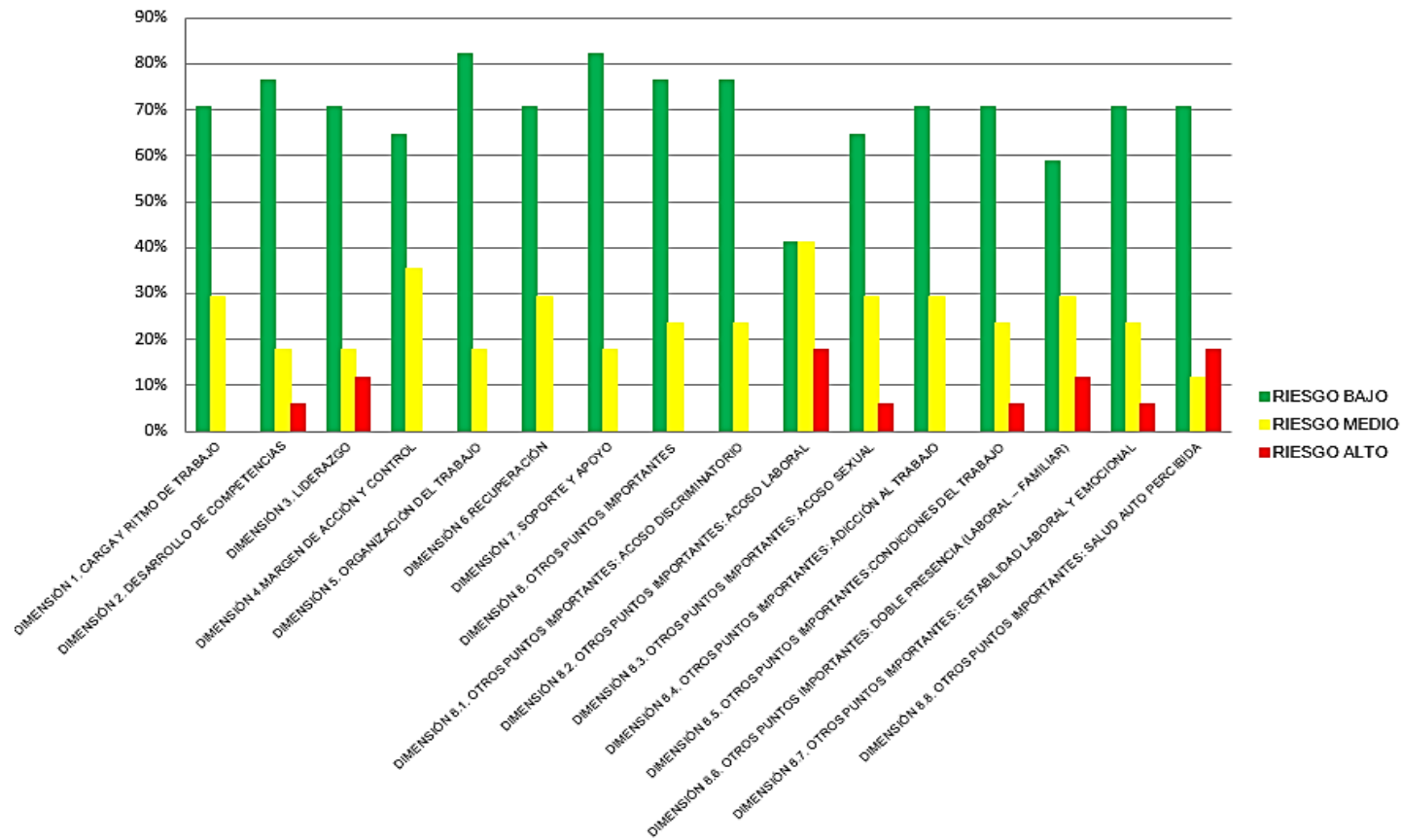
NOMBRE	2018	2019	2020	2021	INTERPRETACION
Clima Laboral	82%	86%	90%	94%	A través de la encuesta realizada a los colaboradores se dedujo que existe un porcentaje del 82% que se encuentra satisfecho con el clima laboral, es decir, sienten que su trabajo es valorado. Se propone emprender charlas donde estén involucrados tanto jefes como colaboradores buscando maximizar este porcentaje de satisfacción.
Liderazgo	88%	91%	94%	97%	En la encuesta se pudo notar que en un 88% de los colaboradores sienten que tienen líderes democráticos, es decir, que su opiniones son tomadas en cuenta para la toma de decisiones en el transcurso del negocio, motivándolos así para obtener su mejor esfuerzo.
Retroalimentacion	Con las capacitaciones brindadas al personal se pretende hacer retroalimentación a los mismos mediante pruebas, observaciones: así podrán saber que tanto están captando la información y cuanto lo ponen en práctica, si se mantiene errores se procederá a tomar las medidas correctivas buscando mejorar o cambiar definitivamente esta situación				

Fuente: Restaurante “Simón 7-84”

Elaboración: Las autoras

A continuación, se presenta la encuesta realizada a los empleados, en base a la cual se ha tomado estos indicadores, buscando mejorar la situación interna del restaurante.

Ilustración 13: Evaluación de riesgo psicosocial por dimensión



Fuente/Elaboración: Restaurante “Simón 7-84”

Los riesgos obtenidos en las diferentes dimensiones de esta encuesta significan:

RIESGO BAJO: El riesgo es de impacto potencial mínimo sobre la seguridad y salud, no genera a corto plazo efectos nocivos. Estos efectos pueden ser evitados a través de un monitoreo periódico de la frecuencia y probabilidad de que ocurra y se presente una enfermedad ocupacional, las acciones irán enfocadas a garantizar que el nivel se mantenga.

RIESGO MEDIO El riesgo es de impacto potencial moderado sobre la seguridad y salud puede comprometer las mismas en el mediano plazo, causando efectos nocivos para la salud, afectaciones a la integridad física y enfermedades ocupacionales. En caso de que no se aplicaren las medidas de seguridad y prevención correspondientes de manera continua y conforme a la necesidad específica identificada, los impactos pueden generarse con mayor probabilidad y frecuencia.

RIESGO ALTO: El riesgo es de impacto potencial alto sobre la seguridad y la salud de las personas, los niveles de peligro son intolerables y pueden generar efectos nocivos para la salud e integridad física de las personas de manera inmediata. Se deben aplicar las medidas de seguridad y prevención de manera continua y conforme a la necesidad específica identificada para evitar el incremento a la probabilidad y frecuencia.

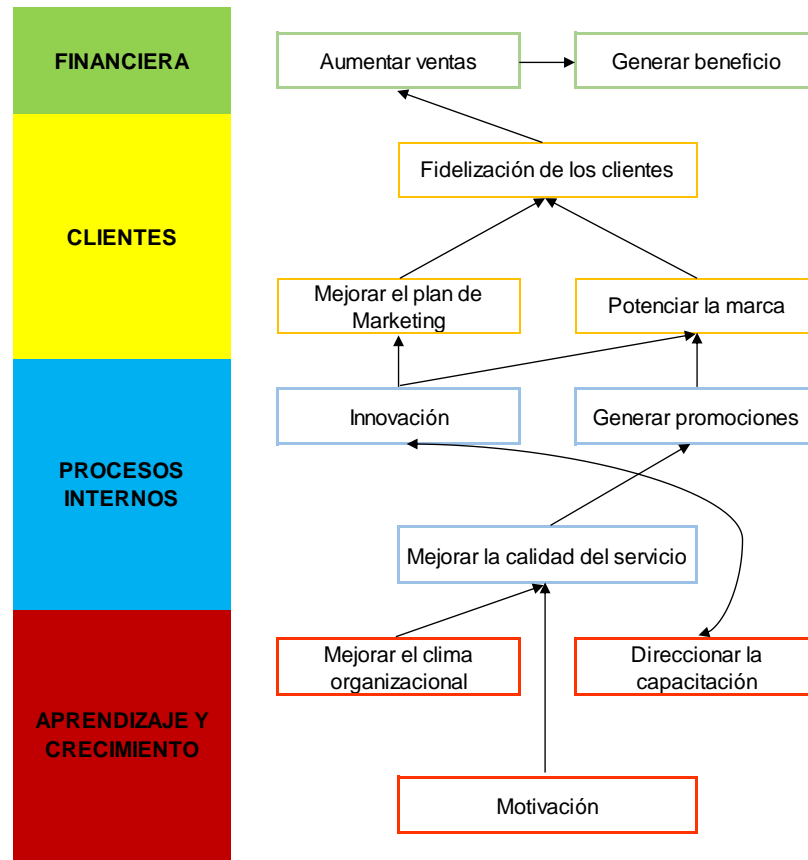
Fuente/Elaboración: Restaurante “Simón 7-84”

Mapa Estratégico

El mapa estratégico propuesto permite visualizar las estrategias formuladas para que el restaurante mejore su situación actual. Además, que muestra la relación entre las estrategias de cada una de las perspectivas, pues se debe tomar media en uno o varias de las perspectivas para alcanzar la meta final que en este caso es aumentar la rentabilidad del negocio, teniendo como antecedentes pérdidas.

*Alexandra Elizabeth Ochoa Martínez
Diana Isabel Uzhca Sanmartín*

Ilustración 14: Mapa Estratégico



Fuente/Elaboración: Las autoras

Indicadores estratégicos

Tabla 23: Indicadores estratégicos

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	TIEMPO
FINANCIERA	Aumentar ventas Generar beneficio	% de incremento con relación a periodos anteriores.	3 meses
CLIENTES	Fidelización de los clientes Mejorar el plan de marketing Potenciar la marca	Números de clientes al mes % de clientes satisfechos	6 meses
PROCESOS INTERNOS	Innovación Generar promociones Mejorar la calidad del servicio	% porcentaje de reducción de tiempos Producción (# platos por periodo)	6 meses
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Mejorar el clima organizacional Direccionar la capacitación Motivación	% de satisfacción de los empleados	6 meses

Fuente/Elaboración: Las autoras



3.1.5. Modelo Canvas

Esta es una herramienta que permite visualizar y describir el modelo de negocio en las áreas principales de este, con el fin de crear nuevas alternativas estratégicas y que de esta manera el restaurante obtenga la ventaja competitiva dentro de su mercado. Las áreas que se toma en cuenta en este lienzo son: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

Ilustración 15: Modelo Canvas Restaurante "Simón 7-84"

Socios Clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de cliente
Proveedores: Sinaluisa, Piggis, Cuenca Licor, Maria Pachar, César Galindo, Italdeli, Nancy Toral, Pronaca, Juan Eljuri, Arca, Tutto Freddo.	Servicio de alimentación y bebidas.	Productos innovadores. Minimizar tiempos de entrega del servicio. Generar promociones que beneficien tanto al restaurante como a los clientes.	Recibir sus quejas y sugerencias en cuánto al servicio. Contacto directo con los clientes.	Personas mayores de edad, de clase media - alta y con alto nivel adquisitivo.
	Recursos clave		Presentación de artistas.	
Alianzas estratégicas: Hotel Santa Mónica, Hotel Carvallo, VanService, Equindeca, Tutto Freddo.	Materia prima de calidad. Empleados capacitados. Infraestructura adecuada. Accesorios necesarios.			
Estructura de costos		Fuentes de ingresos		
Capacitación y salarios de empleados. Presentación de artistas. Publicidad y mantenimiento de página web. Gastos generales (arriendo, servicios básicos).		Venta de productos (comida y bebidas). Alquiler del restaurante para eventos.		

Fuente/ Elaboración: Las autoras

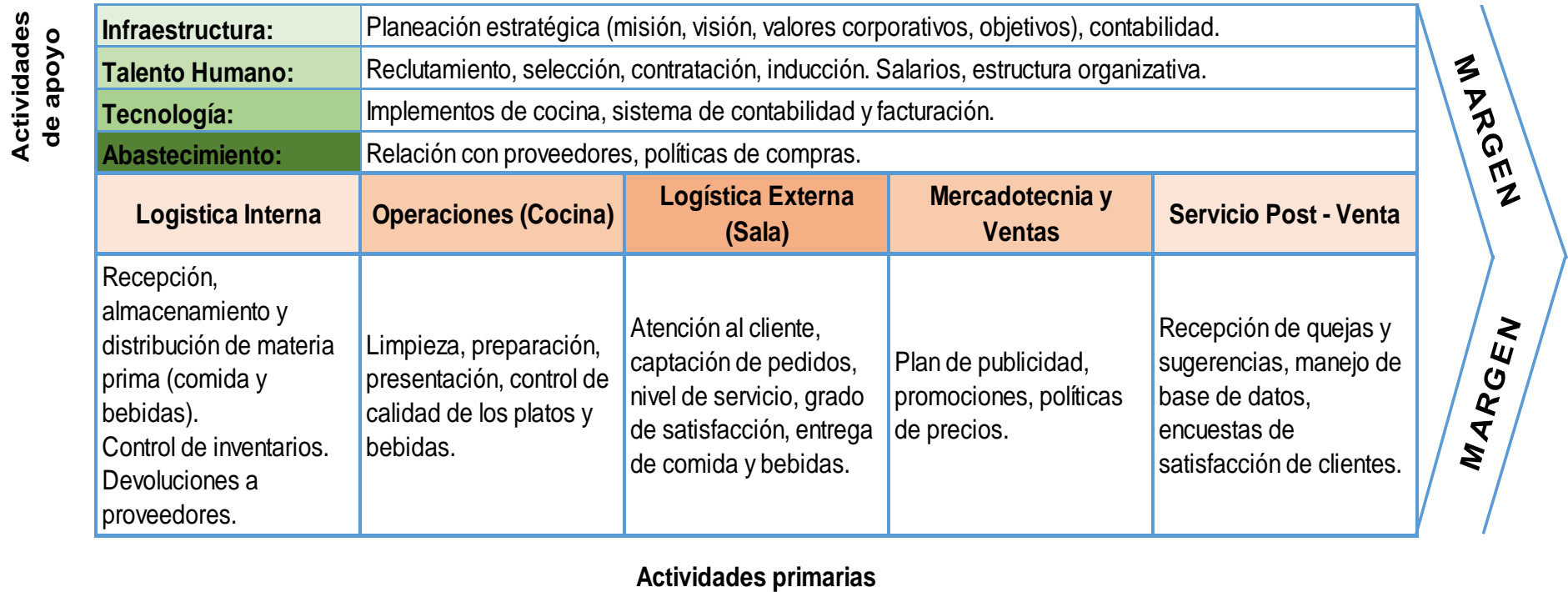
3.1.6. Cadena de Valor

La cadena de valor es una herramienta que permite analizar la actividad del restaurante. Mediante esta se analizará cuáles son las actividades principales que siguen una secuencia, y las secundarias que se realizan para crear valor al servicio ofertado en el local.

A continuación, se presenta una ilustración que permite entender de manera más clara las acciones relacionadas en la transformación de la materia prima para ofertar el servicio de comida y bebidas.

La parte principal del restaurante son los clientes y es por eso que en base a la siguiente ilustración se puede observar que las actividades principales para alcanzar esta meta son la parte de: operaciones, mercadotecnia y ventas y sobre todo el servicio post-venta. Administrar estas actividades es fundamental para alcanzar la fidelización de los clientes y sobre todo atraer más, gracias a la publicidad de en boca en boca.

Ilustración 16: Cadena de valor

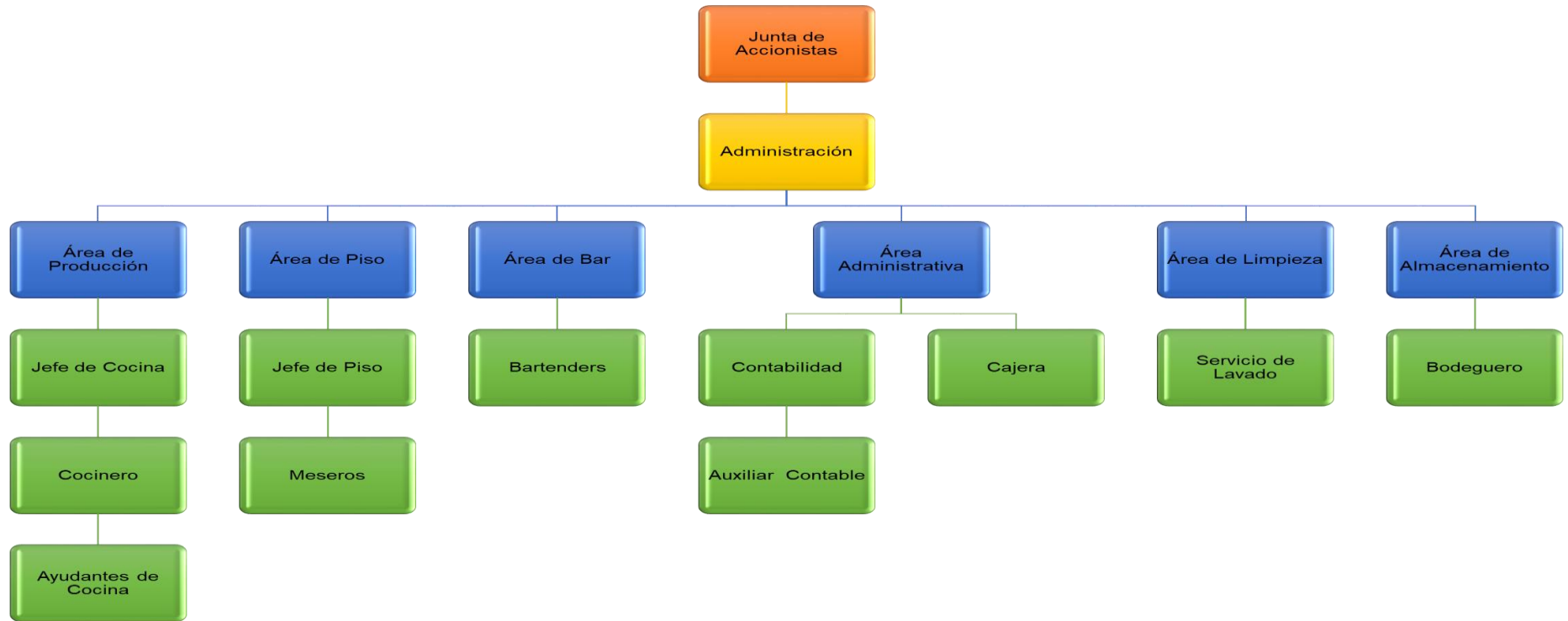


Fuente/Elaboración: Las autoras

Alexandra Elizabeth Ochoa Martínez
Diana Isabel Uzhca Sanmartín

3.1.7. Estructura organizacional propuesta

Ilustración 17: Estructura Organizacional



Fuente/Elaboración: Las autoras

Alexandra Elizabeth Ochoa Martínez
Diana Isabel Uzhca Sanmartín

3.2. Plan Financiero

Es el estudio económico y financiero del negocio, que permite determinar si el modelo propuesto es viable para el restaurante.

El Plan Financiero contiene todos los movimientos económicos que se realizan en el negocio y en base a ello se puede tomar decisiones y establecer estrategias que le permita crecer en términos monetarios. Además, garantiza la dirección que se debe tomar en cuanto a las inversiones, los gastos, el financiamiento, los ingresos y las ganancias.

Plan de Inversión al 2019

Tabla 24: Plan de Inversión

PLAN DE INVERSIÓN	
Rubro	0
EGRESOS:	
Capital de Trabajo	\$ 78,331.08
Publicidad	\$ 35,812.31
Egresos Totales:	\$ 114,143.39
FINANCIAMIENTO:	
Capital Propio	\$ 1,000.00
Recapitalización	\$ 49,143.39
Préstamo	\$ 64,000.00
Financiamiento Total:	\$ 114,143.39

Fuente: Restaurante “Simón 7-84”

Elaboración: Las autoras

Puesto que la empresa ya se encuentra en el mercado 2 años 4 meses, no necesita de inversión inicial, sin embargo, uno de los socios decidió recapitalizar su inversión inicial. Además, se planteado realizar un préstamo de \$64,000.00 en BanEcuador a una tasa del 9,76% con la finalidad de cubrir otros créditos en instituciones financieras que tienen tasas de interés más altas.

Alexandra Elizabeth Ochoa Martínez
Diana Isabel Uzhca Sanmartín



Estados Financieros Projectados

- **Estado de Resultados**

El Estado de Resultados muestra los movimientos detallados en cuanto a ingresos y gastos con la finalidad de tener en claro cómo se obtuvo el resultado del ejercicio durante un periodo determinado.

Tabla 25: Estado de Resultado Projectado

RESTAURANTE "SIMÓN 7-84"			
ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO			
Descripción	2019	2020	2021
Ingresos Brutos (Ventas)	\$ 457,997.18	\$ 480,897.04	\$ 504,941.89
Costos Operacionales	\$(267,277.26)	\$(280,641.12)	\$(294,673.18)
Utilidad Bruta Ventas	\$ 190,719.92	\$ 200,255.92	\$ 210,268.71
Gastos operacionales			
Servicios básicos	\$ 6,785.57	\$ 6,812.72	\$ 6,839.97
Honorarios	\$ 65,858.28	\$ 66,121.71	\$ 66,386.20
Depreciaciones	\$ 10,438.04	\$ 10,438.04	\$ 10,438.04
Arriendos	\$ 36,000.00	\$ 36,000.00	\$ 36,000.00
Publicidad	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00
Otros gastos	\$ 34,103.57	\$ 31,179.87	\$ 31,179.87
Total Gastos Operacionales	\$ 177,185.46	\$ 174,552.34	\$ 174,844.08
Utilidad operativa	\$ 13,534.46	\$ 25,703.58	\$ 35,424.64
15% pago a empleados y trabajadores	\$ 2,030.17	\$ 3,855.54	\$ 5,313.70
Utilidad Antes de impuestos	\$ 11,504.29	\$ 21,848.04	\$ 30,110.94
25% Impuesto a la Renta	\$ 2,876.07	\$ 5,462.01	\$ 7,527.74
Utilidad Neta	\$ 8,628.22	\$ 16,386.03	\$ 22,583.21

Fuente: Restaurante “Simón 7-84”

Elaboración: Las autoras

En el caso del restaurante se apreciar que desde el periodo 2019 se comienza a obtener utilidades, esto debido a que se pretende realizar ciertos cambios como: incrementar las ventas en un 5%, valor que es planteado por los socios en base al porcentaje de crecimiento del periodo anterior, disminución de personal en el área de cocina y piso, re direccionar la publicidad para llegar a más clientes y disminuir los gastos por este rubro y optimizar otros gastos que



son innecesarios puesto que el local en donde funciona el negocio no requiere de muchas adecuaciones o a la vez realizar un auditoria interna que permita controlar estos gastos.

- **Estado de Situación Financiera**

Es un documento contable que permite ver la situación económica de la empresa en un determinado periodo en cuanto a las cuentas del activo, pasivo y patrimonio.

Tabla 26: Estado de Situación Financiera Proyectado

RESTAURANTE "SIMÓN 7-84"			
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA			
	2019	2020	2021
ACTIVO			
ACTIVO CORRIENTE	\$ 63,734.65	\$ 66,921.38	\$ 69,791.88
Caja/Bancos	\$ 9,058.41	\$ 9,511.33	\$ 9,511.33
Cuentas por cobrar	\$ 32,059.80	\$ 33,662.79	\$ 35,345.93
Inventarios	\$ 22,616.43	\$ 23,747.25	\$ 24,934.62
ACTIVO NO CORRIENTE	98936.80	86964.30	82574.38
Maquinaria y equipo	\$ 47,346.46	\$ 47,346.46	\$ 47,346.46
Dep. acumulada de Maquinaria y equipo	\$ (7,538.60)	\$ (7,538.60)	\$ (7,538.60)
Muebles y enseres	\$ 35,642.40	\$ 35,642.40	\$ 35,642.40
Dep. acumulada de Muebles y enseres	\$ (6,197.19)	\$ (6,197.19)	\$ (6,197.19)
Equipos de computacion	\$ 5,996.81	\$ 5,996.81	\$ 5,996.81
Dep. acumuladad de Equipos de computación	\$ (2,918.63)	\$ (2,918.63)	\$ (2,918.63)
Adecuaciones e instalaciones	\$ 34,009.85	\$ 18,705.42	\$ 13,093.79
Amort. acum adecuaciones e instalaciones	\$ (7,404.30)	\$ (4,072.36)	\$ (2,850.65)
TOTAL ACTIVO	\$ 162,671.44	\$ 153,885.68	\$ 152,366.26
PASIVOS	\$ 243,420.35	\$ 218,248.57	\$ 194,145.94
PASIVO CORRIENTE	\$ 95,298.06	\$ 95,774.55	\$ 96,253.43
Cuentas por pagar	\$ 95,298.06	\$ 95,774.55	\$ 96,253.43
PASIVO NO CORRIENTE	\$ 148,122.29	\$ 122,474.01	\$ 97,892.51
Préstamos socios	\$ 115,471.94	\$ 87,561.46	\$ 61,599.08
Paola Rodríguez	\$ 77,859.76	\$ 72,328.98	\$ 54,835.04
Paúl Sanchez	\$ 37,612.18	\$ 15,232.48	\$ 6,764.04
Obligaciones bancarias	\$ 27,744.11	\$ 25,595.01	\$ 23,452.00
15% Participación trabajadores	\$ 2,030.17	\$ 3,855.54	\$ 5,313.70
Impuesto a la renta por pagar	\$ 2,876.07	\$ 5,462.01	\$ 7,527.74
PATRIMONIO	\$ (80,748.91)	\$ (64,362.88)	\$ (41,779.68)
Capital Social	\$ 50,143.39	\$ 50,143.39	\$ 50,143.39
Paola Rodríguez	\$ 49,643.39	\$ 49,643.39	\$ 49,643.39
Paúl Sanchez	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00
Resultados	\$ (130,892.30)	\$ (114,506.27)	\$ (91,923.07)
Pérdida 2016	\$ (88,962.28)	\$ (88,962.28)	\$ (88,962.28)
Pérdida 2017	\$ (33,829.02)	\$ (33,829.02)	\$ (33,829.02)
Pérdida 2018	\$ (16,729.22)	\$ (16,729.22)	\$ (16,729.22)
Utilidad 2019	\$ 8,628.22	\$ 8,628.22	\$ 8,628.22
Utilidad 2020	\$	\$ 16,386.03	\$ 16,386.03
Utilidad 2021	\$	\$	\$ 22,583.21
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 162,671.44	\$ 153,885.68	\$ 152,366.26

Fuentes: Restaurante “Simón 7-84”



Elaboración: Las autoras

El punto más importante de este estado está en la parte del pasivo no corriente, pues año tras año va disminuyendo los préstamos con los socios teniendo así el negocio menos deudas a largo plazo. En el periodo 2019 se aprecia perfectamente la recapitalización realizada por la socia Paola Rodríguez por un valor de \$49143.39 ayudando al restaurante hacer frente a sus obligaciones y por ende a mejorar su solvencia financiera.

- **Estado de Flujo de Caja**

El Flujo de Caja da a conocer las entradas y salidas de efectivo que el negocio realiza en un periodo de tiempo determinado. Además, permite evaluar la rentabilidad a través de la VAN (Valor Actual Neto) y la TIR (Tasa Interna de Retorno).



Tabla 27: Estado de Flujo de Caja

RESTAURANTE "SIMÓN 7-84"				
Estado de Flujo de Caja				
Rubro/Años	0	1	2	3
INGRESOS:				
Ingresos	\$ 457,997.18	\$ 480,897.04	\$ 504,941.89	
CuentasxCobrar (variación)	\$ (32,059.80)	\$ (1,602.99)	\$ (1,683.14)	
Valor Residual				
ENTRADA DE EFECTIVO	\$ 425,937.38	\$ 479,294.05	\$ 503,258.75	
EGRESOS	\$ 127,474.47	\$ 274,274.82	\$ 369,576.35	\$ 372,101.72
INVERSIÓN:	\$ 127,474.47			
Recapitalización	\$ 49,143.39			
Capital de trabajo	\$ 78,331.08			
OPERACIÓN	\$ 274,274.82	\$ 369,576.35	\$ 372,101.72	
COMPRAS:	\$ 170,175.11	\$ 171,025.99	\$ 171,881.12	
Insumos Materiales Imp:	\$ 170,175.11	\$ 171,025.99	\$ 171,881.12	
MANO DE OBRA:	\$ 65,858.28	\$ 66,121.71	\$ 66,386.20	
Calificada	\$ 65,858.28	\$ 66,121.71	\$ 66,386.20	
OTROS GASTOS:	\$ 38,241.43	\$ 132,428.65	\$ 133,834.40	
Interés Préstamo	\$ 6,246.40	\$ 4,164.27	\$ 2,082.13	
Capital	\$ 21,333.33	\$ 21,333.33	\$ 21,333.34	
Segdes	\$ 164.38	\$ 97.41	\$ 36.53	
Arriendo	\$ 36,000.00	\$ 36,000.00	\$ 36,000.00	
Servicios básicos	\$ 6,785.57	\$ 6,812.72	\$ 6,839.97	
Gastos varios	\$ 34,103.57	\$ 31,179.87	\$ 31,179.87	
Publicidad	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	
Cuentas por pagar (variación)	\$ (95,298.06)	\$ (476.49)	\$ (478.87)	
15% pago a empleados y trabajadores	\$ 2,030.17	\$ 3,855.54	\$ 5,313.70	
25% de Impuesto a la Renta	\$ 2,876.07	\$ 5,462.01	\$ 7,527.74	
EGRESOS EN EFECTIVO:	\$ 127,474.47	\$ 274,274.82	\$ 369,576.35	\$ 372,101.72
FLUJO NETO DE EFECTIVO:	\$ (127,474.47)	\$ 151,662.55	\$ 109,717.70	\$ 131,157.03

Fuente: Restaurante "Simón 7-84"

Elaboración: Las autoras

El Flujo de Caja del restaurante muestra el movimiento del efectivo incluyendo la recapitalización como una inversión pues esto permitirá al negocio mejorar su situación económica.

Para saber si el Modelo de Negocio es factible se calcula el VAN y la TIR.

VAN \$ 200,962.85

Como el VAN es positivo, el Modelo planteado es factible realizarlo.

TIR 92%



Este resultado obtenido en la TIR con una tasa de descuento de 9.76% nos da como resultado 92%, por lo que se recomienda aceptar el modelo.

3.3. Plan de Marketing

Es una herramienta necesaria para toda empresa ya que actualmente existe un entorno altamente competitivo y dinámico, donde la empresa afronta continuamente nuevos retos. Es así que este plan permite analizar las actividades necesarias a realizar para llegar con el servicio a los clientes y segmentos de posibles consumidores, además que proporciona una visión del futuro al implementar nuevas estrategias en cuento a elementos importantes de este plan.

Para la consecución del mismo se analiza las 4ps del Marketing con la finalidad de tomar acciones correctivas para alcanzar los objetivos del restaurante.

- **Producto**

El producto es el elemento más importante dentro del Marketing Mix, pues mediante este se satisface las necesidades de nuestros clientes.

SIMÓN 7-84, se especializa en la elaboración de platos, cocteles y postres con la finalidad de llegar a satisfacer la necesidad básica de alimentación de las personas, sin embargo, tiene como plus la presentación de artistas que hacen más amena la vista al restaurante.

Entre los servicios que Simón 7-84 ofrece tenemos:

- Desayunos
- Platos Fuertes
- Platos a la carta
- Ensaladas
- Postres
- Almuerzos
- Platillos para la hora del té



- Cocteles

Estos productos cumplen con las normas de calidad e higiene exigidas por las instituciones de control, además de cumplir con las expectativas que el cliente busca en los servicios.

Como el objetivo de este Modelo de Negocio es agregar valor al servicio ofertado por el restaurante, se menciona a la innovación como uno de los puntos más importantes para alcanzar este objetivo. Es por eso que una de las actividades a realizar sería establecer nuevas formas de presentar los productos a los clientes, pues como dice el dicho “la comida entra por los ojos”, esto en un periodo corto de tiempo. Otras de las opciones es incrementar en su menú a largo plazo algunos platos internacionales como: tacos (México), ceviche peruano (Perú), pabellón (Venezuela), entre otros.

- Precio

El precio es la variable mediante la cual el restaurante obtiene ingresos monetarios. Fijar el precio de los productos no es tarea sencilla, hay que realizar una serie de análisis como los costos y gastos en los que se incurren para la elaboración de los mismos, los precios de la competencia, el poder adquisitivo del segmento de clientes, entre otros.

Por otra parte, el precio ayuda a reforzar la imagen del producto y por ende del restaurante.

A continuación, se detalla los precios de los productos ofertados por el restaurante “Simón 7-84”:

Tabla 28: Precio de los productos

DESAYUNOS	
Americano	3,65
Continental	2,75
Morlaco	3,75
Costeño	4,15
Campesino	5,65
Light	3,65



Ingles	4,45
PLATOS A LA CARTA	
CEVICHE	
Ceviche de Camarón	8,15
Ceviche de Pescado	6,05
Ceviche Mixto	8,15
SOPAS	
Sopa de Cebolla Gratinada	4,05
Locro de Papas	3,95
Sopa de Vegetales	3,25
Sopa Fría de Simón	3,95
CARNES	
Lomo al Grill	9,15
Lomito Salteado	7,95
Churrasco	8,95
Chuleta exótica	8,15
Chuleta al Grill	8,15
Costilla de Simón	12,95
POLLO	
Filete de pollo	7,55
Seco de pollo	4,75
Suprema en salsa de champiñones	7,55
PESCADO	
Trucha del Cajas	7,95
Pescado en salsa de mariscos	8,95
Pescado frito o al vapor	7,55
ARROZ	
Arroz con pollo	7,55
Arroz con camarón	8,55
Risotto de Hongos	8,05



PASTAS	
Spaghetti a la Carbonara	7,55
Fetuccini en salsa de mariscos	7,55
Lingüine Meatballs en salsa Pomodoro	8,95
SANDWICHES	
Sánduche de pollo	6,55
Sánduche criollo	6,95
Sánduche Lomito	6,95
Sánduche Italiano	6,55
Sánduche vegetariano	4,75
Hamburguesa Simón	6,55
POSTRES	
Crepes Simón	3,95
Crepes Frutal	4,55
Crepe de Pollo con Champiñones	6,55
Crepe de camarón	7,55
Waffle	6,55
Brownie con helado y frutos Rojos	3,55
Suspiro	3,55
Mousse de Simón	3,55
Helado	1,55- 2,35
JUGOS	
Jugo Natural	1,95
Jugo de naranja	2,65
Batidos	2,45
Milkshakes	3,25
CAFES	
Tinto	1,55



Expreso	1,35
Doble Expreso	1,95
Cortadito	1,55
Café con leche	1,55
Chocolate con leche	1,55
Chocolate de la Abue	1,95
Macchiato	1,35

Fuente: Simón 7-84

Elaboración: Las autoras

Los precios de los platillos de este restaurante según entrevista con los dueños fueron establecidos en función de varios factores como: costeos de los platillos, precios de la competencia, establecimiento, personalización, servicios extras, entre otros.

Los precios permiten cubrir los costos en los que se incurre para la elaboración de los productos ofertados en el restaurante. Además, permiten obtener una ganancia por cada platillo, es por eso que se calcula el Punto de Equilibrio que permite cubrir los costos tanto fijos como variables.

Cabe recalcar que las ventas del negocio están divididas en tres secciones: restaurante, cafetería y bar. Una vez calculado el PE es distribuido en estas secciones, así se sabe la cantidad en dólares que cada una debe vender para alcanzar dicho punto.

Tabla 29: Punto de Equilibrio Anual

Ventas	\$	457,997.18
Costo Variable	\$	177,792.83
MC (%)		61.18%
CF	\$	266,669.89
Utilidad	\$	13,534.46
PE	\$	435,874.96



Punto de Equilibrio en dólares		\$	435,874.96
Ventas Restaurante	72.53%	\$	316,140.11
Ventas Cafetería	15.13%	\$	65,947.88
Ventas Bar	12.34%	\$	53,786.97

Fuente: Restaurante “Simón 7-84”

Elaboración: Las autoras

De acuerdo a estos datos se puede observar que el restaurante necesita ventas anuales de \$435,874 para alcanzar el Punto de Equilibrio, el cual permite cubrir los costos. Este valor ha sido distribuido en las secciones anteriormente mencionadas obteniendo así el valor monetario que cada una de ellas debe vender en el periodo.

Para el año 2019 se proyecta que el restaurante venda \$457,997.18, es decir, alcanza el Punto de Equilibrio y por ende obtiene ganancias.

- **Plaza**

La plaza hace referencia al lugar en donde se realiza la actividad de venta de los productos. Simón 7-84 tiene su local ubicado en el centro histórico de la ciudad de Cuenca, el mismo que ha sido adecuado de forma que las personas sientan un ambiente cálido y acogedor. La ubicación ha sido escogida en base a un estudio de mercado realizado por los socios del restaurante, en donde la mayor parte de los encuestados preferían un local en el centro de la ciudad.

La distribución de los productos es otro punto importante, la misma que se realizan mediante un canal directo, es decir, productor – cliente, eliminando de esta manera los intermediarios y manteniendo precios accesibles.

El restaurante también cuenta con el servicio a domicilio mediante Domicilios.com y “motodeliver” lo que permite al cliente disfrutar de los productos en la comodidad de su hogar. En este caso el motorizado cobra tanto por el pedido realizado como por el servicio de entrega para posteriormente hacer una transferencia a la cuenta del restaurante.

El mantener un contacto directo con los clientes, permite conocer cuáles son sus gustos y preferencias, a más de tomar en cuenta sus inquietudes y sugerencias en cuanto al producto y el servicio brindado.

- **Promoción**

El objetivo principal de la promoción es conseguir que la información sobre los productos ofertados por el restaurante llegue a los actuales y posibles clientes del mismo. Es por eso que se ha implementado varias estrategias de publicidad como:

- Uso de redes sociales (facebook, Instagram)

Ilustración 18: Facebook Simón 7-84



Fuente: Facebook

Elaboración: Las autoras

Ilustración 19: Instagram Simón 7-84



Fuente: Instagram

Elaboración: Las autoras

- Radio: Se ha tomado en cuenta el monitoreo publicitario de las radios de la ciudad de Cuenca realizado (Mercados&Proyectos), teniendo como las principales a: FM 88,5 y W. Radio.

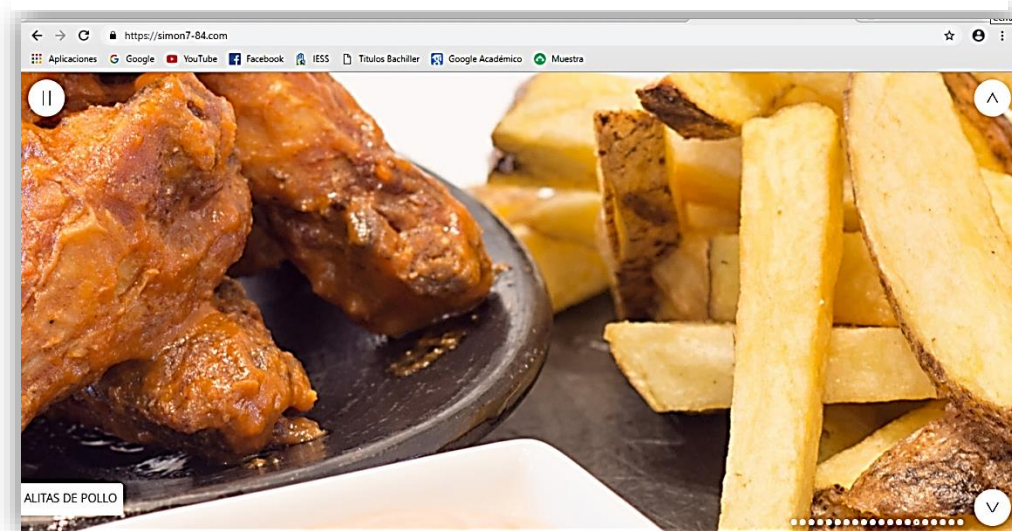
Ilustración 20: Monitoreo Publicitario

Guayaquil			Quito			Cuenca					
ORD MEDIO	FREC.	#	ORD MEDIO	FREC.	#	ORD MEDIO	FREC.	#			
1	Galaxia	Fm	88,5	1	Latina	Fm	88,1	1	Acliva	Fm	88,5
2	Di Blu	Fm	88,9	2	Metro Stereo	Fm	88,5	2	W. Radio	Fm	90,1
3	Radio City	Fm	89,3	3	H.C.J.B.	Fm	89,3	3	Antena 1	Fm	90,5
4	Punto Rojo	Fm	89,7	4	Majestad	Fm	89,7	4	Maggica	Fm	92,1
5	Romance	Fm	90,1	5	Platinum	Fm	90,9	5	K1	Fm	92,5
6	Canela	Fm	90,5	6	La Otra	Fm	91,3	6	La Roja	Fm	93,7
7	Tropicalida	Fm	91,3	7	Vision	Fm	91,7	7	Rtu	Fm	94,1
8	Antena 3	Fm	91,7	8	Genial Exa	Fm	92,5	8	Super 94.9	Fm	94,9
9	Estrella	Fm	92,1	9	Musica & Sonido	Fm	92,9	9	FM 96,1	Fm	96,1
10	Forever	Fm	92,5	10	Eres	Fm	93,3	10	Familia	Fm	96,9
11	America	Fm	93,3	11	Unica Deportiva	Fm	94,5	11	Catolica	Fm	98,1
12	Radio Disney	Fm	93,7	12	Gitana	Fm	94,9	12	Complice	Fm	99,7
13	Onda Positiva	Fm	94,1	13	R. Universal 95.3	Fm	95,3	13	Excelencia	Fm	100,1
14	La Otra	Fm	94,9	14	Asamblea Nacional	Fm	95,7	14	María	Fm	101,3
15	Cupido	Fm	95,3	15	Futbol FM	Fm	96,9	15	Tomebamba - Fm	Fm	102,1
16	Tropicana Fm	Fm	96,5	16	Los 40 Principales (Centro)	Fm	97,7	16	La Mega	Fm	103,3

Fuente/Elaboración: (Mercados&Proyectos)

- Tarjetas de presentación: La finalidad de crear este tipo de publicidad es buscar que la información del restaurante llegue a posibles compradores mediante la recomendación de clientes.
- Página web: Su objetivo es brindar la información necesaria sobre la empresa y los productos y servicios que oferta. Simón 7-84 en su página presenta algunos de sus productos, sin embargo, necesita una mejora total puesto que en esta no tiene ningún tipo de información sobre el restaurante, ni mucho menos del total de productos ofertados.

Ilustración 21: Página web Simón 7-84



Fuente: Simón 7-84

Elaboración: Las autoras

Para la realización de estas actividades publicitarias excepto la página web se ha contratado una persona especializada en diseño y comunicación social para la creación de conceptos publicitarios para radio, artes gráficas (volantes, dípticos, trípticos, afiches, vallas, gigantografías, entre otros), manejo de pautas radiales, manejo de proveedores, manejo de redes sociales y relaciones públicas. Anexo: Ejemplos Publicitarios.

La prestación de los servicios por parte de esta empresa tiene un valor de \$1.100 mensuales, valor que es considerado como un costo demasiado alto para la empresa. Este valor se puede disminuir buscando otras alternativas que presten el mismo servicio por un menor valor.



3.4. Plan Operativo

Este análisis permite estudiar los procesos a realizar para la obtención de los productos. Estos procesos son de gran importancia para obtener un producto de calidad y que satisfagan las necesidades de los clientes.

Para mejor entendimiento de los procesos, se realizarán diagramas para las áreas más importantes del restaurante (servicio al cliente, cocina, abastecimiento de materia) donde muestren los pasos a seguir para obtener el producto.

La efectividad de estos procesos ayudará al restaurante a ganar clientes, pues la publicidad de boca en boca es una de las más importantes dentro del entorno en el que se desenvuelven las empresas.

- **Procesos del servicio al cliente**

Ilustración 22: Proceso Servicio al cliente



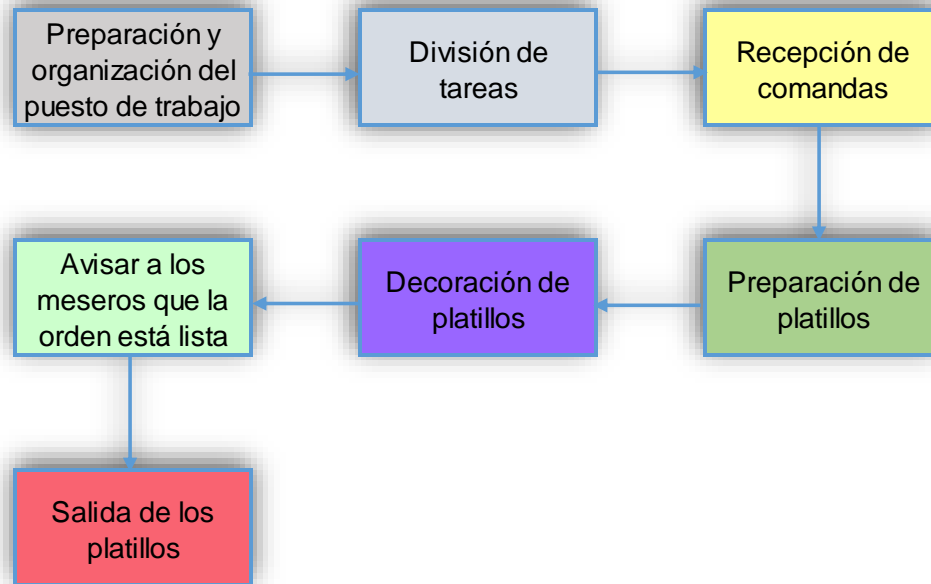
Fuente/Elaboración: Las autoras

Este proceso comienza con el ingreso y la recepción de los clientes en el restaurante, la misma que debe hacerse de manera cordial pues es la presentación de la empresa. En este proceso hay que tener en cuenta que el tiempo entre la preparación y entrega del producto al cliente depende del tipo de plato que ordenó.

Este proceso va de la mano con las perspectivas de clientes y procesos internos vistas anteriormente en el Balance Scorecard, que buscan la fidelización y la satisfacción de los clientes; y a partir de eso la innovación con la finalidad de incrementar el volumen de clientes y las ventas.

- **Procesos de la cocina**

Ilustración 23: Procesos de cocina



Fuente/Elaboración: Las autoras

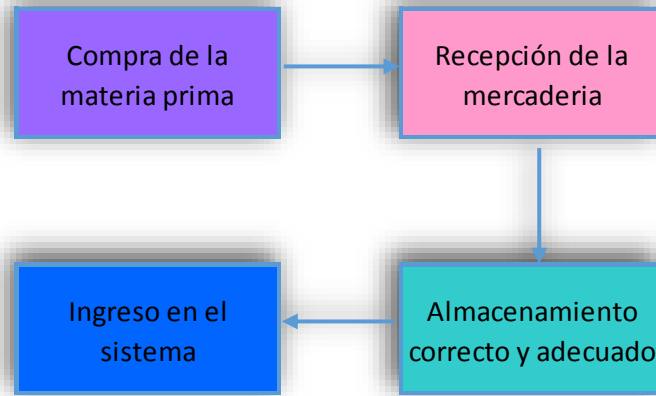
El proceso en la cocina es simple, sin embargo, es el más importante pues de este proceso depende que el cliente obtenga el producto deseado, con la calidad, higiene y presentación adecuada que cubra sus expectativas y así mantenerlo fiel al establecimiento.

Otra de las áreas que realizan un proceso similar es el de la barra, lugar donde se preparan las bebidas y cocteles.

De la misma manera que el proceso anterior, este está vinculado a la perspectiva de procesos internos, buscando minimizar los tiempos de preparación de los platillos mediante la correcta distribución de las tareas dentro del área de la cocina.

- **Procesos de abastecimiento**

Ilustración 24: Proceso Abastecimiento



Fuente/Elaboración: Las autoras

Del abastecimiento y almacenamiento depende que exista la posibilidad de entregar al área de cocina la materia necesaria y en óptimas condiciones para la preparación de los productos solicitados por los clientes.

Para obtener las condiciones necesarias de la materia prima, la bodega o lugar de almacenamiento debe poseer los implementos necesarios (perchas, congeladores, gavetas, entre otros) para dicho objetivo.

En este proceso también está incluido la perspectiva de procesos internos que también buscan entregar a los comensales productos de calidad que satisfagan sus necesidades.

3.5. Plan de Talento Humano

El Plan de Talento Humano permitirá a los socios y los empleados identificar, definir, coordinar tareas y funciones a desempeñar por cada uno de ellos, estableciendo las líneas de autoridad y responsabilidades de acuerdo al perfil requerido en sus puestos de trabajo.

Actualmente el Restaurante cuenta con el siguiente personal:

*Tabla 30: Personal del Restaurante*

Cargo	N° Empleados	Áreas
Dueños- Administrador	2	Administrativa
Contador- Auxiliar contable	2	Administrativa
Cajera	1	Administrativa
Jefe de piso	1	Área de Piso
Mesero	4	Área de Piso
Jefe de Cocina	1	Área de Producción
Chef	2	Área de Producción
Ayudante de cocina	4	Área de Producción
Barman	2	Área de Bar
Ayudante de Limpieza	2	Área de Limpieza
Bodeguero	1	Área de Almacenamiento
Total	22	

Fuente: Simón 7-84

Elaboración: Las autoras

En base a esta información se ha creado perfiles propuestos por las autoras, donde se especifica el nivel de estudios y las funciones a cumplir en cada área de trabajo, lo que permitirá incorporar en el futuro nuevos colaboradores con la capacidad necesaria para desempeñar con excelencia su trabajo.



Tabla 31: Perfil Gerente

IDENTIFICACION DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Gerente
Área a la que pertenece:	Administrativo
Nivel de educación:	Ing. Comercial
FUNCIONES PRINCIPALES	
Planificar las actividades para alcanzar los objetivos del restaurante.	
Organizar todos los recursos del restaurante.	
Asignar las tareas de sus subordinados.	
Dirigir, coordinar y evaluar las tareas asignadas a los subordinados.	
Preparar nómina del personal.	
Crear un ambiente de trabajo idóneo.	
Regula conductas para corregir errores en el área operativa.	
Otras relacionadas al puesto.	

Fuente/Elaboración: Las autoras

Tabla 32: Perfil Administradora

IDENTIFICACION DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Administradora
Área a la que pertenece:	Administrativo
Nivel de educación:	Ing. Comercial
FUNCIONES PRINCIPALES	
Responsable de las gestiones diarias del restaurante.	
Dirigir a las personas dentro del restaurante para alcanzar las metas cotidianas.	
Atender y supervisar la atención al cliente.	
Asegurar la satisfacción del cliente.	
Coordinar todas las compras a proveedores.	
Facilidad de palabra.	
Otras relacionadas al puesto.	

Fuente/Elaboración: Las autoras



Tabla 33: Perfil Jefe de Cocina

IDENTIFICACION DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Jefe de cocina
Área a la que pertenece:	Cocina
Nivel de educación:	Chef
FUNCIONES PRINCIPALES	
Organiza y dirige la producción.	
Elabora menús atractivos y variados.	
Realizar inventarios.	
Colabora en la instrucción del personal a su cargo.	
Supervisar la limpieza del área de trabajo.	
Otras relacionadas al puesto.	

Fuente/Elaboración: Las autoras

Tabla 34: Perfil Cocinero

IDENTIFICACION DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Cocinero
Área a la que pertenece:	Cocina
Nivel de educación:	Chef
FUNCIONES PRINCIPALES	
Habilidad para una buena comunicación.	
Trabajo en equipo.	
Preparación de los platos, postres y salsas.	
Mantener las normas de seguridad, higiene y calidad del servicio.	
Tener creatividad e imaginación.	
Otras relacionadas al puesto.	

Fuente/Elaboración: Las autoras



Tabla 35: Perfil Ayudante de cocina

IDENTIFICACION DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Ayudante de cocina
Área a la que pertenece:	Cocina
Nivel de educación:	Ayudante de cocina
FUNCIONES PRINCIPALES	
Ayuda en la preparación de los alimentos.	
Conservación de la materia prima y productos de uso.	
Mantener limpia el área de trabajo.	
Controlar la existencia de los productos e informar al superior cuando se tenga que hacer pedidos.	
Montar los platos para servir al cliente.	
Otras relacionadas al puesto.	

Fuente/Elaboración: Las autoras

Tabla 36: Perfil Jefe de piso

IDENTIFICACION DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Jefe de piso
Área a la que pertenece:	Piso
Nivel de educación:	Jefe de piso
FUNCIONES PRINCIPALES	
Control de los meseros	
Conocimiento del menú	
Brindar un buen servicio a los clientes	
Comandar los pedidos de los clientes	
Buena presentación	
Dar solución a los inconvenientes de los clientes	
Otras relacionadas al puesto.	

Fuente/Elaboración: Las autoras



Tabla 37: Perfil Mesero

IDENTIFICACION DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Meseros
Área a la que pertenece:	Piso
Nivel de educación:	Bachiller
FUNCIONES PRINCIPALES	
Conocimiento del menú	
Brindar un buen servicio a los clientes	
Verificar la limpieza general	
Comandar los pedidos de los clientes	
Buena presentación	
Montar la mesa	
Otras relacionadas al puesto.	

Fuente/Elaboración: Las autoras

Tabla 38: Perfil Bartenders

IDENTIFICACION DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Bartenders
Área a la que pertenece:	Bar
Nivel de educación:	Bachiller
FUNCIONES PRINCIPALES	
Conocer todos los tipos de bebidas que se sirven	
Tener limpia y ordenada el área de trabajo	
Conocer la forma de almacenamiento de las bebidas	
Inventario de su área para hacer reposiciones	
Agilidad al momento de sacar los pedidos	
Otras relacionadas al puesto.	

Fuente/Elaboración: Las autoras



Tabla 39: Perfil Contadora

IDENTIFICACION DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Contadora
Área a la que pertenece:	Administrativo
Nivel de educación:	CPA
FUNCIONES PRINCIPALES	
Elaboración y presentación de estados financieros.	
Declaración de impuestos.	
Realizar auditorías.	
Elaboración de presupuestos.	
Pago a proveedores.	
Cumplimiento de obligaciones fiscales.	
Otras relacionadas al puesto.	

Fuente/Elaboración: Las autoras

Tabla 40: Perfil Auxiliar contable

IDENTIFICACION DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Auxiliar contable
Área a la que pertenece:	Administrativo
Nivel de educación:	CBA
FUNCIONES PRINCIPALES	
Ingreso de documentos contables.	
Llevar la organización del archivo.	
Conciliación bancaria.	
Cuadre de cuentas.	
Informes contables.	
Entrega de roles individuales.	
Otras relacionadas al puesto.	

Fuente/Elaboración: Las autoras



Tabla 41: Perfil Cajera

IDENTIFICACION DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Cajera
Área a la que pertenece:	Administrativo
Nivel de educación:	Bachiller
FUNCIONES PRINCIPALES	
Llevar control de comandas.	
Facturación.	
Actividades polivalentes.	
Mencionar las especialidades y promociones del restaurante.	
Agilidad y destreza al momento de cobrar.	
Realizar arqueos de caja.	
Otras relacionadas al puesto.	

Fuente/Elaboración: Las autoras

Tabla 42: Perfil Ayudante de limpieza

IDENTIFICACION DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Limpieza
Área a la que pertenece:	Lavado y Planchado
Nivel de educación:	Bachiller
FUNCIONES PRINCIPALES	
Recepción y entrega de mantelería	
Lavado de mantelería	
Secado de mantelería	
Planchado de mantelería	
Registro de cuantas servilletas recibe y entrega	
Otras relacionadas al puesto.	

Fuente/Elaboración: Las autoras



Tabla 43: Perfil Bodeguero

IDENTIFICACION DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Bodeguero
Área a la que pertenece:	Almacenamiento
Nivel de educación:	Técnico en Logística
FUNCIONES PRINCIPALES	
Mantener registro de entrada y salida de materiales.	
Recepción de los materiales.	
Mantener actualizados los inventarios.	
Conservar ordenada y limpia la bodega.	
Informar a sus superiores sobre daños en los materiales.	
Distribución de los materiales a las diferentes áreas según requerimiento.	
Otras relacionadas al puesto.	

Fuente/Elaboración: Las autoras

Para el control del personal, el restaurante cuenta con un registro mediante reloj biométrico que facilita la correcta manera de hacer un seguimiento a cada uno de los empleados. Así mismo, cuenta con capacitaciones en diferentes temas, sin embargo, es necesario implementar nuevos seminarios relacionados en temas específicos como: estándares de servicio, trabajo en equipo, atención al cliente, entre otros; que permitan elevar el nivel de satisfacción de los clientes.

Para optimizar el trabajo de los empleados se propone la implementación de varias estrategias expuestas en la siguiente ilustración:

Ilustración 25: Estrategias laborales



Fuente/Elaboración: Las autoras

Así mismo, los socios y los empleados deben regirse al Reglamento Interno del restaurante, sea para contratación de empleados, permisos, horarios de trabajo y ante el incumplimiento del mismo se procederá a las sanciones estipuladas en el reglamento. Esto permite mantener el orden dentro del restaurante y mantener un ambiente laboral en el cual se encuentra la satisfacción y bienestar de cada uno de los colaboradores.



CAPITULO IV

RIESGOS E IMPACTOS DEL MODELO DE NEGOCIO

El objetivo de este Modelo de Negocio es brindar al restaurante una ventaja competitiva que le permita sobrepasar a la competencia, esto empezando con el fortalecimiento de la marca en el sector local y en futuro a nivel nacional y productos y servicios de calidad que satisfagan las necesidades de los clientes. Los resultados de este Modelo de Negocio brindarán beneficios tanto a los socios como los clientes.

El monitoreo y evaluación de la implementación del Modelo se llevará a cabo a través de diferentes indicadores que se presentaron en puntos anteriores como las perspectivas del Balance Scorecard.

Cada uno de estos indicadores nos muestra el grado de consecución de las estrategias planteadas para alcanzar los objetivos deseados, así como los recursos utilizados y si están siendo útiles o no en este proceso.

Análisis de Riesgos y Medidas de Mitigación

“Riesgo de una actividad puede tener dos componentes: la posibilidad o probabilidad de que un resultado negativo ocurra y el tamaño de ese resultado. Por lo tanto, mientras mayor sea la probabilidad y la pérdida potencial, mayor será el riesgo”. (Hogarth, 2010)

Cabe mencionar que el riesgo es la probabilidad de ocurrencia de algún suceso que siempre está presente; es por ello que se tienen que establecer estrategias para mitigar los riesgos que pudieran ocasionar.

La siguiente matriz permitirá identificar y cuantificar los riesgos con la finalidad de conocer el impacto que estos pudieran ocasionar para ello se establece la siguiente tabla de Impacto y Probabilidad.



Tabla 44: Categorización de Riesgo e Impacto

			Gravedad del impacto				
			Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
			1	2	3	4	5
Probabilidad de aparición de riesgo	Muy alta	5	5	10	15	20	25
	Alta	4	4	8	12	16	20
	Media	3	3	6	9	12	15
	Baja	2	2	4	6	8	10
	Muy baja	1	1	2	3	4	5

Fuente: Varios

Elaboración: Las autoras

- Riesgo marginal. No requiere medidas preventivas pero hay que vigilar.
- Riesgo apreciable. Estudiar y si es necesario, introducir medidas preventivas para reducir el riesgo.
- Riesgo importante. Necesariamente medidas preventivas, Controlar fuertemente las variables de riesgo durante todo el proyecto.
- Riesgo muy grave. No iniciar el proyecto en esta situación, requiere medidas preventivas urgentes.



Tabla 45: Medidas de Mitigación

RIESGO	Probabilidad P	Impacto I	Gravedad (P*I)	Medida de Control
Inapropiada socialización del modelo a sus empleados	3	3	9	Establecer una oportuna comunicación entre colaboradores y administrativo
Ventas Bajas	3	2	6	Establecer estrategias de marketing (promociones).
Contacto con la competencia	5	4	20	Realizar estrategias que permita la idealización del cliente.
Clientes insatisfecho por el servicio	4	5	20	Rediseñar estrategias para dar un servicio de calidad
Inadecuada socialización de los valores corporativos	3	2	6	Reforzar comunicación interna

Fuente/Elaboración: Las autoras

Contribuciones académicas

El Modelo de Negocio ha sido desarrollado en base a todos los conocimientos adquiridos en los años de formación académica y profesional. Este modelo propone un estudio completo del restaurante, en base al estudio de la parte interna y externa del mismo, pudiendo así exponer las estrategias necesarias para optimizar el funcionamiento del restaurante alcanzando así la ventaja competitiva con respecto a sus competidores y así mejorar la situación de los socios.



CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Con el desarrollo de este Modelo de Negocio realizado en el restaurante “SIMÓN 7-84”, se evidenció algunos puntos críticos que afectan la rentabilidad como: la publicidad mal direccionada y un gasto muy alto por este rubro, un 33% de los clientes no se sienten totalmente satisfechos con el servicio adquirido en el restaurante y que a pesar de estar dos años 4 meses en el mercado aún su marca no está posesionada en el mercado.
- Diferentes entidades financieras brindan la facilidad para acceder a créditos con el fin de emprender nuevas empresas dedicadas a distintas actividades incluidos los restaurantes, así como para mejorar o implementar nuevas tecnologías, infraestructura, materia prima, entre otros. El BanEcuador ofrece créditos con una tasa de interés del 9.76%, tasa más baja que la de otras instituciones financieras.
- A través de la encuesta realizada a los clientes, se dedujo que un 97% de ellos recomendarían el restaurante por diferentes razones como: comida y bebidas (29%), servicio (26%), infraestructura (21%) y precio (14%).
- Se determinó en base a la encuesta de satisfacción que la publicidad de boca en boca es una de las más fuertes; sin embargo, no hay que quitarle importancia a los demás métodos que generan un gran porcentaje de los comensales que ingresan al restaurante.
- Se descubrió que el restaurante posee fortalezas como infraestructura adecuada, personal capacitado, ubicación estratégica, entre otros que le permite brindar un servicio de calidad y a mantenerse en la mente de los clientes actuales, los mismos que deben explotar al máximo con la finalidad de alcanzar los objetivos y metas propuestas por los socios.



Recomendaciones

Después del desarrollo de este Modelo de Negocio y el estudio profundo de su actividad se recomienda:

- Establecer un plan de capacitación para el personal del restaurante con la finalidad de alcanzar la satisfacción total de los clientes en los diferentes puntos (servicio al cliente, preparación y presentación de comida y bebidas) que se tomaron en cuenta en la encuesta realizada a los mismos.
- Realizar alianzas estratégicas con instituciones de diferente índole y proveedores con el objetivo de captar un mercado mayor, minimizar costos y así mejorar su situación financiera. Ejemplo de estas instituciones son: Municipio de Cuenca, Etapa, Prefectura del Azuay, Hoteles cercanos, Parqueadero Tosi, entre otros.
- En cuanto a la publicidad se recomienda, buscar otra alternativa como un profesional recién graduado en la rama con la finalidad de minimizar los gastos por este rubro. Así como, eliminar aquellos medios que no están dando resultados como se lo esperaba, dado es el caso de la publicidad en la WRadio y disminuir los días de presentación de artistas en vivo.
- Es importante analizar puntos trascendentales en la parte financiera para el mejoramiento de su situación actual. Puntos específicos como: otros gastos (adecuaciones e instalaciones), disminución de préstamos con los socios, incremento de ventas y modificación de la planilla del personal.
- Se recomienda la innovación en puntos como: la presentación, platos fuertes internacionales, postres y bebidas, llegando a nuevos clientes y así adaptándose al mercado dinámico y cambiante en el que se desenvuelve.
- El compromiso de los socios para implementar el Modelo de Negocio y las estrategias planteadas en este, con la finalidad de obtener la ventaja competitiva que le lleva a superar a la competencia.

ANEXOS

EJEMPLOS PUBLICITARIOS







PROTOCOLO



SIMÓN
7-84

PROTOCOLO DEL TRABAJO DE TITULACION



CONTENIDO

PERTINENCIA ACADÉMICO-CIENTÍFICA	122
JUSTIFICACIÓN	122
OBJETIVOS	123
Objetivo General	123
Objetivos Específicos.....	123
METODOLOGIA.....	124
Marco Teórico Base.....	124
Modelo de negocios.....	29
Conceptos de la Planeación Estratégica	30
Balanced Scorecard	36
Modelo CANVAS	39
Diseño Metodológico.....	131
RESULTADOS ESPERADOS.....	131
ESQUEMA TENTATIVO	132
CRONOGRAMA TENTATIVO.....	132
BIBLIOGRAFÍA.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.



PERTINENCIA ACADÉMICO-CIENTÍFICA

A través de la estructuración de un Modelo de Negocio se pretende obtener una ventaja competitiva que genere valor agregado al servicio ofertado por el Restaurante Simón 7-84. Para la consecución de este objetivo se utilizarán herramientas de análisis administrativo – estratégico – funcional como la metodología del Modelo CANVAS unido con la sistema de gestión Balanced Scorecard, que permitan definir una estructura organizacional clara que refleje los objetivos, funciones y responsabilidades de cada área; reforzar y consolidar alianzas interinstitucionales y demás estrategias publicitarias, además del establecimiento de herramientas mercadológicas y financieras que permitan incrementar ventas, cubrir costos y gastos; y recuperar en el mediano- largo plazo la inversión incurrida.

Con la aplicación de los conocimientos teóricos-prácticos adquiridos durante la carrera universitaria buscaremos mejorar y ganar esa ventaja competitiva que la empresa necesita para acaparar un mercado más amplio.

JUSTIFICACIÓN

En la ciudad de Cuenca según (FUNDACIÓN MUNICIPAL TURISMO PARA CUENCA - ECUADOR, s.f.) existe alrededor de 200 establecimientos de expendio de alimentos. Consideramos que el sector que más acapara la atención de los turistas nacionales e internacionales es el centro de la ciudad; es por eso que hemos decidido desarrollar un Modelo de Negocio aplicado al Restaurante SIMÓN 7-84 para los próximos 3 años, con el fin crear una ventaja competitiva que le permita posicionarse como uno de los mejores establecimientos que ofrecen comida local, nacional e internacional.

El Restaurante SIMÓN 7-84 surge de la asociación entre Paola Karina Rodríguez Sánchez y Paúl Fernando Sánchez Céleri, este es un restaurante de categoría 3 tenedores, es decir de segunda clase o también conocido como turístico (personal presentable y uniformado y con no más de seis tiempos a ofrecer), este se crea con un ambiente colonial, renovado que encierra la típica arquitectura cuencana con toques modernos y que buscan promover la jerga



cuencana y sobre todo el término “simón”, es por eso que se decide que este sea el nombre del establecimiento.

El restaurante está en el mercado 2 años y al término de su primer periodo contable registró pérdidas. Una de las causas probables para esta situación es la alta inversión en activos no corrientes como propiedad, planta y equipo, y activos intangibles. Adicional a esto el establecimiento no cuenta con un plan estratégico establecido que permita viabilizar sus objetivos a corto y largo plazo, además una estructura organizacional que permita establecer jerarquía, autoridad y cadenas de mando.

Es por esta razón que se ha escogido esta empresa para aplicar los conocimientos adquiridos durante la carrera universitaria, generando de tal manera un beneficio para la organización y para el entorno de la misma, empoderando a los interesados y garantizando la consecución de una ventaja competitiva que permita sobresalir frente a la competencia en la ciudad.

OBJETIVOS

Objetivo General

Elaborar un Modelo de Negocios para el Restaurante SIMÓN 7-84 para el periodo 2019 – 2021, que le permita desarrollar una primacía en el mercado y obtener un mejor posicionamiento de sus servicios en la ciudad.

Objetivos Específicos

- Evaluar la efectividad de sus servicios, con el fin de elaborar estrategias financieras, administrativas, de mercadeo y gestión de clientes y de talento humano.
- Estudiar la factibilidad de establecer alianzas estrategias con los proveedores, con la finalidad de que puedan brindar productos de mejor calidad y a un mejor precio.
- Establecer alianzas y convenios con instituciones de carácter turísticos que permitan dar a conocer los servicios del restaurante al público local, nacional y extranjero.



- Crear un plan de marketing donde se involucre a los clientes cautivos y potenciales.
- Analizar la situación actual del restaurante para identificar los principales problemas y puntos a mejorar.

METODOLOGIA

Marco Teórico Base

El presente Modelo de Negocios permitirá dar un adecuado tratamiento a la información y al cumplimiento de los objetivos tanto generales como específicos anteriormente detallados.

A continuación, se definirá de manera clara y precisa conceptos básicos a utilizar en este modelo.

Modelo de negocios.

(Osterwalder&Pigneur, Convergencia Multimedial, 2018) define que: “un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”.

También se puede definir a un modelo de negocios como “un conjunto complejo de rutinas interdependientes que se descubren, ajustan y matizan mediante la acción” (Winter&Sulanzki, 2013).

Otro concepto “sostienen que un modelo de negocio explica el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio” (Amit&Zott, s.f.).

Tres elementos claves para un Modelo de Negocio según (Quijano, 2017):

- **Rentables:** Ningún negocio se crear para perder dinero, más bien se debe generar utilidad
- **Escalables:** Que con el paso del tiempo siga realizando aperturas de más sucursales hasta tener un modelo que conquiste el mercado.
- **Repetibles:** Que se puedan estandarizar para poder crear franquicias



Tabla 46: Recomendaciones para lograr modelos de negocios sostenibles.

Segmentar el mercado.
Crear propuesta de valor para cada segmento.
Diseñar e implementar un mecanismo para capturar el valor de cada segmento.
Identificar e implementar “mecanismos de aislamiento” para dificultar o bloquear la imitación por parte de los competidores, y desintermediación por parte de clientes y proveedores.

Fuente: (Teece, 2010) / **Elaboración:** Las autoras

Conceptos de la Planeación Estratégica

Planeación Estratégica: Según (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2013, pág. 5) es “El arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos”.

Misión: “Es la expresión perdurable del propósito que distingue a una organización de otras empresas similares; es la declaración de la “razón de ser” de una organización, y la respuesta a esta pregunta fundamental: ¿cuál es nuestro negocio?” (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2013, pág. 45).

Visión: Jack Fleitman la define como “El camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad” (RM, 2008).

Valores: “Definen el carácter de una empresa y describen aquello que la empresa representa, por lo tanto, suele estar definidos como parte del conjunto de proposiciones que constituyen la identidad corporativa de la mismas” (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2005, pág. 24).

Análisis Externo: “Revela las oportunidades y las amenazas clave que confrontan a una empresa, de tal manera que los gerentes sean capaces de formular estrategias para aprovechar las oportunidades y evitar o reducir el



impacto de las amenazas” (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2003, pág. 80).

Análisis Interno: “Diagnostica la situación de la organización frente a las dinámicas del entorno, relacionando sus fortalezas y debilidades a efecto de crear las condiciones para formular estrategias que representan la mejor adaptación de la organización al entorno en el cual actúa” (Chiavenato, pág. 45).

Objetivos a largo plazo: “Los objetivos son indispensables para lograr el éxito de una empresa debido a que establecen la dirección a seguir, (...). Los objetivos deben ser desafiantes, fáciles de medir, consistentes, razonables y claros”. (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2003, pág. 11).

Formulación de estrategias: “Decidir en qué nuevos negocios incursionar, qué negocios abandonar, cómo asignar los recursos, expandir operaciones o diversificarse, ingresar a mercados internacionales, fusionarse o formar una sociedad, y cómo evitar una adquisición hostil” (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2013, pág. 5).

Evaluación de estrategias: “Etapa final de la administración estratégica. Los directivos necesitan con urgencia saber si ciertas estrategias no están funcionando bien; la evaluación de la estrategia es el medio principal para obtener esta información” (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2013, pág. 6).

Cadena de Valor: “Conjunto de actividades de una empresa, cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto” (Porter, n.d.).

Estructura Organizacional: “Define las conexiones entre las unidades y los departamentos, quién depende de quién, y adopta la forma de descripciones de puestos, organigramas, constitución de equipos y comités” (Chiavenato, pág. 108).g

Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard “monitorea todos los elementos importantes en la estrategia de una empresa, desde la mejora continua y las alianzas hasta el



trabajo en equipo y la escala global. Y eso permite que las empresas alcancen la excelencia". (Kaplan & Norton, 2005)

Elementos del Balanced Scorecard:

- **Mapas Estratégicos:** "Es una representación gráfica, muy visual, que describe de manera lógica la estrategia de una empresa y como se llevará a cabo mediante una serie de relaciones causa-objeto entre objetivos" (Bisbe, 2010).
- **Perspectivas:** El Balanced Scorecard según (Valda, s.f.) está compuesto por 4 perspectivas, las mismas que responde a una pregunta clave:

- **Financiera:** ¿Qué debemos hacer para satisfacer las expectativas de nuestros accionistas?

$$\text{Razón Corriente: } \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Margen de utilidad neta: } \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Endeudamiento del activo: } \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

- **Del Cliente:** ¿Qué debemos hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?

$$\text{Volumen de clientes: } \# \text{ de clientes al mes}$$

$$\text{Satisfacción del cliente: } \frac{\# \text{ de clientes satisfechos}}{\# \text{ de clientes al mes}}$$

- **Interna:** ¿En qué proceso debemos ser excelentes para satisfacer esas necesidades?

$$\text{Satisfacción del cliente: } \frac{\# \text{ de clientes satisfechos}}{\# \text{ de clientes al mes}}$$

- **Del Aprendizaje y Crecimiento:** ¿Qué aspectos son críticos para poder mantener esa excelencia?

Realizar capacitaciones y para medir su respuesta aplicaremos exámenes después de las mismas lo que nos dará a conocer que tan acertado fue dichos programas de formación.

- **Objetivos:** (Rocancio, 2018) los define como:

“Los fines o metas desarrollados a nivel estratégico y que la organización pretende lograr en un periodo determinado de tiempo. Podría decirse que los objetivos son los que determinan qué es lo realmente importante en su estrategia organizacional. Los objetivos estratégicos deben ser, principalmente, claros, coherentes, medibles y alcanzables”.

Modelo CANVAS

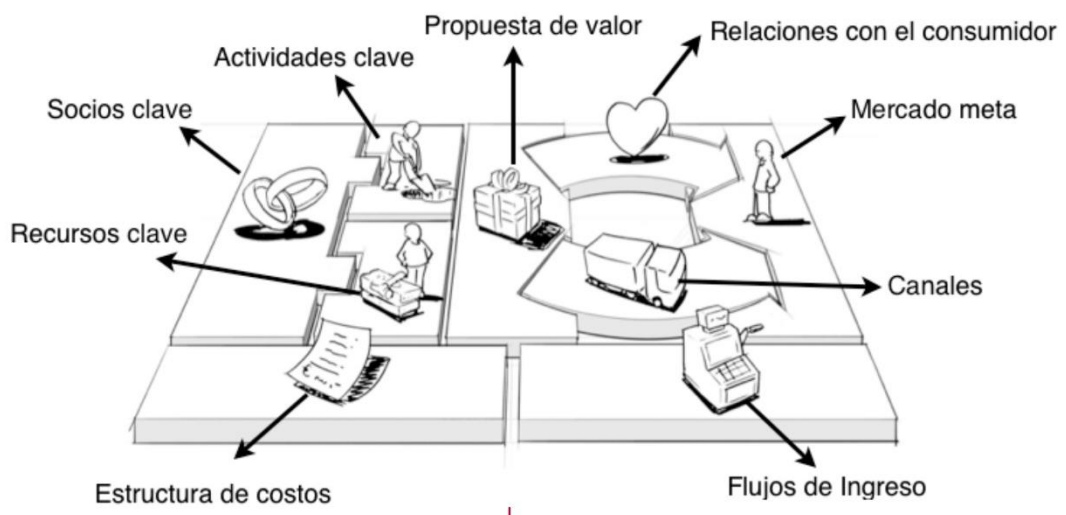
Es una metodología, desarrollada por Alexander Osterwalder, la misma que busca agregar valor a las ideas de negocio.

(Osterwalder&Pigneur, Convergencia Multimedial, 2018) explica:

“La mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica”. (pág. 15)

A continuación, se describe cada uno de los módulos:

Ilustración 26: El lienzo del modelo de negocio



Fuente y elaboración: (Osterwalder&Pigneur, Convergencia Multimedial, 2018)



- 10. Segmentos de clientes.** - En el desarrollo del Modelo de Negocio se reconocerá al público objetivo al cual está dirigido el negocio para potenciar las estrategias hacia los clientes más importantes.
- Se considera que este público son turistas nacionales y extranjeros tanto hombres y mujeres desde los 18 años que tienen un nivel socioeconómico medio- alto que les permita acceder a estos servicios; sin embargo; con el desarrollo de este Modelo de Negocio se precisará el segmento más adecuado.
- 11. Propuesta de valor.** – En el avance del estudio se identificará cual es el plus que necesita el negocio para que clientes potenciales y reales mantengan fidelidad y preferencia hacia el restaurante.
- En este punto se utilizará un método de recopilación de información a través de encuestas que permitan conocer gustos, preferencias y demás variables de interés organizacional.
- 12. Canales de distribución y comunicaciones.** – El estudio a realizar analizará los actuales canales que permiten llegar hasta los clientes. Se analizará la compra, entrega y pos-venta de los productos tanto en la compra directa como los servicios a domicilio mediante herramientas de análisis de datos.
- 13. Relaciones con el cliente.** – En este punto se buscará la manera de reforzar los medios que usan para llegar a todos los segmentos de clientes y tomar las medidas necesarias para retenerlos.
- Con la implementación de un buzón de sugerencias y las mejoras en sus redes sociales y página web se alcanzarán estos objetivos.
- 14. Flujos de Ingresos.** – Con la aplicación del Modelo de Negocio específicamente con un análisis financiero se detectarán cuáles son todos los ingresos que tiene y puede tener la empresa, y conjuntamente su rentabilidad.
- Una opción para aumentar sus ingresos es alquilar sus instalaciones para diferentes tipos de eventos empresariales o sociales, además de implementar promociones para dichos programas con lo que esperamos tener mayores ingresos.



15. Recursos clave. – Con el progreso del estudio se procurará identificar cuáles son los activos que tiene y debe tener la empresa para impulsar más el negocio.

Analizaremos mediante ratios la capacidad que tiene la empresa para enfrentar sus obligaciones.

$$\text{Indice de Liquidez: } \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Indice de Solvencia: } \frac{\text{Activo Total}}{\text{Pasivo Total}}$$

16. Actividades clave. – A lo largo del desarrollo del Modelo de Negocio se analizará las estrategias más aptas que se deberán plasmar para generar valor y tener éxito en el mercado.

En este punto nos enfocaremos específicamente en el marketing publicitario, mejorando sus canales (página web, redes sociales) y por ende su comunicación con los clientes.

17. Alianzas estratégicas. – Con el avance del estudio se pretenderá identificar a los proveedores y socios más idóneos y las alianzas claves que ayuden a la empresa a crecer.

Entre estos podemos mencionar:

Alianzas estratégicas con hoteles cercanos al establecimiento.

Convenio con los proveedores, con la finalidad de que puedan brindar productos de mejor calidad y a un mejor precio.

18. Estructura de costos. – Con el progreso del estudio se analizará cuáles son los costos en los que incurre y tiene que incurrir la empresa para que esta tenga más impulso y eficiencia.

Analizaremos tanto el punto de equilibrio de la capacidad instalada como la de ventas con los siguientes ratios:

$$PE(\text{cap. inst.}): \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\text{Total Venta} - \text{CV Totales}} * 100$$

$$PE(\text{volumen ventas}): \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{1 - \frac{\text{CV Totales}}{\text{Total Ventas}}}$$



Diseño Metodológico

La metodología a manejar en este Modelo de Negocios abarca los siguientes aspectos:

- **Investigación aplicada:** “Consiente en encontrar mecanismos o estrategias que permitan lograr un objetivo concreto” (Castillero, s.f.). Mediante este llevaremos a la práctica las teorías generales buscando la resolución al problema detectado.
Mediante esta metodología recolectaremos los datos necesarios en base a las encuestas para resolver problemas existentes y aquellos que surjan durante el desarrollo del estudio.
- **Investigación descriptiva:** Con la observación buscaremos especificar las propiedades, características y perfil de la empresa: es decir, obtener una idea clara de la situación actual.
- **Investigación cualitativa:** Se basa en la obtención de datos mediante la observación de cada una de las situaciones dentro y fuera de la empresa.
- **Investigación cuantitativa:** “Se trata de una investigación objetiva en la que se establece mediciones reales con las que se obtiene una mayor cantidad de datos fiables” (José Miguel, 2017).
Con esta metodología estudiaremos aspectos como: el nivel de satisfacción de los clientes, porcentajes de ventas por semestre, realidad financiera de la empresa, etc.

RESULTADOS ESPERADOS

Con la aplicación del Modelo de Negocio en el Restaurante “SIMÓN 7-84” esperamos obtener los siguientes resultados:

- Elaborar estrategias que permita mejorar su estructura organizacional.
- Obtener un posicionamiento significativo en el ámbito gastronómico a nivel local.
- Desarrollar un Modelo de Negocio que permita a la empresa alcanzar una primacía en el mercado.



- Proponer un plan de marketing que permita identificar e involucrar a los clientes cautivos.
- Establecer alianzas estratégicas que permitan estar a la vanguardia en el mercado y por ende aventajar a la competencia.
- Identificar las causas de las diversas problemáticas actuales de la empresa y proponer medidas de acción para mitigar o reducir al máximo los mismos.
- Establecer alianzas estratégicas que permitan estar a la vanguardia en el mercado y por ende aventajar a la competencia.

ESQUEMA TENTATIVO

TÍTULO

“MODELO DE NEGOCIO PARA EL RESTAURANTE “SIMÓN 7-84” PARA EL PERIODO 2019 – 2021”

Índice

Resumen

Introducción.

CAPÍTULO I: GENERALIDADES DE LA EMPRESA

- 1.1. Descripción de la empresa.
- 1.2. Sector Económico.
- 1.3. Aspectos Generales.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

- 2.1. Conceptualización del Modelo de Negocio.
- 2.2. Planeación Estratégica.
 - 2.2.1. Misión, Visión, Valores.
 - 2.2.2. Análisis Externo.
 - 2.2.2.1. Análisis PESTEL.
 - 2.2.2.2. Matriz EFE.
 - 2.2.3. Análisis Interno.



2.2.3.1. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.

2.2.3.2. Matriz EFI.

2.2.4. Objetivos a largo plazo.

2.2.5. Formulación de estrategias.

2.2.6. Evaluación de estrategias.

2.2.6.1. Balanced Scorecard.

2.2.6.1.1. Perspectiva Financiera.

2.2.6.1.2. Perspectiva de Clientes.

2.2.6.1.3. Perspectiva de Procesos Internos.

2.2.6.1.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

2.2.6.1.5. Mapa estratégico

2.2.7. Modelo CANVAS.

2.2.8. Cadena de Valor de la empresa.

2.2.9. Estructura Organizacional

CAPÍTULO III: FORMULACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO PARA EL RESTAURANTE “SIMÓN 7-84”

3.1. Plan Estratégico.

3.1.1. Misión, Visión, Valores.

3.1.2. Análisis Externo.

3.1.2.1. Análisis PESTEL.

3.1.2.2. Matriz EFE.

3.1.3. Análisis Interno.

3.1.3.1. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.

3.1.3.2. Matriz EFI.

3.1.4. Objetivos a largo plazo.

3.1.5. Formulación de estrategias.

3.1.6. Evaluación de estrategias.

3.1.6.1. Balanced Scorecard.

3.1.6.1.1. Perspectiva Financiera.

3.1.6.1.2. Perspectiva de Clientes.

3.1.6.1.3. Perspectiva de Procesos Internos.

3.1.6.1.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

3.1.7. Modelo CANVAS.



3.1.8. Cadena de Valor de la empresa.

3.1.9. Estructura Organizacional. organigrama

3.2. Plan Financiero.

3.3. Plan de Marketing.

3.4. Plan Operativo.

3.5. Plan de Talento Humano.

CAPÍTULO IV: RIESGOS E IMPACTOS DEL MODELO DE NEGOCIO

4.1. Análisis de los riesgos del Modelo de Negocio.

4.2. Contribuciones académicas.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

CRONOGRAMA TENTATIVO

ACTIVIDADES		CRONOGRAMA TENTATIVO															
		OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Capitulo I	Generalidades de la empresa.																
Capitulo II	Marco Teórico.																
Capitulo III	Formulación del Modelo de Negocio.																
Capitulo IV	Riesgos e Impactos del Modelo de Negocio.																
Capitulo V	Conclusiones y Recomendaciones.																



Bibliografía

- Acuerdo Ministerial 7.* (08 de Marzo de 2007). Obtenido de https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/04/REGULA-LOS-BENEFICIARIOS-DE-PROPINAS-EN-BARES.pdf?fbclid=IwAR2IYtUIIFuM8IHBpdBqSSQw_Uw62Ca6J36FbN-5Huvv2wUysRBrBmRzkgk
- Amit&Zott. (s.f.). *Biblioteca de Ingeniería Universidad de Sevilla*. Obtenido de <http://bibing.us.es/proyectos/abreproy/30194/fichero/Capitulo4.Teor%C3%ADa.pdf>
- ARCOTEL. (Noviembre de 2018). Obtenido de <http://www.arcotel.gob.ec/servicio-movil-avanzado-sma/>
- AVB. (08 de Mayo de 2018). *El Mercurio. Diario Independiente de Cuenca*. Obtenido de https://ww2.elmercurio.com.ec/2018/05/08/formalizar-un-negocio-demanda-alta-inversion/?fbclid=IwAR32qZ2W7vYamgwQtTcTbBO0N8mJQuFXt8bH8OITW_ILuFck2o-6oN7rFWE
- Ballvé, A. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Banco Central del Ecuador. (2017). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/home1/economia/tasas/ET-ODC-IT-2017.pdf>
- Banco Central del Ecuador*. (29 de Junio de 2018). Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1105-la-economia-ecuatoriana-crecio-19-en-el-primer-trimestre-de-2018>
- Bisbe, J. (04 de 2010). *JM Rentabiliza*. Obtenido de www.jmrentabiliza.com/mayoria%20de%20edad.pdf
- Chiavenato, I. (s.f.). *Planeación estratégica. FUNDAMENTOS Y APLICACIONES*. México: Pedagogium Didáctica.



- Corporación Financiera Nacional B.P. (2018). *Corporación Financiera Nacional B.P.* Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/creditos-otorgados-por-cfn-aumentaron-en-el-2017/>
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación. Obtenido de <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Diario El Tiempo. (06 de Diciembre de 2018). *El Tiempo Diario de Cuenca*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com.ec/noticias/editorial/1/promocion-turistica>
- FUNDACIÓN MUNICIPAL TURISMO PARA CUENCA - ECUADOR. (s.f.). Obtenido de <http://cuenca.com.ec/es/restaurantes>
- García Sánchez, E., & Valencia Velazco, M. L. (2007). *Planeación Estratégica. Teoría y práctica*. México: Editorial Trillas S.A.
- Hill, C. (2009). *Administración Estratégica*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Hogarth, R. (11 de 05 de 2010). *Los seguros y la seguridad después del 11 de Septiembre: ¿Acaso el mundo se ha vuelto un lugar más "riesgoso"*. Obtenido de <http://www.cholonautas.edu.pe/modulo/upload/Segur.pdf>
- INEC. (2015). *Instituto Nacional del Ecuador*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Encuesta_Servicios/Servicios_2015/2015_ES_Resumen_Ejecutivo.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. (2014). Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/IPC/ipc-2014/Ene-2014/Presentacion_Inflacion_Enero_2014.pdf



Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2015). Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Inflacion/2015/InflacionEnero2015/Presentacion_inflacion_01_2015_pdf.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2016). Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Inflacion/2016/InflacionEnero2016/Presentacion_IPC_enero16.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (Septiembre de 2018). Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2018/Septiembre-2018/092018_Mercado%20Laboral.pdf

Kanon, F. (31 de 01 de 2017). *Cultulicious*. Obtenido de <https://cultulicious.eu/restaurante-origen-historia>

Kaplan, R., & Norton, D. (07 de 2005). *bsc-vitua.org*. Obtenido de http://bsc-virtual.org/archivos/Balanced_Scorecard.pdf

Koontz, H., Wehrich, H., & Cannice, M. (2012). *ADMINISTRACIÓN. UNA PERSPECTIVA GLOBAL Y EMPRESARIAL*. México: McGRAW-HILL.

Machado, J. (12 de Septiembre de 2018). *Diario El Tiempo*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com.ec/noticias/cuenca/2/toneladas-comida-basura-cuenca?fbclid=IwAR2UBd3sEihvAl0W10bbiDjpZOws7nD4zyQ25SFA-Nykr2aG6nPYWTdH4ewU>

Marcovici, I. (28 de Noviembre de 2002). *EGEDA ECUADOR*. Obtenido de <http://www.egeda.ec/documentos/REGISTRO%20OFICIAL%20-%20TARIFAS%20EGEDA.pdf>

Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2005). *Books Google*. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=qGUOpeifd_UC&oi=fnd&pg=PA140&dq=misi%C3%B3n,+visi%C3%B3n+y+valores&ots=w



o43rOUDkR&sig=R0YdUgzt0tm2m7hCnkHE0zVgEjk#v=onepage&q=misi%C3%B3n%2C%20visi%C3%B3n%20y%20valores&f=false

Mercados y Proyectos. (s.f.). Obtenido de http://www.mercapro.net/cobertura_medios_monitoreo_radio.html?fbclid=IwAR1vsAzp5V8LCapvGtsJffD6noiQKe0Ojlo7Q7oBVOISQXd529XgNLLf6qY#sthash.2vp4S31E.jS26VQy4.dpbs

Ministerio de Industrias y Productividad . (s.f.). Obtenido de <https://www.industrias.gob.ec/reactivacion-productiva-manabi-esmeraldas/>

Ministerio de Relaciones Laborales. (2012). Obtenido de http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/12/Reglamento-de-Seguridad-y-Salud-de-los-Trabajadores-y-Mejoramiento-del-Medio-Ambiente-de-Trabajo-Decreto-Ejecutivo-2393.pdf?fbclid=IwAR0f8FFdB7Fg5cPCuxPvm4RIpCP_d9OXO7Qwu6OcgK8ED5-7zkNV7I_80-g

Osterwalder & Pigneur. (Junio de 2011). *Convergencia Multimedial*. Obtenido de <http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>

Porter, M. E. (1991). *Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. Compañía Editorial Continental.

Quijano, G. (19 de 11 de 2017). *Marketing y Finanzas*. Obtenido de <https://www.marketingyfinanzas.net/2017/11/que-es-un-modelo-de-negocio-y-sus-tipos/>

Riquelme Leiva, M. (06 de 2009). *Hill*. Obtenido de <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

RM, J. A. (24 de 05 de 2008). *Empresa y Economía*. Obtenido de <http://empresayeconomia.republica.com/planificacion/vision-y-mision-dos-conceptos-fundamentales.html>



- Rocancio, G. (31 de 05 de 2018). *Pensemos*. Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/que-son-los-objetivos-estrategicos-y-como-crearlos-algunos-ejemplos>
- Rojas, M. C. (2009). *El Cuadro de Mando Integral: "The Balanced Scorecard"*. Madris: Gestion 2000.
- Tapia Núñez, L. (06 de Abril de 2014). *Ministerio del Ambiente*. Obtenido de http://suia.ambiente.gob.ec/gl/documentos?p_p_id=20&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_pos=1&p_p_col_count=2&_20_struts_action=%2Fdocument_library%2Fview_file_entry&_20_fileEntryId=187306
- Teece, D. (2010). *Business Model Community*. Obtenido de <http://www.businessmodelcommunity.com/fs/root/8jig8-businessmodelsbusinessstrategy.pdf>
- Trenza, A. (23 de 07 de 2018). *anatrenza*. Obtenido de <https://anatrenza.com/analisis-pestel/>
- Valda, J. C. (s.f.). *Grandes Pymes*. Obtenido de <https://www.grandespymes.com.ar/2011/06/13/balanced-scorecard-cuadro-de-mando-integral/>
- Vera, C. (06 de Diciembre de 2018). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2018/Noviembre-2018/Boletin_tecnico_11-2018-IPC.pdf
- Winter&Sulanzki. (05 de 06 de 2013). *Crear mi Empresa*. Obtenido de <https://crearmiempresa.es/article-el-modelo-de-negocio-118289244.html>
- Zabala, V. (20 de Noviembre de 2018). *EKOS*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=11190&fbclid=IwAR1z17WQQqFURW-6DInuwhApzdPRYfPL3bc-9RFPeh3h7DG1CMTp-TAKp6k>