



## RESUMEN

En la presente tesis denominada *PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA AL RESTAURANTE VEGETARIANO “SABOR DE ZEN” EN EL PERÍODO 2010 – 2012*, se ha elaborado primeramente el marco teórico de los temas que serán la base de la tesis, para luego elaborar un diagnóstico de cómo se encuentra el restaurante en la situación actual, y después elaborar un plan estratégico con sus respectivos pasos y objetivos a lograrse; seguido de un plan de presupuesto de ventas, costos, gastos y utilidades a desarrollarse en el plan, así como también los puntos de equilibrio de los años respectivos y finalmente las conclusiones y recomendaciones que hemos podido especificar para el mejor rendimiento del restaurante vegetariano “Sabor de Zen”.

**PALABRAS CLAVE:** Estrategia, Plan, Objetivos, Presupuesto, Clientes.



## INDICE

|   | Pág.     |
|---|----------|
| <b>INTRODUCCION</b>   | <b>9</b> |
| <br><b><u>CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO</u></b>                     |          |
| 1.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. CONCEPTO                            | 10       |
| 1.2 PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN                                 | 10       |
| 1.3 MOTIVOS PARA LA PLANEACIÓN                                  | 11       |
| 1.4 IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES       | 12       |
| 1.5 FACTORES PARA LA SUPERVIVENCIA DE LA EMPRESA                | 12       |
| 1.5.1 PRODUCTO  | 13       |
| 1.5.2 MERCADO   | 13       |
| 1.5.3 TECNOLOGÍA  | 13       |
| 1.5.4 COMPETENCIA   | 14       |
| 1.5.5 CAPITAL   | 14       |
| 1.5.6 PERSONAL  | 14       |
| 1.6 PYMES   | 15       |
| 1.6.1 CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LAS PYMES                  | 15       |
| 1.6.2 LOS PROBLEMAS DE LAS PYMES                                | 16       |
| 1.7 INDUSTRIAS QUE SURGEN                                       | 17       |
| 1.7.1 CARACTERÍSTICAS ESTRUCTURALES COMUNES                     | 17       |
| 1.8 CLASIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS                            | 18       |
| 1.8.1 ESTRATEGIAS SEGÚN ESTELA SÁNCHEZ Y MARÍA LOURDES VALENCIA | 18       |
| 1.8.1.1 Estrategias Internas Y Externas                         | 18       |
| 1.8.1.2 Estrategias Materiales y Humanas                        | 19       |
| 1.8.1.3 Estrategias maestras o corporativas y divisionales      | 19       |
| 1.8.1.4 Estrategias funcionales                                 | 19       |
| 1.8.2 ESTRATEGIAS GENÉRICAS SEGÚN MICHAEL PORTER                | 21       |
| 1.9 PASOS PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA                     | 24       |



|        |   |    |
|--------|---|----|
| 1.9.1  | ETAPA FILOSÓFICA                              | 24 |
| 1.9.2  | ETAPA DE DIAGNÓSTICO                          | 24 |
|        | a) Análisis FODA                              | 24 |
|        | b) Matriz de perfil competitivo               | 25 |
|        | c) Estrategias combinadas                     | 25 |
|        | d) Matriz BCG                                 | 26 |
|        | e) Cinco Fuerzas competitivas                 | 27 |
|        | f) Cadena de Valor                            | 29 |
| 1.9.3  | ETAPA OPERATIVA.                              | 29 |
|        | a) Objetivos                                  | 29 |
|        | b) Metas e indicadores                        | 30 |
|        | c) Estrategias Genéricas                      | 32 |
|        | d) Diagramas de Gantt                         | 32 |
| 1.10   | LA PLANEACIÓN Y LA ELABORACIÓN DE PRESUPUESTO | 32 |
| 1.10.1 | PRESUPUESTO OPERACIONAL                       | 32 |
|        | 1.10.2 PRESUPUESTO ESTRATÉGICO                |    |

## **CAPÍTULO II: ANÁLISIS SITUACIONAL DEL RESTAURANTE VEGETARIANO “SABOR DE ZEN”**

|         |                                  |    |
|---------|----------------------------------|----|
| 2.1     | ELEMENTOS INTERNOS DE LA EMPRESA | 36 |
| 2.1.1   | ANTECEDENTES HISTÓRICOS          | 36 |
| 2.1.2   | ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL        | 37 |
| 2.1.2.1 | ORGANIGRAMA                      | 38 |
| 2.1.3   | PRODUCTOS ACTUALES               | 39 |
| 2.1.4   | PRECIOS                          | 42 |
| 2.2     | ELEMENTOS EXTERNOS DE LA EMPRESA | 42 |
| 2.2.1   | CLIENTES                         | 42 |
| 2.2.2   | COMPETENCIA                      | 62 |
| 2.2.3   | PROVEEDORES                      | 63 |



### **CAPITULO III: DISEÑO DEL PLAN ESTRATEGICO PARA LOS AÑOS 2010 AL 2012**

|  |    |
|--|----|
| 3.1 ETAPA FILOSÓFICA   | 64 |
| 3.1.1 MISIÓN   | 64 |
| 3.1.2 VISIÓN   | 64 |
| 3.1.3 VALORES INSTITUCIONALES                                      | 65 |
| 3.2 ETAPA DE DIANÓSTICO SITUACIONAL                                | 66 |
| 3.2.1 ANÁLISIS FODA  | 66 |
| 3.2.2 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO. ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL | 68 |
| 3.2.3 ESTRATEGIAS COMBINADAS                                       | 70 |
| 3.2.4 MATRIZ BCG   | 71 |
| 3.2.5 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS                       | 72 |
| 3.2.6 CADENA DE VALOR  | 73 |
| Actividades primarias  | 73 |
| Actividades de apoyo   | 74 |
| 3.3 ETAPA OPERATIVA  | 76 |
| 3.3.1 OBJETIVOS Y METAS ESTRATÉGICAS                               | 76 |
| 3.3.2 INDICADORES DE GESTIÓN                                       | 77 |
| 3.3.3 ESTRATEGIAS GENÉRICAS  | 77 |
| 3.3.4 DIAGRAMA DE GANTT  | 78 |

### **CAPITULO IV: PRESUPUESTO DE VENTAS, COSTOS, GASTOS Y UTILIDADES DEL PLAN**

|  |    |
|--|----|
| 4.1 PLAN DE VENTAS                           | 79 |
| 4.1.1 PLAN DE VENTAS AÑO 2010                | 83 |
| 4.1.2 PLAN DE VENTAS AÑO 2011                | 84 |
| 4.1.3 PLAN DE VENTAS AÑO 2012                | 85 |
| 4.2 COSTOS, GASTOS Y UTILIDAD                | 88 |
| 4.2.1 COSTOS, GASTOS Y UTILIDAD DEL AÑO 2010 | 88 |
| 4.2.2 COSTOS, GASTOS Y UTILIDAD DEL AÑO 2011 | 90 |
| 4.2.3 COSTOS, GASTOS Y UTILIDAD DEL AÑO 2012 | 92 |
| 4.3 PUNTO DE EQUILIBRIO                      | 94 |



|   |     |
|---|-----|
| 4.3.1 PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 2010                  | 94  |
| 4.3.2 PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 2011                  | 96  |
| 4.3.3 PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 2012                  | 98  |
| 4.4 INVERSIÓN PARA LA APERTURA DE LA NUEVA SUCURSAL | 100 |
| 4.5 PLAN DE VENTAS ESTIMADA PARA LA NUEVA SUCURSAL  | 104 |
| 4.6 COSTOS Y GASTOS ESTIMADOS DE LA NUEVA SUCURSAL  | 105 |
| 4.6 TASA INTERNA DE RETORNO.                        | 106 |

#### **CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 5.1 CONCLUSIONES    | 109 |
| 5.2 RECOMENDACIONES | 110 |
| <br>                |     |
| BIBLIOGRAFÍA        | 112 |
| <br>                |     |
| ANEXOS              | 113 |



UNIVERSIDAD DE CUENCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

---



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA AL RESTAURANTE  
VEGETARIANO “SABOR DE ZEN” EN EL PERÍODO 2010 – 2012**

**TESIS PREVIA A LA  
OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE INGENIERA COMERCIAL**

**AUTORAS: CAROLINA SOLANO  
RU – I TAI**

**DIRECTOR: DR. JUAN FRANCISCO CORDERO L.**

**CUENCA – ECUADOR**

**2010**



## **DEDICATORIA**

ESTA TESIS DEDICAMOS CON MUCHO CARIÑO A NUESTROS PADRES, HERMANOS Y PROFESORES QUE NOS HAN APOYADO Y NOS HAN GUIADO POR EL CAMINO DEL CONOCIMIENTO, PARA LA CULMINACION DE NUESTROS ESTUDIOS SUPERIORES.

**CAROLINA Y RU-I**



## **AGRADECIMIENTO**

AGRADECEMOS DE UNA MANERA ESPECIAL AL DR. JUAN FRANCISCO CORDERO POR EL APOYO INCONCONDIONAL QUE NOS BRINDO SIENDO NUESTRO TUTOR Y DIRECTOR DE TESIS.

TAMBIEN AGRADECEMOS A DIOS POR LA VIDA QUE NOS HA DADO PARA PODER CUMPLIR ESTE SUEÑO Y A TODAS LAS PERSONAS QUE NOS HAN AYUDADO PARA EL DESARROLLO DE LA TESIS.

**CAROLINA Y RU-I**



## INTRODUCCION

Las empresas de hoy en día tienen muchos problemas debido a que no cuentan con un plan dirigido hacia el futuro, impidiéndoles de esta manera crecer y seguir en el mercado; es por ello necesario que en las pequeñas, medianas y aun mas en las grandes empresas deben contar con un plan estratégico que les va a servir como guía de cómo se van a encaminar al futuro. Es importante que al concluir el periodo planificado se elabore una evaluación que nos va a permitir descubrir las falencias y cosas que no se han podido realizar.

La presente tesis consta de cinco capítulos:

El primer capítulo engloba la parte teórica que se debe conocer para poder elaborar un plan estratégico.

El capítulo dos consta de un análisis minucioso de los elementos internos y externos del Restaurante Vegetariano "Sabor de Zen".

En el capítulo tres se desarrolla el plan estratégico que consta de tres etapas: etapa filosófica, etapa de diagnóstico situacional y etapa operativa.

El capítulo cuatro consta de un presupuesto de ventas, costos, gastos y utilidades anuales hasta el año 2012 que engloba el plan estratégico.

Y por último el capítulo cinco se detallan las conclusiones y recomendaciones.



## CAPÍTULO I

### MARCO TEÓRICO

#### PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. CONCEPTO

“El concepto de estrategia nace de la palabra griega strategos, jefe del ejército. Tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones guerreras, solo en una época bastante reciente este término se ha aplicado a otras actividades humanas y, en particular, a las actividades económicas.”<sup>1</sup>

“La Planificación Estratégica constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias). Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.”<sup>2</sup>

Según Leonard D. Goodstein la planeación estratégica “es el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo.”<sup>3</sup>

La planeación se relaciona con las cuatro áreas básicas de toda empresa:

- Producción
- Mercados
- Finanzas
- Personal

#### 1.2 PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN

**Concepto de principio:** Son verdades fundamentales de aplicación general que sirven como guías de conducta que deben observarse en la acción administrativa. Los principios de la planeación estratégica son los siguientes:

---

<sup>1</sup> WANTY, Jacques; HALBERTHAL Isi, 1971<sup>1</sup>, La estrategia empresarial, Edit. “El Ateneo”, Buenos Aires, Pág. 1

<sup>2</sup> <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>

<sup>3</sup> GARCIA, Estela; VALENCIA, María Lourdes; 2007<sup>1</sup>, Planeación Estratégica Teoría y Practica, Edit. Trillas, México, pág. 11



- a) **Principio de objetividad:** Los planes deben descansar en hechos reales más que en opiniones subjetivas.
- b) **Principio de medición:** Los planes serán más seguros en tanto puedan ser expresados no sólo cualitativa sino cuantitativamente.
- c) **Principio de precisión:** Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas.
- d) **Principio de flexibilidad:** Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, como consecuencia de la parte imprevista o de las circunstancias que vayan cambiando.
- e) **Principio de unidad de dirección:** Los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno sólo para cada función y todos los de la empresa se unan en un solo plan general.
- f) **Principio de rentabilidad:** Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que se esperan con su aplicación y los costos que exige, debiendo definirse estos últimos y el valor cuantitativo de los resultados que hay que obtener.
- g) **Principio de participación:** Todo plan deberá conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo o que se relacionen con su aplicación.<sup>4</sup>

### 1.3 MOTIVOS PARA LA PLANEACIÓN

- a) La necesidad de contar con una visión común y un sentido de trabajo en equipo.
- b) El deseo de controlar el destino de la empresa.
- c) El afán de obtener más recursos para la operación.
- d) La percepción de que los éxitos operativos actuales de la empresa no lo son para el futuro.
- e) La necesidad de salir de los problemas.

---

<sup>4</sup> GARCIA, Estela; VALENCIA, María Lourdes; 2007<sup>1</sup>, Planeación Estratégica Teoría y Practica, Edit. Trillas, México, pág. 12

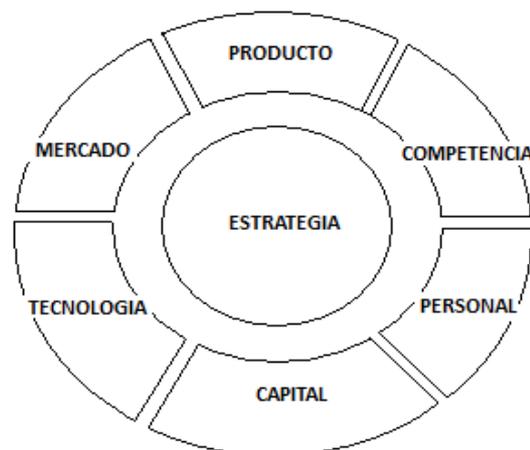
- f) La oportunidad de explotar una nueva coyuntura o enfrentar una nueva amenaza.
- g) La necesidad de continuar con la administración de la organización.<sup>5</sup>

#### 1.4 IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Sin planes, los gerentes no pueden saber cómo organizar a su personal ni sus recursos debidamente. Quizás incluso ni siquiera tengan una idea clara de qué deben organizar. Sin un plan, no pueden dirigir con confianza ni esperar que los demás le sigan. Sin un plan, los gerentes y sus seguidores no tienen muchas posibilidades de alcanzar sus metas ni de saber cuando y donde se desvían del camino. El control se convierte en un ejercicio insignificante. Con mucha frecuencia los planes deficientes afectan el futuro de toda la organización.<sup>6</sup>

#### 1.5 FACTORES PARA LA SUPERVIVENCIA DE LA EMPRESA

La primera obligación del gerente de una empresa es la de asegurar la supervivencia de la organización de la cual es responsable. El problema de la supervivencia se plantea cuando uno o varios de los seis factores de supervivencia amenazan la continuidad de la organización.



<sup>5</sup> GARCIA, Estela; VALENCIA, María Lourdes; 2007<sup>1</sup>, Planeación Estratégica Teoría y Practica, Edit. Trillas, México, pág. 13

<sup>6</sup> F. STONER, James A.; FREEMAN, R. Edward; GILBERT, JR. Daniel R.; 1996<sup>6</sup>; Administración; Edit. Pearson, México, pág. 290



### **1.5.1 PRODUCTO**

Una empresa que no se diversifica, muere con su único producto. Algunas veces el ciclo de vida es largo, mientras que en ocasiones es corto. Una empresa puede vivir el tiempo que subsiste una moda o indefinidamente.

La vida útil de un producto depende de una combinación de factores difícilmente previsible, tales como los efectos de sustitución, la evolución tecnológica, la moda, la reglamentación, la innovación de la competencia, etc. Se puede afirmar que una empresa que dedica sus esfuerzos a un solo producto tiene menos probabilidad de supervivencia a largo plazo que una empresa que se diversifica.

### **1.5.2 MERCADO**

Cualquier cambio inesperado de la demanda amenaza la supervivencia de la empresa. Un aumento repentino de la demanda atrae la competencia y la empresa corre el riesgo de entrar en una crisis de capital de trabajo. Inversamente, un descenso repentino de la demanda bien sea coyuntural o ligado a un cambio del gusto del consumidor, priva a la empresa de los ingresos indispensables para su supervivencia.

### **1.5.3 TECNOLOGÍA**

Un atraso o un avance tecnológicos perjudican igualmente la supervivencia de la empresa. Es en los sectores de tecnología avanzada donde se encuentran a la vez los éxitos más brillantes y la tasa más alta de mortalidad de las empresas. Por cada innovador que alcanza el éxito, cuatro fracasan a causa de haber llegado al mercado muy temprano, cuando este no estaba aun preparado para recibir el producto. Inversamente, no se puede recuperar una demora tecnológica en un sector intensivo en capital, pues requiere, al mismo tiempo, de inversiones en investigación y desarrollo y en adquisición de producción. Por otra parte, si la tecnología deseable está protegida por una patente, puede ser más difícil para la empresa atrasada tener acceso a ella.



#### **1.5.4 COMPETENCIA**

Los costos de los factores varían de país a país. En determinado momento, los costos de los factores de producción favorecen a los productores de un país. Posteriormente, los productores de los otros países se vuelven competitivos como consecuencia de la evolución económica o monetaria. Una empresa no puede asegurar su supervivencia a menos que la estrategia industrial nacional frente a la competencia extranjera se lo permita. Además, es preciso tener en cuenta toda la competencia: la competencia visible, es decir, la de los fabricantes de productos similares, y la competencia invisible, esto es, la de quienes ofrecen productos sustitutos.

#### **1.5.5 CAPITAL**

Varios factores relacionados con el capital pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa:

- La sub-capitalización que tiene como consecuencia el hiperendeudamiento, arrastra a la empresa a abusar de la deuda, sobre todo cuando financia activos fijos con deuda a corto plazo.
- La falta de capital de trabajo, amenaza la supervivencia de la empresa en los sectores en crecimiento. La empresa pierde terreno con respecto a la competencia, sus márgenes disminuyen, su problema de capital de trabajo se acentúa.
- El costo de capital, si es demasiado elevado, amenaza la viabilidad económica de la empresa incapaz de invertir sus fondos a una tasa de rentabilidad intrínseca superior al costo de capital. La inflación disminuye la rentabilidad al aumentar los costos.
- La división del patrimonio entre accionistas con objetivos desiguales puede bloquear las decisiones de inversión. En esta forma las diferencias entre los accionistas amenazan la supervivencia de la empresa en un medio ambiente dinámico.

#### **1.5.6 PERSONAL**

Desde hace algunos años hemos sido testigos de verdaderos suicidios colectivos por parte del personal de empresas 'en dificultad'. Dicha dificultad



proviene en parte del mismo personal, ya sea porque se opone a cualquier reforma o porque pide demasiado. En el primer caso, el personal rechaza sistemáticamente cualquier modificación del cargo, de las condiciones de trabajo o de status. En el segundo caso, sus exigencias en cuanto a las condiciones sociales y a salario son tales, que destruyen la viabilidad económica de la empresa. Tanto en el primer caso como en el segundo, la falta de discernimiento y el espíritu de obstrucción sistemática, en algunas ocasiones agravado por la pasión política, amenazan la supervivencia no solo de la empresa sino del empleado que creía negociar un mejor contrato de trabajo.<sup>7</sup>

## 1.6 PYMES

PYME es la abreviatura de Pequeña y mediana empresa. La definición varía dependiendo del país donde se esté llevando a cabo la investigación. En lo general las empresas tienen algún límite de facturación o empleados o una combinación de ambas.<sup>8</sup>

En las Pymes la función de control es casi desconocida por el dueño de la pequeña empresa: no existen procedimientos ni normas que le ayuden a asegurar el éxito en forma rápida. El tiempo que dedica a estas actividades es mínimo. El tipo de control se deriva de la planeación inadecuada que utiliza.<sup>9</sup>

### 1.6.1 CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LAS PYMES

Las características predominantes de la pequeña empresa son las siguientes:

- ⊗ Es una empresa tipo familiar ya que el dueño es el que aporta capital necesario para las operaciones normales de la empresa.
- ⊗ La mayoría de las pequeñas empresas tienden a no cambiar su lugar de operaciones. Trata de conservar su mercado y desean tener una

---

<sup>7</sup> SALLENAVE, Jean-Paul, 1990<sup>1</sup>, Gerencia y planificación estratégica, Edit. Norma, Bogotá, pág. 48-51

<sup>8</sup> <http://pyme.com.mx/aprendemas/lista-articulos-individual.php?articulo=591>

<sup>9</sup> ANZOLA ROJAS, Sérvulo, 1993<sup>1</sup>, Administración de pequeñas empresas, Edit., McGraw-Hill, México, pág. 7



relación estrecha con su clientela, ya que el dueño estima que esta le va a ser fiel por mucho tiempo.

- ⊗ El mercado local o regional es el objetivo predominante de la pequeña empresa. Ésta depende de la habilidad del empresario para ofrecer un producto o servicio excelente o de mejor calidad en un mercado particular.
- ⊗ La pequeña empresa crece principalmente a través de la reinversión de utilidades, ya que no cuenta con apoyo técnico-financiero significativo de instituciones privadas ni del gobierno.
- ⊗ El número de empleados con que cuenta la pequeña empresa no supera las 45 personas, dedicadas a actividades administrativas y operativas.
- ⊗ Las actividades se concentran en el dueño de la pequeña empresa que es el que ejerce el control y dirección general de la misma.<sup>10</sup>

### 1.6.2 LOS PROBLEMAS DE LAS PYMES

Las pymes son empresas que llegan a tener problemas por mala administración o planeación, están limitadas en sus recursos por ser pequeñas y medianas empresas. Sin embargo, tienen un potencial muy grande por la gran flexibilidad que tienen y la lealtad de sus colaboradores.<sup>11</sup>

El problema de la supervivencia está presente en la pequeña y mediana empresa, ya que la pequeña y mediana empresa arranca con un producto y un mercado; las causas de quiebra atribuyen a la incompetencia de la administración. La mala administración es la primera causante del fracaso empresarial, y la segunda es la falta de experiencia en el sector de actividad de la empresa.

La solución que se plantea a la pequeña y la mediana empresa es la de no lanzarse al mercado hasta no haber acumulado experiencia.<sup>12</sup>

<sup>10</sup> ANZOLA ROJAS, Sérvulo, 1993<sup>1</sup>, Administración de pequeñas empresas, Edit., McGraw-Hill, México, pág. 5

<sup>11</sup> <http://pyme.com.mx/aprendemas/lista-articulos-individual.php?articulo=591>

<sup>12</sup> SALLENAVE, Jean-Paul, 1990<sup>1</sup>, Gerencia y planificación estratégica, Edit. Norma, Bogotá, pág. 58



## 1.7 INDUSTRIAS QUE SURGEN

Las industrias emergentes o que surgen son industrias recién formadas o reformadas que han sido creadas por innovaciones tecnológicas, cambios en relaciones relativas de costos, surgimiento de nuevas necesidades de los consumidores, u otros cambios económicos y sociológicos que elevan un nuevo producto a la categoría de oportunidad viable de hacer negocios.

El problema competitivo en una industria que emerge consiste en que deben establecerse todas las reglas de tal forma que la empresa esté en condiciones de adaptarse a ellas y de prosperar cumpliéndolas.

### 1.7.1 CARACTERÍSTICAS ESTRUCTURALES COMUNES

**Incertidumbre tecnológica:** Por lo general existe mucha incertidumbre acerca de la tecnología en una industria que surge.

**Incertidumbre estratégica:** No se ha identificado estrategia “indicada” alguna, y distintas organizaciones investigan con distintos enfoques en cuanto a ubicación del producto/ mercado, mercadotecnia, servicios y demás asimismo apuestan diferentes configuraciones o tecnologías de producción. A menudo las empresas disponen de información escasa acerca de competidores, características de los clientes, y condiciones de la industria en la etapa de surgimiento. Nadie sabe quiénes son todos los competidores, y, por ejemplo, simplemente no se dispone de información confiable relativa a las ventas y a la participación de mercado en la industria.

**Altos costos iniciales pero marcada reducción posterior:** A menudo, el volumen de producción reducido y la novedad se combinan para generar, en la industria que surge, altos costos respecto a los que potencialmente podría lograr. El aumento en las ventas representa una aportación importante a las economías de escala y al total acumulado de la producción que generan las empresas.



**Empresas en embrión y giros:** Por lo general la fase de surgimiento de la industria va acompañada por la presencia de la mayor proporción de compañías recién formadas que jamás registre la empresa.

**Compradores por primera vez:** Los compradores de producto o servicio compran en forma inherente por primera vez. Por tanto, el objetivo mercadológico consiste en inducir a las sustituciones, o en hacer que el comprador adquiriera el nuevo producto o servicio en lugar de otra cosa.

**Horizonte a corto plazo:** En muchas industrias que surgen la presión por desarrollar clientes o fabricar productos suficientes para satisfacer la demanda es tan grande que los cuellos de botella se resuelven más con apuro que como resultado de un análisis de condiciones futuras.

**Subsidios:** En muchas industrias que surgen, en especial aquellas con nuevas tecnologías o que atienden áreas de interés social, puede haber nuevos subsidios para nuevos participantes. El subsidio puede provenir de gran variedad de fuentes gubernamentales o no. A menudo, los subsidios agregan un grado considerable de inestabilidad de la industria.<sup>13</sup>

## 1.8 CLASIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

### 1.8.1 ESTRATEGIAS SEGÚN ESTELA SÁNCHEZ Y MARÍA LOURDES VALENCIA

#### 1.8.1.1 Estrategias Internas Y Externas

Las externas se establecen para reflejar los movimientos de la competencia, acciones gubernamentales o el descubrimiento de oportunidades.

Las internas se refieren a asuntos dentro de la empresa, como una reorganización para modificar la forma de dirigir al personal o mejorar su funcionamiento.

---

<sup>13</sup> MINTZBERG, Henry, 1993<sup>1</sup>, Proceso Estratégico, Edit., Prentice – Hall Hispanoamericano, México, pág. 682- 685.



### **1.8.1.2 Estrategias Materiales y Humanas**

La mayoría de las estrategias están relacionadas con los recursos materiales, pero también pueden ser referentes a la utilización de los gerentes, de los jefes, auxiliares u otros empleados.

### **1.8.1.3 Estrategias maestras o corporativas y divisionales**

Las estrategias corporativas o maestras se formulan en las oficinas centrales y en las divisiones se formulan las estrategias divisionales, que se basan y se subordinan a las estrategias corporativas.

### **1.8.1.4 Estrategias funcionales**

Esta clasificación toma como base el área y forma en cómo desarrollarán su actividad, siendo:

#### **1. Estrategias de crecimiento:** una empresa puede crecer por medio de:

- Seleccionar una industria de rápido crecimiento, así como de mercado segmentado.
- Participar en una industria que está en la parte inicial de su crecimiento.
- Expandirse dentro de nuevos mercados, incluyendo los extranjeros.
- Adquirir otras empresas.

#### **2. Estrategias de producto:**

- Naturaleza de la línea del producto. Se toma una decisión respecto a la adecuada mezcla de productos de la línea, de manera que su calidad y precio sean adecuados para optimizar las ventas y ganancias, pudiendo dar batalla en el mercado a la línea del competidor.
- Desarrollo de nuevos productos. La empresa concentra sus esfuerzos de investigación en aquellas líneas de productos que tienen el más alto índice potencial.



- Calidad, funcionamiento y obsolescencia. Las empresas tienen un principal interés en ésta porque depende de que sus productos tengan la más alta calidad, seguridad y buen funcionamiento.
- Caída de viejos precios. Los viejos productos son aquellos que se encuentran en la parte final de su ciclo de vida y el empresario tiene que decidir si los saca del mercado o los mantiene mediante la inyección de recursos.
- Mercado y distribución de producto. La empresa debe buscar los mercados a los que debe llegar sus productos, investigando las necesidades de dichos mercados y una vez determinados, deberá elegir los canales de distribución que utilizará par posicionarse en ellos.

### **3. Estrategias de mercado:**

El campo de las estrategias del mercado incluye los canales de distribución, servicios de mercado, precios, ventas, publicidad, investigación de mercado, selección de mercado, etc. Algunas estrategias para fijar precio son:

- Obtener tantas ganancias como sea posible y tan rápido como se pueda.
- Establecer precios que desanimen la entrada del competidor.
- Recuperar los costos de desarrollo del producto en un tiempo definido.
- Establecer un precio que produzca una tasa de interés regular.
- Determinar un precio con el que se gane la aceptación rápida del producto.
- Usar el producto para incrementar las ventas de la línea completa más que incrementar las ganancias.

### **4. Estrategias financieras**

La estrategia dará buenos o malos resultados dependiendo del grado en que afecten la posición financiera de una empresa. Estas estrategias pueden incluir áreas como:

- Venta de activos fijos no deseados.
- Extensión de créditos a clientes.
- Obtener fondos con financiamiento externo.



- Obtención y asignación de recursos financieros.<sup>14</sup>

### 1.8.2 ESTRATEGIAS GENÉRICAS SEGÚN MICHAEL PORTER

La implantación efectiva de las estrategias genéricas por lo general requiere de un compromiso total y del apoyo con todos los elementos organizacionales que estarían diluidos si existe más de un objetivo primario. Las estrategias genéricas son tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector industrial.

Hay 3 estrategias genéricas de éxito potencial para desempeñarse mejor que otras empresas en el sector industrial:

1. Liderazgo general en costos
2. Diferenciación
3. Enfoque o alta segmentación

|                                | Exclusividad percibida por el cliente | Posición de costo bajo      |
|--------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------|
| Todo un sector industrial      | DIFERENCIACION                        | LIDERAZGO GENERAL EN COSTOS |
| Sólo a un sector en particular | ENFOQUE O ALTA SEGMENTACION           |                             |

#### 1. Liderazgo total en costos

El liderazgo en costos requiere de la construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, de vigoroso empeño en la reducción de costos basados en la experiencia, de rígidos controles de costo y de los gastos indirectos, evitar las cuentas marginales, y la minimización de los costos en áreas como I y D, servicio, fuerza de venta, publicidad; el bajo costo con relación a los competidores es el tema que recorre toda la estrategia, aunque la calidad, el servicio y otras áreas no pueden ser ignoradas.

<sup>14</sup> GARCIA, Estela; VALENCIA, María Lourdes; 2007<sup>1</sup>, Planeación Estratégica Teoría y Practica, Edit. Trillas, México, pág. 21 – 24.



Teniendo una posición de costos bajos se logra que la empresa obtenga rendimientos mayores al promedio en su sector industrial, a pesar de la presencia de una intensa competencia. Su posición en costos da a la empresa un defensa contra la rivalidad entre competidores; una posición de bajos costos defiende a la empresa contra los compradores poderosos.

El costo bajo proporciona defensas contra de los proveedores poderosos dando más flexibilidad para enfrentarse a los aumentos de costos de los insumos. Y por lo general coloca a la empresa en una posición favorable con relación a sus competidores en el sector industrial frente a los posibles sustitutos.

Al alcanzar una posición general de bajo costo suele requerir una elevada participación en el mercado u otras ventajas, con el acceso favorable a las materias primas.

La implantación de la estrategia de bajo costo puede requerir la inversión de un fuerte capital inicial en equipo de primera categoría, precios agresivos y pérdidas iniciales para lograr la participación en el mercado; una vez lograda, la posición de bajo costo proporciona elevadas utilidades que pueden reinvertirse en nuevos equipo e instalaciones modernas para mantener su liderazgo en costo. Tal reinversión bien puede ser un prerrequisito para poder sostener una posición de bajo costo.

## **2. Diferenciación**

La diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que sea percibido en el mercado como único. Los métodos para la diferenciación pueden tomar muchas formas: diseño o imagen de marca, en tecnología, en características muy particulares, en servicio al cliente, cadena de distribuidores o en otras dimensiones.

La diferenciación, si se logra, es una estrategia viable para devengar rendimientos mayores al promedio en un sector industrial, ya que crea una posición defendible para enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas, aunque en una forma distinta a la del liderazgo en costos. La diferenciación proporciona un aislamiento contra la rivalidad competitiva, debido a la lealtad de los clientes hacia la marca y a la menor sensibilidad al precio resultante. También aumenta



utilidades, lo que evita la necesidad de una posición de costo bajo. La resultante lealtad del cliente y la necesidad del competidor para salvar el carácter único, proporciona barreras de ingreso. La diferenciación produce márgenes más elevados para tratar con el poder del proveedor, y claramente mitiga el poder del comprador, ya que los compradores carecen de alternativas comparables y por lo tanto son menos sensibles al precio.

La empresa que se ha diferenciado para alcanzar la lealtad del cliente estaría mejor posicionada frente a los posibles sustitutos que sus competidores.

Alcanzar la diferenciación impide a veces obtener una elevada participación en el mercado. A menudo requiere de una percepción de exclusividad que es incompatible con una participación alta en el mercado.

### **3. Enfoque o alta segmentación**

En enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto, o en un mercado geográfico; toda la estrategia del enfoque está construida para servir muy bien a un objetivo en particular, y cada política funcional está formulada teniendo esto en mente. La estrategia se basa en la premisa de que la empresa puede así servir a su estrecho objetivo estratégico con más efectividad o eficacia que los competidores que compiten en forma más general. La empresa logra ya sea la diferenciación por satisfacer mejor las necesidades de un objetivo en particular, o costos inferiores al servir a este, o a ambos.

La empresa que logra una alta segmentación también está en condiciones de alcanzar rendimientos mayores al promedio para su sector industrial. Su enfoque significa que, o bien, tiene una posición de costo bajo con su objetivo estratégico, o la alta diferenciación, o ambas.

El enfoque también puede utilizarse para seleccionar objetivos menos vulnerables a los posibles sustitutos, o cuando los competidores son los más débiles.

La estrategia de enfoque siempre implica ciertas limitaciones en cuanto a la participación total del mercado por alcanzar. El enfoque implica necesariamente un trueque entre lo rentable y el volumen de ventas. La



estrategia de diferenciación, puede o no implicar un trueque con la posición general de costo.<sup>15</sup>

## 1.9 PASOS PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

### 1.9.1 ETAPA FILOSÓFICA

Es la primera etapa de la planeación estratégica esta compuesta por la misión, visión y valores institucionales, ésta permite dar a conocer lo que es y que hace la empresa.

- a) **Misión:** Es una declaración duradera de objetivos que distingue a una empresa de otras similares. Es un extracto de la razón de ser de una empresa, esencial para determinar objetivos y formular estrategias.<sup>16</sup>

**Clases:**

**Misión Explícita:** es cuando esta detallada y puesto por escrito.

**Misión Implícita:** Ésta en nuestra mente pero no está escrita.

- b) **Visión:** Es un enlace entre el presente y el futuro, nos da una referencia hasta donde podemos llegar. Responde a la pregunta; ¿Cómo desearía verla a su empresa en el futuro?, ¿en que clase de negocio quiere estar?
- c) **Valores Institucionales:** Son un conjunto de principios, conductas, reglas, valores, que constituyen la filosofía del negocio.<sup>17</sup>

### 1.9.2 ETAPA DE DIAGNÓSTICO

- a) **Análisis FODA:** Es una herramienta para analizar la situación actual de la empresa, está compuesta por fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Las fortalezas y debilidades son factores internos de la empresa y las oportunidades y amenazas son factores externos que están fuera de control de la empresa.

<sup>15</sup> PORTER, Michael, 1989<sup>3</sup>, Estrategia Competitiva, Edit., Compañía Editorial Continental, México, pág. 56 -59.

<sup>16</sup> GARCIA, Estela; VALENCIA, María Lourdes; 2007<sup>1</sup>, Planeación Estratégica Teoría y Practica, Edit. Trillas, México, pág. 16

<sup>17</sup> Ing. CORDERO, Juan Francisco, Estrategia Competitiva, Apuntes de clases.



- **Fortalezas:** Elementos internos positivos que la empresa posee, que dan valor agregado al cliente. Los elementos pueden ser activos, recursos, procesos, actitudes sólidas.
  - **Debilidades:** elementos internos negativos que restan rentabilidad a la empresa, constituyen barreras para su desarrollo. Los elementos son activos, recursos, procesos y actitudes que carecemos.
  - **Oportunidades:** Son elementos del entorno externo positivos para la empresa si sabemos aprovecharlas. Estos factores podrían aprovecharse para beneficio de la empresa.
  - **Amenazas:** Son elementos del entorno externo son problemas, riesgos, limitaciones que podrían ocasionar problemas para el normal desempeño de la empresa.
- b) Matriz de perfil competitivo:** Esta herramienta permite a la empresa tener bien identificados a los competidores más cercanos. Es importante tener cuidado en elegir los factores claves con que nos vamos a comparar, a si como a la asignación de ponderaciones, ya que es una forma subjetiva, y por tanto, es primordial un conocimiento de la empresa sustentando en estudios documentales; los resultados pueden analizarse en diverso ángulos y de diferentes puntos de vista.<sup>18</sup>
- c) Estrategias combinadas:** Es una herramienta para la formulación de tácticas para desarrollar cuatro tipos, los cuales son: FO, FA, DO, DA, que se obtienen al combinar los siguientes elementos: Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.<sup>19</sup>
- ☼ **Estrategias FO:** Aprovechar oportunidades, usando nuestras fortalezas.
  - ☼ **Estrategias FA:** Evitar las amenazas usando nuestras fortalezas.
  - ☼ **Estrategias DO:** Aprovechar las oportunidades para vencer o atenuar, disminuir las debilidades.

<sup>18</sup> GARCIA, Estela; VALENCIA, María Lourdes; 2007<sup>1</sup>, Planeación Estratégica Teoría y Practica, Edit. Trillas, México, pág. 72, 73.

<sup>19</sup> GARCIA, Estela; VALENCIA, María Lourdes; 2007<sup>1</sup>, Planeación Estratégica Teoría y Practica, Edit. Trillas, México, pág. 76



☼ **Estrategias DA:** Reducir debilidades y amenazas, usando planes de contingencia.

d) **Matriz BCG:** Es una herramienta del Boston Consulting Group, útil para aquellas empresas que manejan diversos productos, o bien, que tienen varias divisiones de producción y de venta que se manejan independientemente.<sup>20</sup>

Esta compuesta por dos ejes X, Y; el eje X representa el nivel de participación de productos en el mercado en cambio, el eje Y representa el crecimiento del mercado: por lo que se forman cuatro cuadrantes, el primero representa los productos interrogantes, el segundo los productos estrella, el tercero los productos vacas lecheras y el cuarto los productos huesos.

- ✧ **Interrogantes:** son aquellos que tienen una baja participación en el mercado, sin embargo son competitivos aun cuando consumen muchos recursos para sostenerse en dicha competitividad.
- ✧ **Estrella:** son productos o divisiones que representan una gran oportunidad de crecimiento, que generan utilidades, tienen posibilidad de integración hacia adelante, hacia atrás o de manera horizontal.
- ✧ **Vacas lecheras:** Son productos que tienen buena participación en el mercado, pero pocas oportunidades de crecimiento, no consumen muchos recursos para vivir.
- ✧ **Perros o Huesos:** Son productos o divisiones cuyo giro es de crecimiento lento o incluso nulo, por lo tanto, no tiene buena participación en el mercado.

---

<sup>20</sup> GARCIA, Estela; VALENCIA, María Lourdes; 2007<sup>1</sup>, Planeación Estratégica Teoría y Practica, Edit. Trillas, México, pág. 88



e) **Cinco Fuerzas competitivas:** Las cinco fuerzas competitivas son: poder negociador de los proveedores, poder negociador de los clientes, amenaza de nuevos ingresos, amenaza de productos o servicios sustitutos y competidores en el sector industrial.

**Poder negociador de los proveedores:** Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos y servicios.

Un grupo de proveedores es poderoso si concurren las siguientes circunstancias:

- Que este dominado por pocas empresas y más concentrado que el sector industrial al que vende.
- Que no estén obligados a competir con otros productos sustitutos para la venta en su sector industrial.
- Que la empresa no es un cliente importante del grupo proveedor.

**Poder negociador de los clientes:** Los compradores compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos.

Estos son poderosos cuando:



- Los clientes son en gran cantidad y hay pocos proveedores.
- Cuando está concentrado o compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor.
- Cuando las materias primas que compra el sector industrial representan una fracción importante de los costos o compras del comprador.
- Los productos que se compran para el sector industrial son estándar o no diferenciados.

**Amenaza de nuevos ingresos:** La formulación de nuevas empresas en un sector industrial aporta capacidad adicional, el deseo de obtener una participación en el mercado y, con frecuencia recursos sustanciales. Esto puede obligar a bajar los precios o inflar los costos de los fabricantes existentes, reduciendo la rentabilidad.

La amenaza de ingreso en un sector industrial depende de las barreras para el ingreso que estén presentes, éstas son:

- Economías de escala
- Diferenciación del producto
- Costos cambiantes
- Acceso a los canales de distribución
- Política gubernamental
- Requisitos de capital

**Amenaza de productos o servicios sustitutos:** las empresas en un sector industrial están compitiendo con empresas que producen artículos sustitutos. Cuanto más atractivo sea el desempeño de precios alternativos ofrecidos por los sustitutos, más firme será la represión de las utilidades en el sector industrial.

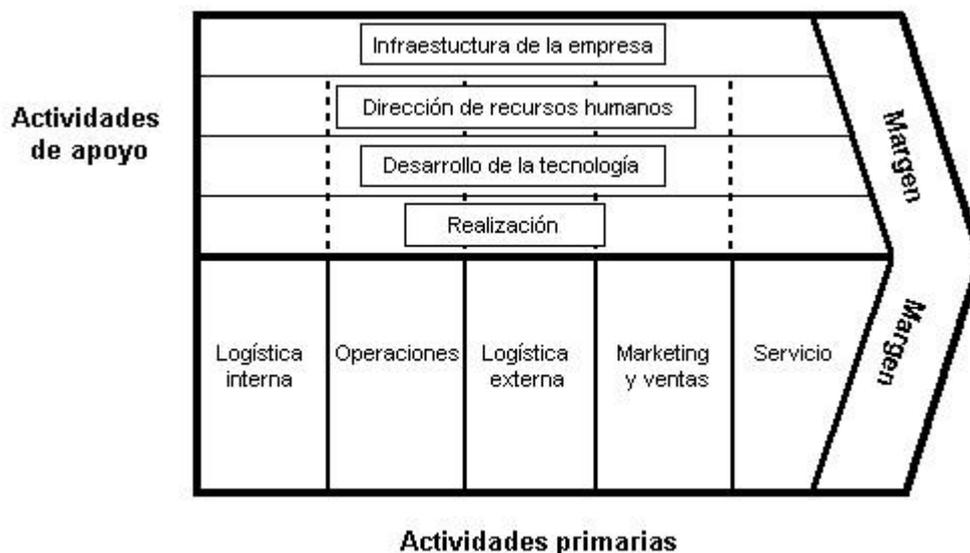
Los sustitutos no sólo limitan las utilidades en tiempos normales, sino que también reducen la bonanza que un sector industrial puede cosechar en tiempos de auge.

**Competidores en el sector industrial:** La rivalidad entre los competidores existentes da origen a manipular su posición utilizando tácticas como la competencia en precios, batallas publicitarias,

introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente o de la garantía. La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición.<sup>21</sup>

f) **Cadena de Valor:** Es una metodología que sirve para examinar las actividades que se realizan en un sector industrial y la manera de agregar valor en cada eslabón hasta llegar al consumidor final. La cadena de valor consta de dos actividades básicas: actividades primarias y actividades de apoyo.

- ❖ **Actividades primarias:** logística interna, operaciones, logística externa, mercadotecnia y ventas y margen.
- ❖ **Actividades de apoyo:** abastecimiento, desarrollo tecnológico, administración de recursos humanos e infraestructura administrativa de la empresa.



### 1.9.3 ETAPA OPERATIVA

a) **Objetivos:** Son los fines a los que deben dirigirse los esfuerzos de un grupo humano. Los objetivos deben ser claros en cuanto a que deben ser atendidos por el personal de la empresa y señalados por la alta dirección. Los objetivos deben ser cuantitativos, es decir,

<sup>21</sup> PORTER, Michael, 1989<sup>3</sup>, *Estrategia Competitiva*, Edit., Compañía Editorial Continental, México, pág. 24-49.



expresando en volumen, cantidad, porcentaje, además de ser escritos con un tiempo específico de realización para medir su eficiencia y oportunidad.<sup>22</sup>

#### **b) Metas e indicadores**

- ***Metas Operativas***

Estas metas, plantean acciones más específicas que permiten desarrollar las estrategias, y sirven de orientación a las divisiones, departamentos y unidades operativas, es decir, desarrollar un tipo de producto concreto, la identificación del mercado o nicho de mercado a incursionar y las acciones para lograr esta meta.

De acuerdo a la dimensión temporal de las metas, se clasifican en:

**1. Metas a Corto Plazo.** Son las metas que se establecen para ser alcanzadas en un periodo contable o en un año, un ejemplo típico de esta meta es el aumento de las ventas del próximo año en un porcentaje x.

**2. Metas a Largo Plazo.** Son las metas que la empresa plantea para periodos superiores a un año o en varios periodos contables, un ejemplo típico de este es el posicionamiento de marca, restructuración de la planta física, entre otros.<sup>23</sup>

- ***Los indicadores de gestión***

Son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura.

---

<sup>22</sup> GARCIA, Estela; VALENCIA, María Lourdes; 2007<sup>1</sup>, Planeación Estratégica Teoría y Practica, Edit. Trillas, México, pág. 17

<sup>23</sup> <http://ar.answers.yahoo.com/question/index?qid=20081206134621AAEta3h>



### **Tipos de indicadores de gestión:**

- ⊗ Según los expertos en Contabilidad Gerencial, por ejemplo, los indicadores de gestión se clasifican en seis tipos: de ventaja competitiva, de desempeño financiero, de flexibilidad, de utilización de recursos, de calidad de servicio y de innovación. Los dos primeros son de "resultados", y los otros cuatro tienen que ver con los "medios" para lograr esos resultados.
- ⊗ Otros los clasifican en tres dimensiones: económicos (obtención de recursos), eficiencia (producir los mejores resultados posibles con los recursos disponibles) y efectividad (el nivel de logro de los requerimientos u objetivos).
- ⊗ Otros indicadores de gestión es el Balance Scorecard, que plantea la necesidad de hacer seguimiento, además de los tradicionales indicadores financieros, de otros tres tipos: perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos y perspectiva de mejora continua.

Tradicionalmente, las empresas han medido su desempeño basándose exclusivamente en indicadores financieros clásicos (aumento de ventas, disminución de costos, etc.). La gerencia moderna, sin embargo, exige al gerente realizar un seguimiento mucho más amplio, que incluya otras variables de interés para la organización.

Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características, entre las que destacan: Relevante (que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización), Claramente Definido (que asegure su correcta recopilación y justa comparación), Fácil de Comprender y Usar, Comparable (se pueda comparar sus valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo), Verificable y



Costo-Efectivo (que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo).<sup>24</sup>

**c) Estrategias Genéricas:** Las estrategias genéricas son:

- Liderazgo general en costos
- Diferenciación
- Enfoque o alta segmentación

**d) Diagramas de Gantt:** Ésta grafica fue desarrollada por Henry L. Gantt, consta de una columna en donde se listan las actividades y otras series de columnas que sirven para marcar el periodo de cada actividad por medio de barras.<sup>25</sup>

## 1.10 LA PLANEACIÓN Y LA ELABORACIÓN DE PRESUPUESTO

Los presupuestos como un método para implementar la estrategia, fueron la primera herramienta formal en manos de los directivos para decidir el diseño de la estrategia. Los presupuestos son previsiones concretas acerca de las principales magnitudes económicas de la empresa: ingreso, gastos, proyectos de inversión, necesidades de financiación, etc. Se preparan, normalmente, con una periodicidad anual, y, con frecuencia, se dividen en períodos inferiores, es decir, se prevé lo que se va a gastar o ingresar en cada trimestre, cada mes o incluso cada semana.

El establecimiento de los presupuestos suele dar origen al más sencillo sistema de control: comprobar el cumplimiento o no de los mismos.<sup>26</sup>

### 1.10.1 PRESUPUESTO OPERACIONAL

El presupuesto operacional consiste en una previsión de lo ingresos esperados de las ventas de bienes y servicios, y de los gastos en que se espera incurrir, por medio de operaciones eficientes, para producir y entregar los productos y servicios a los clientes. El presupuesto operacional especifica los gastos continuados para mantener productos y servicios existentes, así

<sup>24</sup> [http://www.degerencia.com/tema/indicadores\\_de\\_gestion](http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion)

<sup>25</sup> GARCIA, Estela; VALENCIA, María Lourdes; 2007<sup>1</sup>, Planeación Estratégica Teoría y Practica, Edit. Trillas, México, pág. 27

<sup>26</sup> JARAMILLO, José Carlos, 1992<sup>2</sup>, Dirección estratégica. Edit., McGraw-Hill Interamericano de España, Madrid, pág., 190.



como los gastos incurridos al lanzar nuevos productos y atraer nuevos clientes durante el siguiente período.

Muchas de las decisiones de inversión en el presupuesto operacional pueden determinarse mediante la creación de presupuestos basada en actividades, utilizando la siguiente secuencia de pasos:

### **1. Estimar la producción y el volumen de ventas para el siguiente periodo**

El presupuesto basado en actividades se inicia con estimaciones de producción, volumen de ventas y mix de productos y clientes. Las estimaciones de venta deben incluir no sólo los productos que van a venderse, sino también los clientes que se espera que los comprarán. Y los presupuestos de producción y ventas deben ser mucho más detallados que los convencionales.

### **2. Predecir la demanda de actividades**

El presupuesto basado en actividades continúa prediciendo la demanda de actividades como pedir, recibir y manipular materiales, desarrollar nuevos productos, vender a los clientes y mantener relaciones con ellos. Convencionalmente, las empresas construyen presupuestos detallados sólo para actividades como adquisición de materiales, tiempos de hombre y tiempos de máquina. El presupuesto basado en actividades extiende este análisis estimando la demanda de todas las actividades requeridas para fabricar, comercializar, vender y entregar productos.

### **3. Calcular la demanda de recursos**

En este paso, la empresa utiliza información sobre las actividades y eficiencias de proceso del periodo siguiente para predecir cuántos recursos, y de qué tipo, se necesitarán para satisfacer la demanda de dichas actividades. Si la empresa predice mejoras de proceso, la demanda de recursos se verá reducida para reflejar las mejoras anticipadas para el año siguiente.

### **4. Determinar el suministro real de recursos**

El proceso de presupuesto basado en actividades concluye convirtiendo la demanda de recurso en una estimación de los recursos totales a ser suministrados. Por esta razón, el presupuesto basado en actividades se realiza



mejor en el entorno, rico en información, de los sistemas de planeación de recursos empresariales.

Conceptualmente, el presupuesto basado en actividades es simple de entender. En la práctica, no obstante, no es simple de implementar. La organización tiene que especificar estimaciones mucho más detalladas que en la creación de presupuestos convencionales.

Así pues, los presupuestos operacionales reflejan los gastos en los que se espera incurrir para respaldar las operaciones. Debido a la gran base de productos, servicios y clientes existentes que se persistirán de periodo en periodo, gran parte de la inversión en recurso de una organización vendrá determinadas por su presupuesto operacional.

### **1.10.2 PRESUPUESTO ESTRATÉGICO**

El presupuesto estratégico autoriza las iniciativas necesarias para cerrar el hueco de planeación entre la actuación deseada y la alcanzable por medio de la mejora continua y del negocio habitual. El presupuesto estratégico identifica qué nuevas operaciones se requieren; qué nuevas capacidades deben crearse; qué nuevos productos y servicios deben lanzarse; a qué nuevos clientes, mercados, aplicaciones y regiones debe servirse, y qué nuevas alianzas y *joint-ventures* deben establecerse.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> JARAMILLO, José Carlos, 1992<sup>2</sup>, Dirección estratégica. Edit., McGraw-Hill Interamericano de España, Madrid, pág., 319 – 323.



En el capítulo anterior de esta tesis se planteó el marco teórico, en todo lo referente a la planificación estratégica y sus etapas. En este capítulo realizaremos un análisis del restaurante vegetariano “Sabor de Zen”, en todo lo relacionado a los elementos internos y externos de la empresa.



## **CAPÍTULO II**

### **ANÁLISIS SITUACIONAL DEL RESTAURANTE VEGETARIANO “SABOR DE ZEN”**

#### **2.1 ELEMENTOS INTERNOS DE LA EMPRESA**

##### **2.1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS**

El restaurante vegetariano “Sabor de Zen” es una Pyme que fue creada debido a que su anterior negocio un bazar, no rendía los ingresos esperados ya que hubo bastante competencia en la venta de artículos para hogares, ropa y otros; es por eso que la familia Tai tomó la decisión de cambiar su actividad económica.

El restaurante vegetariano “Sabor de Zen” fue creado el 08 de Octubre del año 2006, en la ciudad de Cuenca- Ecuador por el Sr. Tai Chang Yung Chen y su familia constituida por su esposa y sus tres hijas. Está ubicado en la Av. Primero de mayo N. 1-81 y Av. Solano en la ciudad de Cuenca, atendiendo de 11:30am a 15:30pm.

La razón social del restaurante vegetariano es Tai Chang Yung Chen; su número de RUC es 0919980623001.

Este restaurante empezó ofreciendo almuerzos, Chaulafan, Chaomien (tallarín Saltado), a estilo oriental vegetariano combinado con el estilo ecuatoriano, también desde el inicio de la actividad hasta el momento se ofrece el key de zanahoria con coco.



### 2.1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

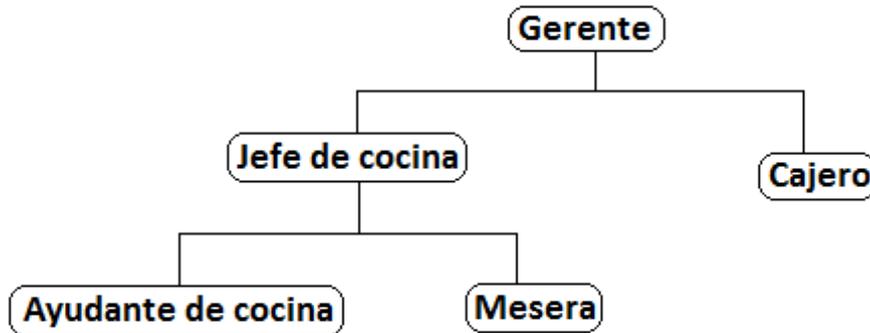
En la actualidad, el restaurante vegetariano cuenta con 5 personas que prestan sus servicios en este local.

El administrador - gerente es el Sr. Tai Chang Yung Chen, la jefe de cocina es la Sra. Mei- e Lin, la ayudante de cocina es la Sra. Cecilia Torres, la mesera es la Sra. Cristina Cuesta y la cajera es la Srta. Ru-i Tai. Cabe señalar que el



señor gerente se encargaba de la caja y la administración cuando su hija la Srta. Ru-i Tai estudiaba.

### 2.1.2.1 ORGANIGRAMA



**Gerente:** La función del gerente es la de administrar el restaurante, así como también de realizar las compras el día miércoles y cuando sea necesario, para que no haga falta nada y se pueda preparar los alimentos. Cuando no está su hija la señorita Ru –i, el señor gerente se encarga de la caja.

**Jefe de cocina:** La función es la de dirigir la preparación de los platos en la cocina y ayudar en la preparación junto con el ayudante de cocina.

**Cajero:** Su función es la recibir a los clientes y de facturar el pedido que éstos le hagan para luego cobrar.

**Ayudante de cocina:** Preparar los alimentos dejando todo listo para poder servir a la hora indicada.

**Mesera:** Servir los alimentos que el cliente solicita, siempre con una sonrisa y amabilidad para que el cliente se sienta cómodo con el servicio.

### 2.1.3 PRODUCTOS ACTUALES

El restaurante vegetariano en la actualidad ofrece los siguientes platos:

 **Almuerzo del día (sopa, segundo y jugo)**



 **Chaulafán**



 **Chaomien**





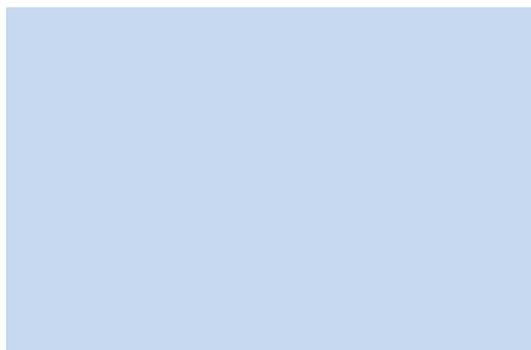
 **Tie pan mien**



 **Ensalada de frutas**



 **key de zanahoria con coco**





☼ **Té verde**



☼ **Té de manzana con canela**



☼ **Tinto**





## 2.1.4 PRECIOS

Los precios de cada plato son los siguientes:

|  |        |
|--|--------|
| ☼ Almuerzo del día (sopa, segundo y jugo)..... | \$2.25 |
| Sopa.....                                      | \$0.75 |
| Segundo.....                                   | \$1.80 |
| Jugo.....                                      | \$0.60 |
| ☼ Chaulafan.....                               | \$2.50 |
| ☼ Chaomien (Tallarín saltado).....             | \$2.50 |
| ☼ Tie pan mien.....                            | \$3.00 |
| ☼ Ensalada de frutas.....                      | \$1.25 |
| ☼ key de zanahoria con coco.....               | \$0.50 |
| ☼ Té verde.....                                | \$0.80 |
| ☼ Té de manzanilla con canela.....             | \$0.50 |
| ☼ Tinto.....                                   | \$0.80 |

## 2.2 ELEMENTOS EXTERNOS DE LA EMPRESA

### 2.2.1 CLIENTES

Los clientes que prefieren este tipo de comida, por lo general son personas que cuidan su salud, otras personas prefieren este tipo de comida, ya que su estado de salud no se encuentra en las mejores condiciones. Los sábados el restaurante por lo general ofrece su servicio a familias, en cambio de lunes a viernes el restaurante atiende a personas en particular.

Los clientes que vienen al restaurante por lo general no tienen tiempo de preparar sus alimentos y recurren a este tipo de servicio. Este restaurante está dirigido a personas de toda clase social que quieren cuidar su salud, ya que ésta es algo prioritario en la vida de las personas y no hay restricciones respecto a esto.

Los clientes están satisfechos con los servicios que brinda el restaurante vegetariano, pero lo que los clientes sugieren es la variedad de los platos que ofrecen y también de la ubicación del restaurante, ya que muchos de ellos vienen de lugares lejanos al restaurante.



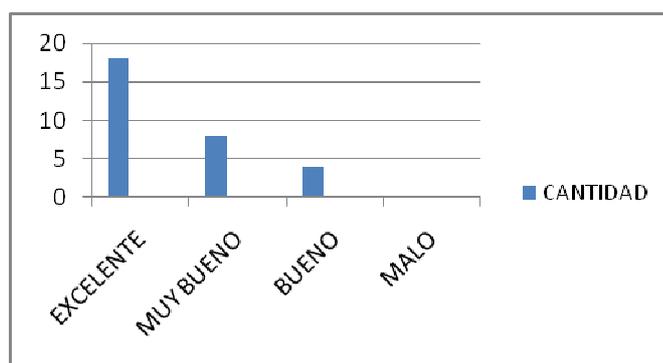
En nuestro trabajo de investigación hemos considerado la realización de dos modelos de encuestas las primeras son 30 para los clientes del restaurante, que está ubicado en el sector de la Avenida Solano y la Primero de Mayo con el fin de conocer sus opiniones y de esta manera poder mejorar. Se procedió a la realización de las encuestas a algunos de los clientes que vinieron, éstas se las hizo en dos días. (Ver Anexo 1)

El segundo tipo de encuestas se realizó a personas de la ciudad de Cuenca que no son precisamente clientes del restaurante, para de esta manera poder tener información de primera mano que nos va a servir en el siguiente capítulo para la realización del plan estratégico. (Ver Anexo 2)

### TABULACION DE LA ENCUESTA 1

#### 1. Califique usted la atención que le brinda el restaurante:

| ATENCIÓN  | # PERSONAS | %   |
|-----------|------------|-----|
| Excelente | 18         | 60% |
| Muy bueno | 8          | 27% |
| Bueno     | 4          | 13% |
| Malo      | 0          | 0%  |

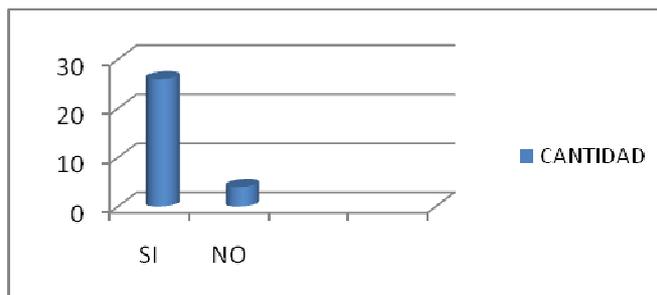


**Interpretación:** De las treinta encuestas hechas, el 60% de personas califican que la atención del restaurante es excelente, pero el 27% de personas creen que es muy buena la atención y solo el 13% de personas creen que la atención es buena.



## 2. ¿Se siente cómodo (a) con el horario de atención?

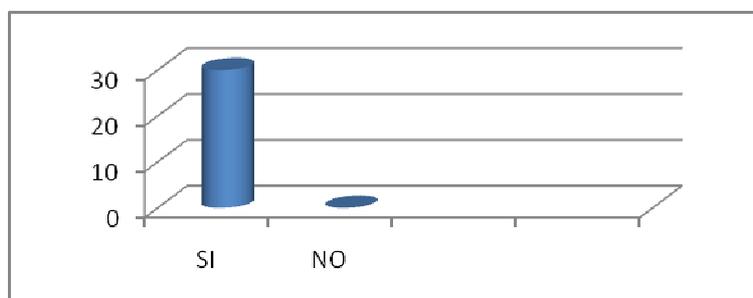
|    | # PERSONAS | %   |
|----|------------|-----|
| SI | 27         | 90% |
| NO | 3          | 10% |



**Interpretación:** El 90% de personas están cómodas con el horario de atención que es de 11:30 am. – 15:30 pm; sin embargo el 10% de personas no están a gusto con el horario ya que ellos dicen que se debería atender los días domingos y prolongar el horario para poder ofrecer meriendas.

## 3. ¿Le gusta la decoración del local?

|    | # PERSONAS | %    |
|----|------------|------|
| SI | 30         | 100% |
| NO | 0          | 0%   |

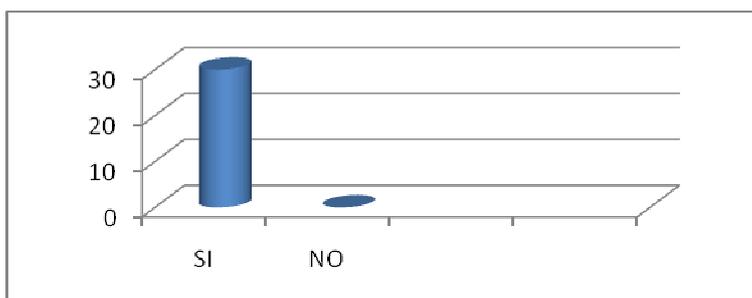


**Interpretación:** Al 100% de los clientes les gusta la decoración del restaurante.



#### 4. ¿Cree usted que la ubicación del restaurante es la correcta?

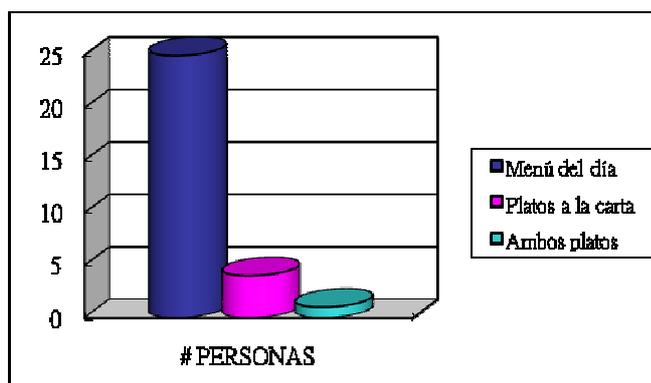
|    | # PERSONAS | %    |
|----|------------|------|
| SI | 30         | 100% |
| NO | 0          | 0%   |



**Interpretación:** El 100% de los clientes consideran que la ubicación es la adecuada, pero algunos opinaron que deben promocionar más al local y colocar otra sucursal en el centro de la ciudad.

#### 5. ¿Qué prefiere usted?

|                   | # PERSONAS | %   |
|-------------------|------------|-----|
| Menú del día      | 25         | 83% |
| Platos a la carta | 4          | 13% |
| Ambos platos      | 1          | 4%  |

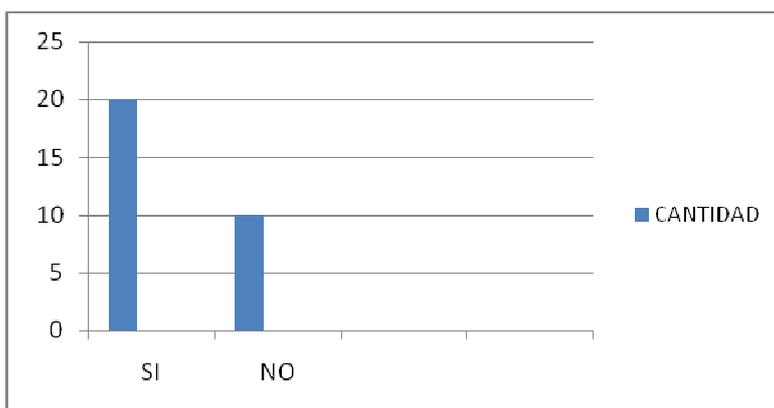


**Interpretación:** De los 30 clientes encuestados, el 83% de los clientes prefieren el menú del día, el 13% de ellos prefieren platos a la carta y el 4% no tienen preferencia particular ya que prefieren ambos platos.



6. ¿Le gustaría que el restaurante ofrezca otro tipo de platos a la carta?

|    | # PERSONAS | %   |
|----|------------|-----|
| SI | 20         | 67% |
| NO | 10         | 33% |



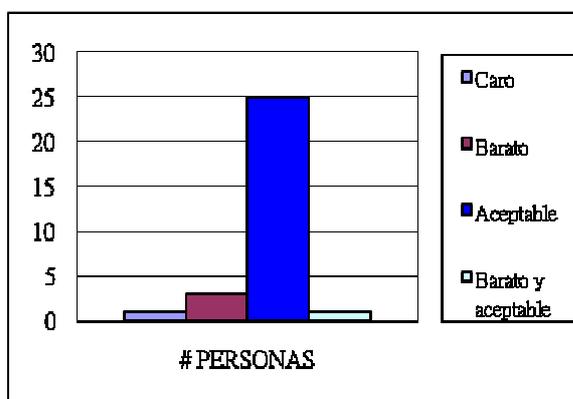
**Interpretación:** De las 30 persona encuestadas, el 33% de personas creen que el restaurante no debería ofrecer otro tipo de platos a la carta, pero el 67% de personas prefieren que el restaurante varíe en sus platos tales como: COMIDA CHINA, ENSALADA FRESCA, ENSALADAS MIXTAS, FILETE DE SOYA, PLATOS TIPICOS VEGETARIANOS, YOGURT, MARISCOS, COMIDA RAPIDA( pizza vegetariana, hamburguesa vegetariana).



## 7. Califique usted los precios:

### Menú del día

|                    | # PERSONAS | %   |
|--------------------|------------|-----|
| Caro               | 1          | 3%  |
| Barato             | 3          | 10% |
| Aceptable          | 25         | 84% |
| Barato y aceptable | 1          | 3%  |

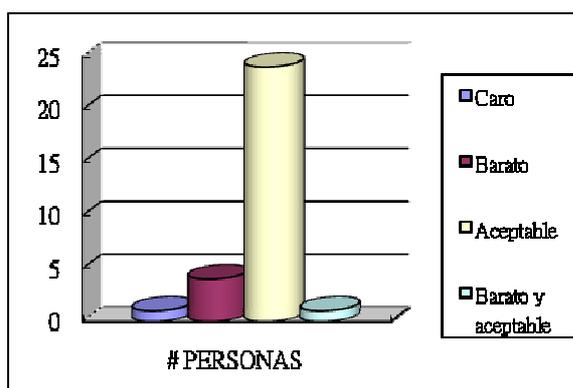


**Interpretación:** De los 30 clientes encuestados, 84% de personas califican el precio del menú del día como aceptable considerando a éste ni caro ni barato, 3% de las personas creen que los precios son caros, 10% de las personas consideran que los precios son baratos y un 3% de ellos consideran como barato y aceptable al menú del día.



### Platos a la carta

|                    | # PERSONAS | %   |
|--------------------|------------|-----|
| Caro               | 1          | 3%  |
| Barato             | 4          | 14% |
| Aceptable          | 24         | 80% |
| Barato y aceptable | 1          | 3%  |

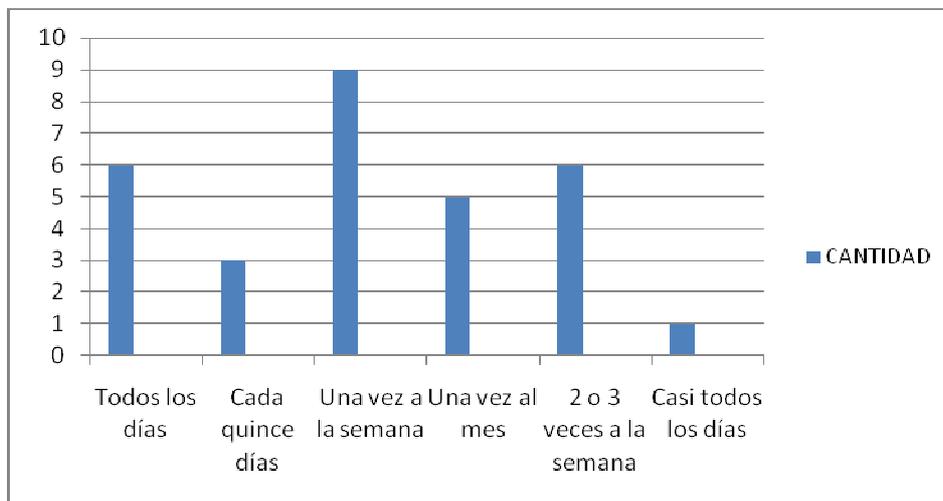


**Interpretación:** De los 30 clientes encuestados, 80% de personas califican el precio de los platos a la carta como aceptable considerando a éste ni caro ni barato, 3% de personas creen que los precios son caros, 14% de personas que los precios son baratos y 3% de las personas consideran barato y aceptable.



### 8. ¿Con que frecuencia viene a éste restaurante?

|                             | # PERSONAS | %   |
|-----------------------------|------------|-----|
| Todos los días              | 6          | 20% |
| Una vez a la semana         | 9          | 30% |
| Cada quince días            | 3          | 10% |
| Una vez al mes              | 5          | 17% |
| Otros: 2 o 3 veces x semana | 6          | 20% |
| Casi todos los días         | 1          | 3%  |



**Interpretación:** De las 30 personas que consumen en el restaurante, el 30% de clientes vienen al restaurante a consumir una vez a la semana, el 20% de personas vienen todos los días, el 20% de personas vienen dos o tres veces al semana, el 17% de personas un vez al mes, el 10% de personas cada quince días, y el 3% de personas casi todos los días.

### 9. ¿Qué recomendaciones daría usted para el restaurante?

- ✓ Poner otra sucursal en el centro.
- ✓ Más platos a la carta.
- ✓ Atender en la noche.
- ✓ Viandas a domicilio.
- ✓ Variar más en los platos de menú y usar productos orgánicos.
- ✓ Vender ensaladas de frutas, verduras y hortalizas.
- ✓ Platos para niños.



- ✓ Variedad en las bebidas.
- ✓ Atender los domingos.
- ✓ Poner mesas afuera.
- ✓ Preparar pizzas, hamburguesas, hot dog vegetariano.
- ✓ Variar la preparación de la carne de soya como hacer filetes, hamburguesa, etc.
- ✓ Incluir comida tradicional cuencana como: tamal, locro, humitas, llapingachos
- ✓ Que las personas parqueen sus carros al frente y no en la vereda del local.

El segundo modelo de encuesta mencionado anteriormente la hemos considerado como sondeo de mercado la cual se realizó a personas económicamente activas de la ciudad de cuenca para conocer el grado de aceptación que tiene el restaurante vegetariano Sabor de Zen y los hábitos de consumo de las personas.

Para ello se tomo en cuenta los quintiles 3, 4 y 5 en edades comprendidas entre los 25 a 64 años de edad.

*Fórmula para encontrar la muestra:*

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

*Datos:*

$$Z = 95\% \rightarrow 1.96$$

$$N = 33.575$$

$$p = 50\%$$

$$q = 50\%$$

E= 9% Debido a que es únicamente un sondeo de mercado y no una investigación de mercado.

$$n = 118$$



## TABULACION DE LA ENCUESTA 2

### DATOS DE CLASIFICACION

#### Sexo:

|              |            |             |
|--------------|------------|-------------|
| Femenino     | 64         | 54%         |
| Masculino    | 54         | 46%         |
| <b>Total</b> | <b>118</b> | <b>100%</b> |

#### Estado civil

|              |            |             |
|--------------|------------|-------------|
| Solteros     | 34         | 29%         |
| Casados      | 68         | 58%         |
| Unión libre  | 2          | 1.50%       |
| Divorciados  | 12         | 10%         |
| Viudos       | 2          | 1.50%       |
| <b>Total</b> | <b>118</b> | <b>100%</b> |

#### Edad:

|              |            |             |
|--------------|------------|-------------|
| 25 – 34 años | 22         | 19%         |
| 35 – 44 años | 36         | 31%         |
| 45 – 54 años | 39         | 33%         |
| 55- 64 años  | 21         | 17%         |
| <b>Total</b> | <b>118</b> | <b>100%</b> |

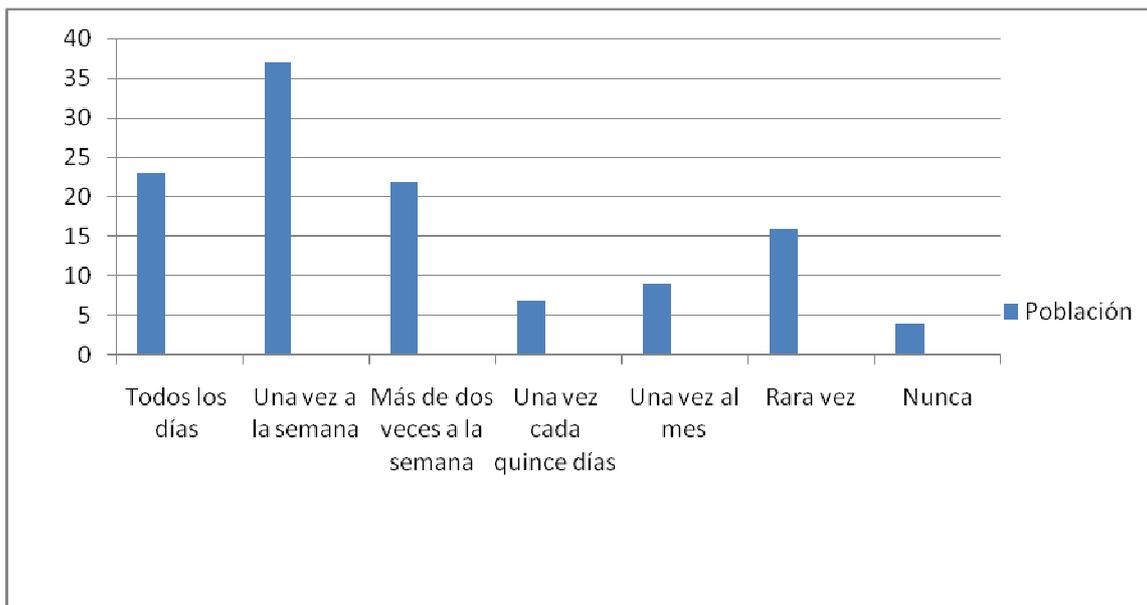


### Nivel de educación:

|              |            |             |
|--------------|------------|-------------|
| Primaria     | 5          | 4%          |
| Secundaria   | 29         | 25%         |
| Superior     | 71         | 60%         |
| Postgrado    | 13         | 11%         |
| <b>Total</b> | <b>118</b> | <b>100%</b> |

### 1. Con qué frecuencia come fuera de su casa?

|                              | N. Población | Porcentajes (%) |
|------------------------------|--------------|-----------------|
| Todos los días               | 23           | 19%             |
| Una vez a la semana          | 37           | 31%             |
| Más de dos veces a la semana | 22           | 18%             |
| Cada quince días             | 7            | 6%              |
| Una vez al mes               | 9            | 8%              |
| Rara vez                     | 16           | 14%             |
| Nunca                        | 4            | 4%              |

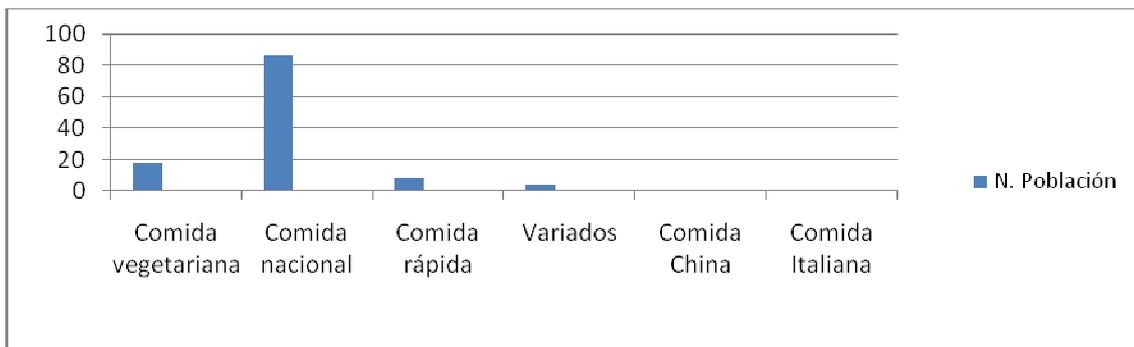




Un 19% de la población cuencana come todos los días fuera de sus casas, un 31% de los cuencanos come una vez a la semana fuera de sus casas, un 18% de la población come más de dos veces a la semana fuera de sus casas, un 6% de la población cuencana come fuera de sus casa cada quince días, un 8% de la población come una vez al mes fuera de su casa, un 14% de la población come rara vez fuera de la casa y un 4% de los cuencanos nunca come fuera de casa.

## 2. Qué tipo de comida de restaurante consume con más frecuencia?

|  | N. Población | Porcentajes (%) |
|--|--------------|-----------------|
| Comida vegetariana                         | 18           | 15%             |
| Comida nacional                            | 86           | 73%             |
| Comida rápida                              | 8            | 7%              |
| <b>Otros:</b>                              |              |                 |
| Variados (Comida Veg. + Nacional + Rápida) | 4            | 3.30%           |
| Comida China                               | 1            | 0.85%           |
| Comida Italiana                            | 1            | 0.85%           |



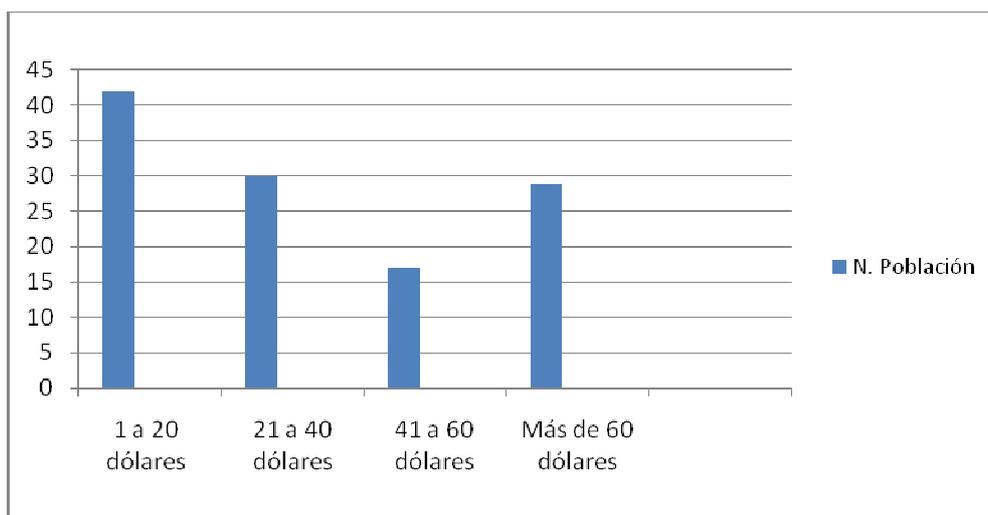
Un 15% de la población cuencana come comida vegetariana cuando salen a consumir fuera de sus casas, una gran parte de la población que ocupa el 73% come comida nacional, y un 7% consume comida rápida. Aunque la población está más acostumbrado a comer comida nacional, pero también hay un 3.30%



de los cuencanos prefieren variar la comida cuando salen a comer fuera y otros 0.85% de la población prefieren comer comida China e Italiana.

### 3. Cuánto gasta en promedio por mes?

|                   | N. Población | Porcentajes (%) |
|-------------------|--------------|-----------------|
| 1 a 20 dólares    | 42           | 36%             |
| 21 a 40 dólares   | 30           | 25%             |
| 41 a 60 dólares   | 17           | 14%             |
| Más de 60 dólares | 29           | 25%             |

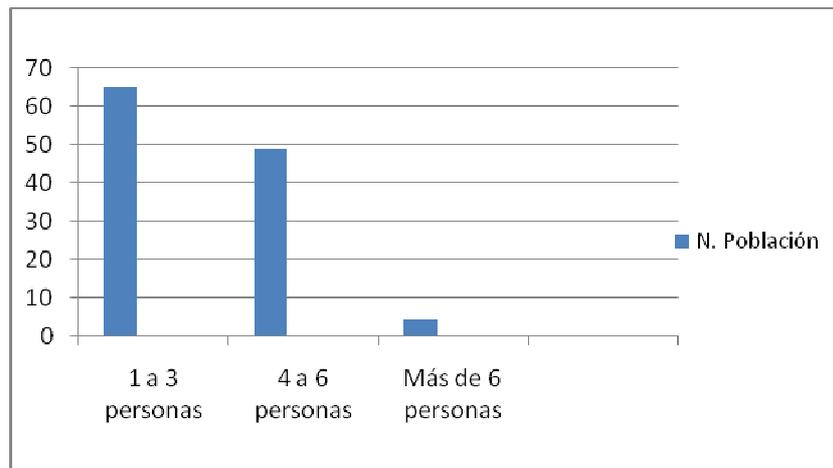


Un 36% de la población cuencana gasta en promedio al mes de 1 a 20 dólares, un 25% de la población gasta de 21 a 40 dólares mensuales, 14% de los cuencanos gastan de 41 a 60 dólares mensuales y un 25% de la población gasta en promedio al mes más de 60 dólares cuando salen a comer fuera de casa con sus familias.



#### 4. Con cuántas personas sale a comer fuera de su casa?

|                   | N. Población | Porcentajes (%) |
|-------------------|--------------|-----------------|
| 1 – 3 personas    | 65           | 55%             |
| 4 – 6 personas    | 49           | 42%             |
| Más de 6 personas | 4            | 3%              |

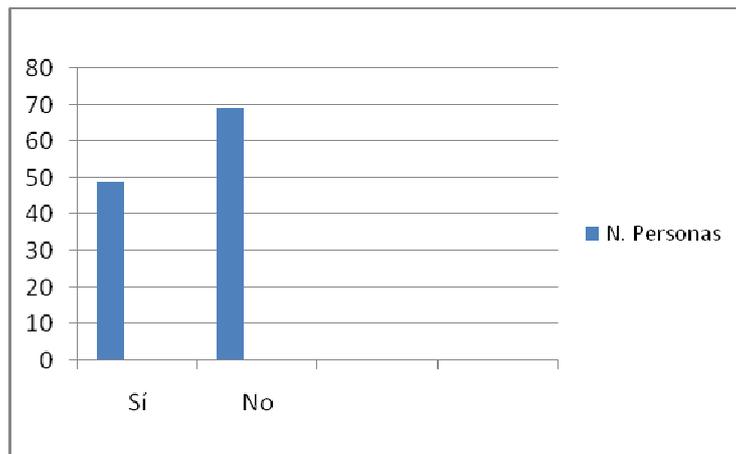


El 55% de la población cuencana salen a comer fuera de sus casas con 1 a 3 personas, un 42% de la población salen con 4- 6 personas y un 3% de la población salen con más de 6 personas a comer fuera de la casa.



### 5. Ha probado la comida vegetariana a estilo oriental (Taiwanesa)?

|           | N. Población | Porcentajes (%) |
|-----------|--------------|-----------------|
| <b>Sí</b> | <b>49</b>    | <b>42%</b>      |
| <b>No</b> | <b>69</b>    | <b>58%</b>      |

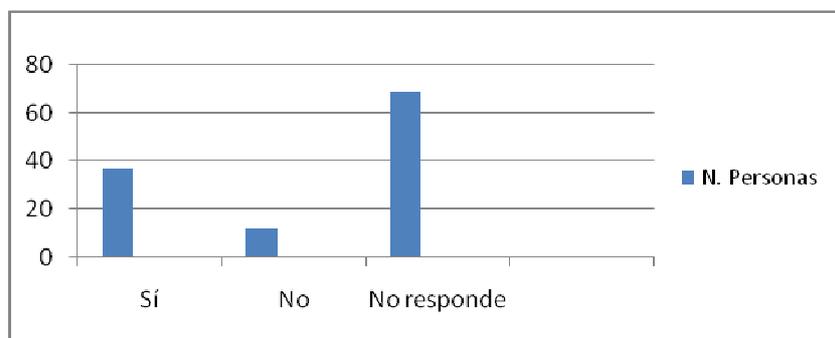


Hay un 42% de la población cuencana dicen que han probado la comida vegetariana a estilo oriental, pero hay un 58% de las personas dicen que no han probado esta comida.



## 6. Le gusta la comida vegetariana a estilo oriental (Taiwanesa)?

|                    | N. Población | Porcentajes (%) |
|--------------------|--------------|-----------------|
| <b>Sí</b>          | 37           | 31%             |
| <b>No</b>          | 12           | 11%             |
| <b>No responde</b> | 69           | 58%             |

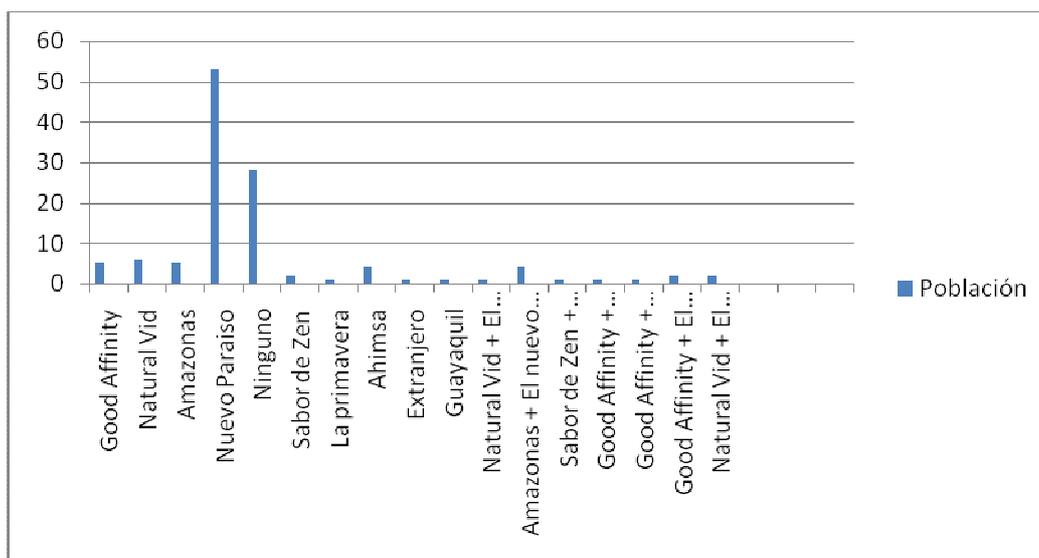


Un 31% de la población cuencana les gustan la comida vegetariana a estilo oriental, pero hay un 11% de la gente dicen que no les gustan y un 58% de las personas dicen que desconocen debido a que nunca han probado.



### 7. A qué restaurantes vegetarianos Ud. ha ido?

|  | N. Población | Porcentajes (%) |
|--|--------------|-----------------|
| <b>Good Affinity</b>                             | 5            | 4.10%           |
| <b>Natural Vid</b>                               | 6            | 5%              |
| <b>Amazonas</b>                                  | 5            | 4.10%           |
| <b>Nuevo Paraíso</b>                             | 53           | 45%             |
| <b>Ninguno</b>                                   | 28           | 24%             |
| <b>Otros:</b>                                    |              |                 |
| <b>Sabor de Zen</b>                              | 2            | 1.70%           |
| <b>La primavera</b>                              | 1            | 0.85%           |
| <b>Ahimsa</b>                                    | 4            | 3.36%           |
| <b>Extranjero</b>                                | 1            | 0.85%           |
| <b>Guayaquil</b>                                 | 1            | 0.85%           |
| <b>Natural Vid + El nuevo Paraíso</b>            | 1            | 0.85%           |
| <b>Amazonas + El nuevo Paraíso</b>               | 4            | 3.39%           |
| <b>Sabor de Zen + Amazonas</b>                   | 1            | 0.85%           |
| <b>Good Affinity + Amazonas</b>                  | 1            | 0.85%           |
| <b>Good Affinity + Natural Vid</b>               | 1            | 0.85%           |
| <b>Good Affinity + El nuevo Paraíso</b>          | 2            | 1.70%           |
| <b>Natural Vid + El nuevo paraíso + Amazonas</b> | 2            | 1.70%           |

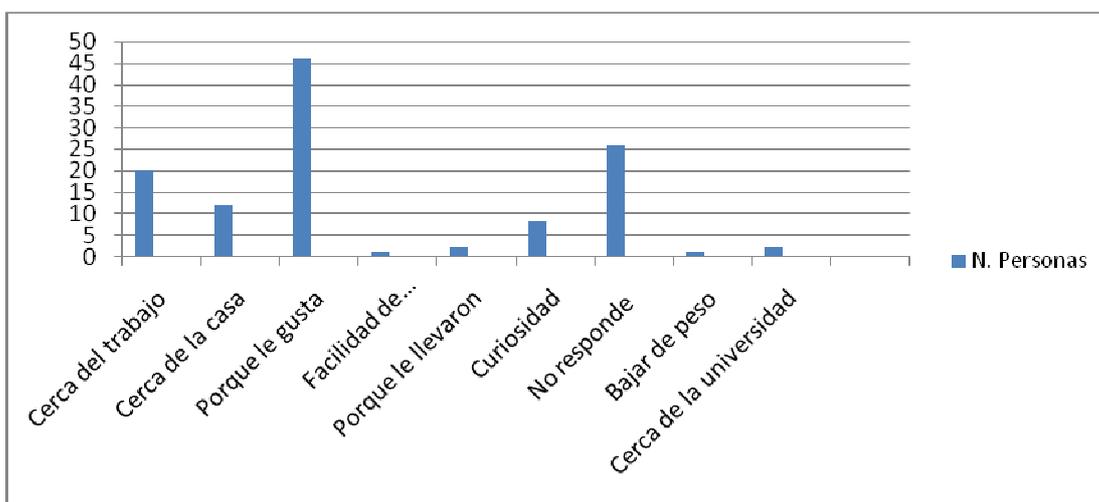


El 4.10% de la población cuencana ha ido al restaurante vegetariano Good Affinity, el 5% han ido al restaurante Natural Vid, el 4.10% han ido al restaurante Amazonas, un 45% de personas al Nuevo paraíso, el 24% de la población cuencana no acostumbra a ir a los restaurantes vegetarianos, otras personas acostumbra a ir a otros restaurantes, el 1.70% al restaurante vegetariano Sabor de Zen, un 0.85% de la población cuencana al restaurante La Primavera, un 3.36% al restaurante Ahimsa, el 0.85% de la población ha ido a restaurantes en el extranjero, el 0.85% han visitado restaurantes en la ciudad de Guayaquil, también el 0.85% han ido a los restaurantes vegetarianos Natural Vid y el Nuevo Paraíso, un 1.70 % han ido al restaurante el Amazonas y el Nuevo Paraíso, un 0.85% acostumbra a ir al restaurante Sabor de Zen y el Amazonas, el 0.85% al Good Affinity y al Amazonas, el 0.85% al Good Affinity y al Natural Vid, un 1.70% al Good Affinity y El nuevo Paraíso, y el 1.70% de la población cuencana acostumbra a ir al Natural Vid + El nuevo paraíso + Amazonas.



## 8. Por qué motivo acude a éste lugar?

|                              | N. Población | Porcentajes (%) |
|------------------------------|--------------|-----------------|
| Cerca de trabajo             | 20           | 17%             |
| Cerca de casa                | 12           | 10%             |
| Porque le gusta              | 46           | 39.10%          |
| Otros:                       |              |                 |
| Facilidad de estacionamiento | 1            | 0.85%           |
| Le llevaron                  | 2            | 1.70%           |
| Curiosidad                   | 8            | 6.80%           |
| No responde                  | 26           | 22%             |
| Bajar de peso                | 1            | 0.85%           |
| Cerca de la Universidad      | 2            | 1.70%           |



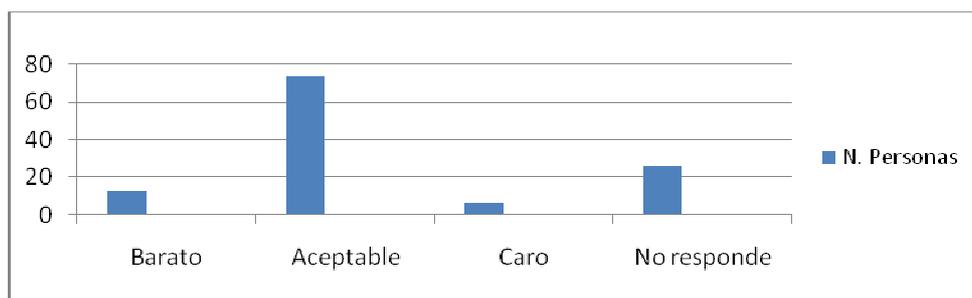
El 17% de las personas prefirieron ir a estos restaurantes debido a que está cerca de su trabajo, un 10% de las personas fueron a estos restaurantes debido a que está más cerca de sus casas, un 39.10% de la población dijeron



que acudieron porque les gustan, un 0.85% de la gente dicen que su motivo de ir a estos restaurantes es por facilidad de estacionamientos, un 1.70% de las personas acuden a estos lugares porque le llevaron, un 6.80% de la población fueron a estos lugares por curiosidad, un 22% de las personas no respondieron debido al desconocimiento de estos locales ya que nunca han ido a un restaurante vegetariano en la ciudad, un 0.85% de las personas visitaron a estos locales por bajar de peso y 1.70% de la población fueron a estos locales debido a que está cerca de la universidad.

### 9. Cómo considera el precio de la comida vegetariana?

|                    | N. Población | Porcentajes (%) |
|--------------------|--------------|-----------------|
| <b>Barato</b>      | <b>12</b>    | <b>11%</b>      |
| <b>Aceptable</b>   | <b>74</b>    | <b>63%</b>      |
| <b>Caro</b>        | <b>6</b>     | <b>5%</b>       |
| <b>No responde</b> | <b>26</b>    | <b>21%</b>      |

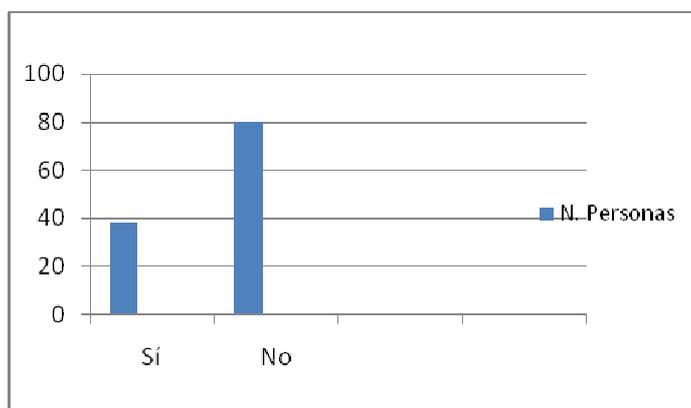


Un 11% de la población cuencana dicen que es barato la comida vegetariana, un 63% de las personas dicen que es aceptable el precio de la comida vegetariana, un 5% de la gente dicen es caro los precios y un 21% de la población desconocen de los precios debido a que no han visitado ningún restaurante vegetariano.



### 10. Ha escuchado hablar o ha ido a consumir en el restaurante vegetariano “Sabor de Zen”

|           | N. Población | Porcentajes (%) |
|-----------|--------------|-----------------|
| <b>Sí</b> | <b>38</b>    | <b>32%</b>      |
| <b>No</b> | <b>80</b>    | <b>68%</b>      |



En un 32% de la población cuencana han escuchado y algunos han ido también al restaurante vegetariano Sabor de Zen y un 68% de la población desconocen del restaurante vegetariano Sabor de Zen, esto nos muestra que al local le falta publicidad.

#### 2.2.2 COMPETENCIA

En la ciudad existe muchos restaurantes vegetarianos que ofrecen similares comidas para satisfacer las necesidades de los clientes, pero los restaurantes más sobresalientes que representan para nosotros competencia son:

- Restaurant & Cafeteria “ Good Affinity”
- “Natural Vid” Restaurant Vegetariano
- Restaurante Vegetariano “Amazonas”
- Restaurante Vegetariano “El nuevo paraíso”

**Restaurante & Cafetería “Good Affinity”:** Este restaurant está ubicado en la Gran Colombia y Av. de las Américas frente al banco de Machala.



Este restaurante ofrece servicios similares a los nuestros, ya que solamente ofrece los servicios de almuerzos y platos a la carta, siendo esta la competencia más directa para nosotros, atiende de 11:30am a 15:30pm de lunes a sábados.

**“Natural Vid” Restaurant Vegetariano:** Este restaurante está ubicado en la calle Presidente Córdova y Padre Aguirre; tiene una sucursal aparte del principal. Ofrece desayunos, platos a la carta, almuerzos y también ensaladas de frutas, pizzas y batidos. Su horario de atención es de 8:00 am a 19:00 pm de lunes a domingos.

**Restaurante Vegetariano La “Amazonas”:** Este restaurante está ubicado en la Av. Remigio Crespo, junto con la pista de bicis; tiene una sucursal aparte del principal que está ubicado en la feria libre. Su horario de atención es de 8:00am a 21:30pm, de lunes al domingo.

**Restaurante Vegetariano “El nuevo paraíso”:** Este restaurante tiene cuatro sucursales, el local principal está ubicado en la calle Tomás Ordoñez 10-40 y Gran Colombia, uno de los sucursales está ubicado en la calle José Peralta y Florencia Astudillo, sector El estadio. El restaurante atiende de 8:00 am a 18:00pm de lunes a domingos, ofreciendo almuerzos, ensalada de frutas, pizza vegetariana, batidos y platos a la carta.

### 2.2.3 PROVEEDORES

El restaurante vegetariano se provee de su materia prima casi en su totalidad de proveedores nacionales y el único producto que viene del extranjero es la carne de soya que es hecho en Colombia.

Las verduras se compran en el mercado Feria libre y algunas otras se consiguen en el supermaxi y en el Coral Río debido a su precio, variedad y calidad. Los aceites, azúcar y otros se compra igualmente en la Feria Libre.

El arroz integral se compra en Quevedo, ya que en esta ciudad hay una procesadora de este tipo de arroz. Los embutidos se compra en la ciudad de Quito, los fideos y la salsa de soya se compra desde la ciudad de Guayaquil.

Todas las compras se lo realizan al contado sin importar la cantidad debido a que los proveedores no aceptan las compras a crédito.



### **CAPITULO III**

## **DISEÑO DEL PLAN ESTRATEGICO PARA LOS AÑOS 2010 AL 2012**

### **3.1 ETAPA FILOSÓFICA**



En el capítulo II se realizó un análisis situacional de la empresa para poder determinar en qué estado se encuentra en la actualidad. En este capítulo se llevará a cabo el diseño del plan estratégico, el cual está dividido en tres etapas: Filosófica, Etapa de diagnóstico situacional y por último la etapa operativa.

#### **3.1.1 MISIÓN**

Ofrecer un excelente servicio de comida vegetariana a estilo oriental, con calidad humana y principios éticos, para de esta manera preservar la salud de los clientes, de igual forma procurar rapidez en la atención a las solicitudes de nuestros clientes que les gusta la comida vegetariana a estilo oriental.

#### **3.1.2 VISIÓN**

Para el año 2013 alcanzar el primer lugar en el mercado como el mejor restaurante de comida vegetariana a estilo Oriental en la ciudad de Cuenca, e identificar nuevas áreas de mercado en la que podamos penetrar.



### 3.1.3 VALORES INSTITUCIONALES

- **Honestidad:** Ser transparentes con nuestros clientes y colaboradores, otorgar lo que se ofrece; no prometer si no se puede cumplir lo acordado.
- **Compromiso:** La salud de nuestros clientes está en nuestras manos por lo que debemos elaborar nuestros productos con calidad y excelencia.
- **Responsabilidad:** Procurar hacer las cosas bien, evitando redundar en procesos y procedimientos, cuidar los más pequeños detalles.
- **Amabilidad:** Procurar hacerles sentir a nuestros clientes como en su casa.
- **Sinergia:** Todos los miembros de nuestra empresa deben trabajar en equipo ya que es lo primordial para lograr resultados extraordinarios.

## 3.2 ETAPA DE DIANÓSTICO SITUACIONAL



### 3.2.1 ANÁLISIS FODA

#### Elementos Internos

##### ❖ Fortalezas

- ✓ La empresa cuenta con local propio.
- ✓ La empresa cuenta con activos fijos necesarios para producir y atender a los clientes.
- ✓ El personal de cocina tiene los conocimientos necesarios (know-how) para la elaboración de comida vegetariana a estilo oriental.
- ✓ El área de cocina tiene suficiente espacio.
- ✓ El trato a los clientes es cordial y amable.
- ✓ El restaurante cuida mucho el aseo del local y la higiene en la preparación de sus platos.
- ✓ El restaurante cuida la salud de sus clientes evitando que los alimentos sean calentados o que estén en mal estado.

##### ❖ Debilidades

- ✓ La empresa no cuenta con garaje adecuado para el estacionamiento de los clientes.
- ✓ No es muy conocida la empresa a nivel local.
- ✓ El horario de atención es restringido.
- ✓ La empresa cuenta con poco capital.
- ✓ El restaurante no cuenta con variedad de platos.



- ✓ Falta de personal para atender más rápido a los clientes.

### **Elementos Externos**

#### **❖ Oportunidades**

- ✓ Abrir sucursales en la ciudad de Cuenca.
- ✓ Más personas que desean cuidar su salud.
- ✓ El aumento de enfermedades a causa de la inadecuada alimentación.
- ✓ Variedad de alimentos que existe en el país.
- ✓ Las personas que trabajan no tienen tiempo de preparar sus alimentos.

#### **❖ Amenazas**

- ✓ Competencia en la ciudad.
- ✓ Costos elevados de la materia prima.
- ✓ Altos impuestos a los productos que se importan como los derivados de la soya.
- ✓ Situación económica del país.
- ✓ Gustos y preferencias de los consumidores.



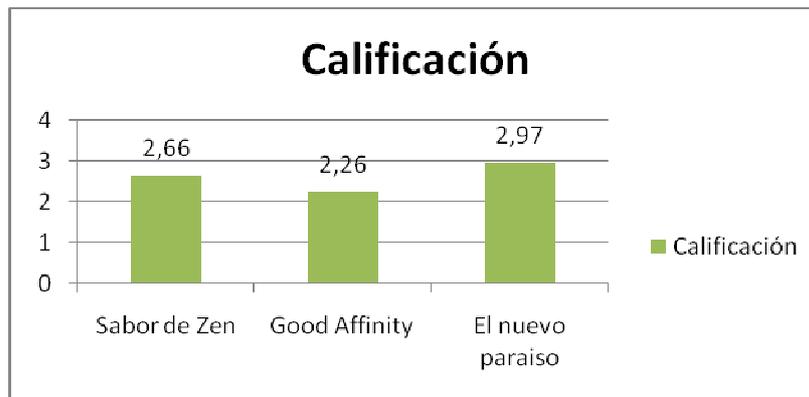
### 3.2.2 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO. ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL

**MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO**

| FACTORES<br>CLAVES DE EXITO   | PONDERACIÓN | CALIFICACIÓN    |             | COMPETIDOR 1     |             | COMPETIDOR 2        |             |
|-------------------------------|-------------|-----------------|-------------|------------------|-------------|---------------------|-------------|
|                               |             | SABOR<br>DE ZEN | RESULTADOS  | GOOD<br>AFFINITY | RESULTADOS  | EL NUEVO<br>PARAISO | RESULTADOS  |
| A. Costos                     | 13%         | 3               | 0.39        | 3                | 0.39        | 3                   | 0.39        |
| B. Variedad<br>de platos      | 15%         | 1               | 0.15        | 1                | 0.15        | 4                   | 0.60        |
| C. Ambiente<br>del local      | 10%         | 4               | 0.40        | 4                | 0.40        | 3                   | 0.30        |
| D. Aseo                       | 15%         | 4               | 0.60        | 3                | 0.45        | 2                   | 0.30        |
| E. Atención<br>al cliente     | 15%         | 4               | 0.60        | 1                | 0.15        | 2                   | 0.30        |
| F. Ubicación                  | 10%         | 2               | 0.20        | 4                | 0.40        | 4                   | 0.40        |
| G. Rapidez<br>del<br>servicio | 10%         | 2               | 0.20        | 2                | 0.20        | 2                   | 0.20        |
| H. Publicidad                 | 12%         | 1               | 0.12        | 1                | 0.12        | 4                   | 0.48        |
| <b>TOTALES</b>                | <b>100%</b> |                 | <b>2.66</b> |                  | <b>2.26</b> |                     | <b>2.97</b> |



|                      | CALIFICACIÓN |
|----------------------|--------------|
| FORTALEZA            | 4            |
| DEBILIDAD IMPORTANTE | 1            |
| FORTALEZA MENOR      | 3            |
| DEBILIDAD MENOR      | 2            |



**Interpretación:** Con la matriz de perfil competitivo podemos ver que el restaurante El nuevo paraíso tiene más fortalezas que debilidades ya que obtuvo una calificación de 2.97, debido a que su tiempo de permanencia en el mercado es mayor; pero nuestro restaurante no se queda atrás ya que obtuvimos una calificación de 2.66 demostrando que también éste tiene más fortalezas que debilidades, siendo nuestras fortalezas más representativas el aseo, atención al cliente, ambiente del local y precios.

Nuestras debilidades son la variedad de platos, ubicación, rapidez en el servicio y la falta de publicidad del local. Para poder competir con nuestra competencia vamos a realizar una fuerte publicidad, también a mejorar el servicio y aumentar los platos combinando con la comida nacional ya que según las encuestas la gran mayoría de personas consume la comida nacional.



### 3.2.3 ESTRATEGIAS COMBINADAS

|                      | <b>FORTALEZAS</b>  | <b>DEBILIDADES</b>   |
|----------------------|--|--|
| <b>OPORTUNIDADES</b> | <p>1. Abrir nuevas sucursales en la ciudad de Cuenca ya que la empresa cuenta con personal capacitado en la preparación de alimentos, tratando a nuestros clientes de manera cordial y amable.</p> <p>2. El aumento de enfermedades por la inadecuada alimentación permite que la empresa prepare alimentos saludables evitando alimentos calentados y en mal estado cuidando así la salud de los clientes, como también se cuida el aseo del local.</p> | <p>3. La variedad de alimentos que existe en el país nos va a permitir aumentar los platos a la carta.</p> <p>4. Las personas que trabajan no tienen tiempo de preparar los alimentos por lo que se debería ampliar el horario de atención y hacer más publicidad para atraer a más clientes.</p>  |
| <b>AMENAZAS</b>      | <p>5. Debido a la competencia que existe en la ciudad hace que la empresa brinde mejor servicio al cliente, procurando que los alimentos sean frescos y sanos, también recalcar el aseo e higiene del local y los alimentos.</p> <p>6. Los gustos y preferencias de los consumidores podrían verse afectados a causa de la forma de preparar los alimentos, por lo que el restaurante toma en cuenta estos factores, para así atraer a más clientes.</p> | <p>7. Hay que ampliar el horario de atención al cliente y ofrecer más variedad de platos para poder competir con restos de restaurantes vegetarianos que hay en la ciudad de Cuenca.</p> <p>8. Debido que la empresa no es muy conocida en la ciudad, tenemos que hacer más publicidad y promoción del local para que los clientes puedan tener otra opción de consumo y nos puedan preferir a nosotros.</p> |

### 3.2.4 MATRIZ BCG



- ✚ **Producto estrella:** Nuestro producto estrella es el menú del día ya que es el plato con mas participación relativa en el mercado, éste plato está en la etapa de crecimiento. También consumen grandes cantidades de efectivo para la elaboración de los mismos.
- ✚ **Producto vaca lechera:** Los productos vacas lecheras son: chaulafan, chaumien, tiepamien ya que tienen una alta participación en el mercado, genera más efectivo del que necesita para su crecimiento en el mercado y nos da márgenes de utilidades altos.
- ✚ **Producto perro:** El producto perro es el key de zanahoria con coco, ya que tiene baja participación en el mercado, genera pocas utilidades y en ocasiones perdidas.
- ✚ **Producto interrogante:** Los productos interrogantes son la ensalada de frutas y los tés, ya que tienen baja participación en el mercado, demandan altas cantidades de efectivo para financiar su crecimiento y generan débiles utilidades.



### 3.2.5 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS

- ✧ **Rivalidad entre los competidores existentes:** En la ciudad de Cuenca existen muchos locales que ofrecen la comida vegetariana tales como:
  - Restaurante & Cafeteria “ Good Affinity”
  - “Natural Vid” Restaurant Vegetariano
  - Restaurante Vegetariano “Amazonas”
  - Restaurante Vegetariano “El nuevo paraíso”

Estos locales en su mayoría ofrecen una variedad de platos, pero la forma de preparación es muy diferente a la que realiza el restaurante vegetariano “Sabor de Zen”, cabe mencionar que el restaurante “Good Affinity” tiene platos muy similares a estilo oriental combinado con el estilo ecuatoriano.

Lo que podemos ver es que no hay una rivalidad muy marcada pero si preferencias de cada cliente.

- ✧ **Amenaza de nuevos ingresos:** En este tipo de negocios la amenaza de nuevos ingresos se manifiesta de una forma permanente, debido a la tendencia de las personas por el consumo de la comida vegetariana. También se podría mencionar la continua migración de personas del continente asiático, la especialización de personas en este tipo de comida y la llegada de cadenas internacionales a nuestra ciudad, lo cual en un futuro nos podría estar perjudicando y dejando de lado en el mercado.
- ✧ **Poder negociador de los clientes:** No hay mucha influencia del cliente en la adquisición de este servicio, ya que los precios, calidad y cantidad lo decide la empresa sin ningún tipo de regateo ni presión.
- ✧ **Poder negociador de los proveedores:** Para el restaurante los proveedores no ejercen un poder muy importante debido a que uno elige donde adquirir los productos, pero sin olvidar la situación económica del



país que nos perjudica en cuanto a la traída de los derivados de la soya la cual es un poco difícil por el costo alto y los aranceles.

- ✧ **Amenaza de productos o servicios sustitutos:** Para este servicio si existe la amenaza de productos sustitutos ya que los clientes pueden recurrir a la comida nacional, a comidas rápidas y también a chifas.

### 3.2.6 CADENA DE VALOR

#### **Actividades primarias**

**Logística interna:** El señor Tai para esta actividad, realiza las compras todos los días miércoles en la Feria Libre, en Supermaxi y en el Coral Rio, transportándose en su propio auto, para de esta manera facilitar el traslado de la materia prima hacia su domicilio para luego depositar en la bodega ciertos productos no perecibles, pero otros serán guardados en el congelador y refrigerador para ciertos productos perecibles como las hortalizas, leche, etc.

Antes de ingresar a la refrigeradora el restaurante lava y luego les enfunda para conservarle de mejor manera productos como los rábanos, papas; otros productos se los corta y arregla como el nabo, col, zapallo.

Para productos como el arroz que viene de la ciudad de Quevedo, carne de soya de Quito se lo recibe por medio de la empresa de transportes Ortiz.

La empresa utiliza el método FIFO (primero en entrar, primero en salir) para el consumo de su materia prima para de esta manera ofrecer productos de calidad y frescos.

**Operaciones:** Todos los días se programa lo que se va a preparar el día siguiente, de esta manera se procede al día siguiente a la preparación de los alimentos desde las 8:30 am hasta las 11:00, hora en la que debe estar todo preparado en especial los almuerzos, en cambio los platos a la carta se los prepara a pedido del cliente en ese momento.

La mesera todos los días al llegar al restaurante debe bajar las sillas, limpiar los cubiertos y envolverlos con servilletas para que esté listo para que



los clientes lleguen. Al llegar las 11:30 se abre el local listo para atender a los clientes.

**Logística externa:** Cuando llega el cliente la mesera le entrega la carta y se encarga de tomar el pedido de los clientes, dejar el original en la caja y la copia en la cocina, en seguida se sirve los respectivos pedidos en el orden que fueron entrando para ser servidos en la mesa. Luego de que los clientes consumen la orden éstos deben acercarse a la caja para cancelar su cuenta.

**Mercadotecnia y Ventas:** La empresa hace combos para lo que son los almuerzos y también para platos a la carta, ya que si el cliente por ejemplo pide por separado le va a costar más. Se debe mencionar que la empresa no tiene publicidad en ningún medio, pero se da esta opción de combos.

**Servicio:** Cuando el cliente llega al restaurante se le saluda y se le trata de la mejor manera, procurando que el servicio sea rápido, el lugar sea limpio y acogedor con una música ambiental.

### **Actividades de apoyo**

**Abastecimiento:** La empresa ha adquirido sus activos tales como las cocinas, la olla arrocera, el molino especializado en elaborar leche de soya, batidora industrial, importados de Taiwán.

Otros activos como horno, refrigeradoras, licuadoras, batidoras, y secadoras de mano, son adquiridos en el Ecuador en centros comerciales de la ciudad de Cuenca.

Ciertos productos como servilletas, las tarinas, papel higiénico, jaboncillo, detergentes, jabón para la cocina se los adquiere en la distribuidora Plastisur Cuenca y también de la corporación La Favorita.

**Desarrollo tecnológico:** El personal del restaurante es capacitado en la preparación de la comida vegetariana combinada con las recetas Orientales, para ofrecer deliciosos platos, también siempre se trata de combinar nuevos sabores para que los clientes no se cansen del mismo sazón.

**Administración de recursos humanos:** La empresa ha tratado de contratar personal adecuado que tiene años de experiencia en la preparación



de alimentos, y servicio al cliente. Se ha procurado pagarles un precio justo, cumpliendo todos los reglamentos de ley.

En la empresa no hay mucha rotación de personal por lo que es una ventaja para el negocio. También se ha logrado una muy buena relación entre los empleados y los dueños, siendo una relación muy horizontal.

**Infraestructura de la empresa:** El restaurante al no ser un negocio grande, no cuenta con departamentos muy definidos específicamente, pero se marcan dos áreas muy importantes: producción donde se preparan los alimentos, y atención al cliente donde se presta el servicio y aquí también está la parte financiera donde se realiza el cobro y pago de dinero.

### 3.3 ETAPA OPERATIVA



#### 3.3.1 OBJETIVOS Y METAS ESTRATÉGICAS

##### Años 2010 al 2012

##### Objetivo 1

- ★ Aumentar las ventas.

##### Actividades

- ◇ Hacer publicidad del local.
- ◇ Incrementar los platos a la carta.
- ◇ Implementación de uniformes para el personal.

##### Objetivos 2

- ★ Fomentar el consumo de comida saludable.

##### Actividades

- ◇ Pegar afiches en el local sobre los beneficios de cada hortaliza, frutas y otros.
- ◇ Preparar vegetales con sazones que sean aceptados por personas.
- ◇ Entregar trípticos en las calles con los beneficios de la comida vegetariana.



### Objetivo 3

- ★ Abrir una nueva sucursal en el centro de la ciudad.

#### Actividades

- ◇ Buscar el local.
- ◇ Adquisiciones de los activos necesarios.
- ◇ Contratación del personal.
- ◇ Permisos de funcionamiento (Legales).

### 3.3.2 INDICADORES DE GESTIÓN

#### Indicador 1

Indicador para conocer el incremento de las ventas por trimestres.

$$\text{Indicador del incremento de ventas} = \frac{\text{Ventas actuales trimestrales}}{\text{Ventas anteriores del trimestre}} \times 100$$

#### Indicador 2

Indicador para conocer el incremento de participación en el mercado cuencano de nuestro restaurante.

$$\text{Nivel de participación} = \frac{\text{Número de Clientes}}{\text{Población económicamente activa de Cuenca}} \times 100$$

#### Indicador 3

Indicador para conocer el grado de aceptación de nuestra nueva sucursal en el centro de la ciudad.

$$\text{Grado de aceptación} = \frac{\text{Número de clientes nuevos}}{\text{Total de clientes}} \times 100$$

### 3.3.3 ESTRATEGIAS GENÉRICAS

**Diferenciación:** Hemos elegido ésta estrategia debido a que nuestro restaurante ofrece un tipo de comida diferente a los demás que existe en esta ciudad, esto se debe a que la comida que se prepara aquí es fresca y más sana; nuestra política es ofrecer una comida del día y no calentada, tratando de cuidar el aseo y la salud de nuestros apreciados clientes.



Somos diferentes ya que tratamos a nuestros clientes con mucha amabilidad en un ambiente acogedor y tranquilo para que los clientes puedan disfrutar de su almuerzo.

**Enfoque o alta segmentación:** El restaurante vegetariano Sabor de Zen está dirigido a personas que desean cuidar su salud y que han encontrado en el vegetarianismo una forma de mejorar su calidad de vida; también la empresa está segmentada para personas de clase media y alta que trabajan sin disponer tiempo para preparar sus alimentos.

### 3.3.4 DIAGRAMA DE GANTT

#### ACTIVIDADES

##### AÑO 2010

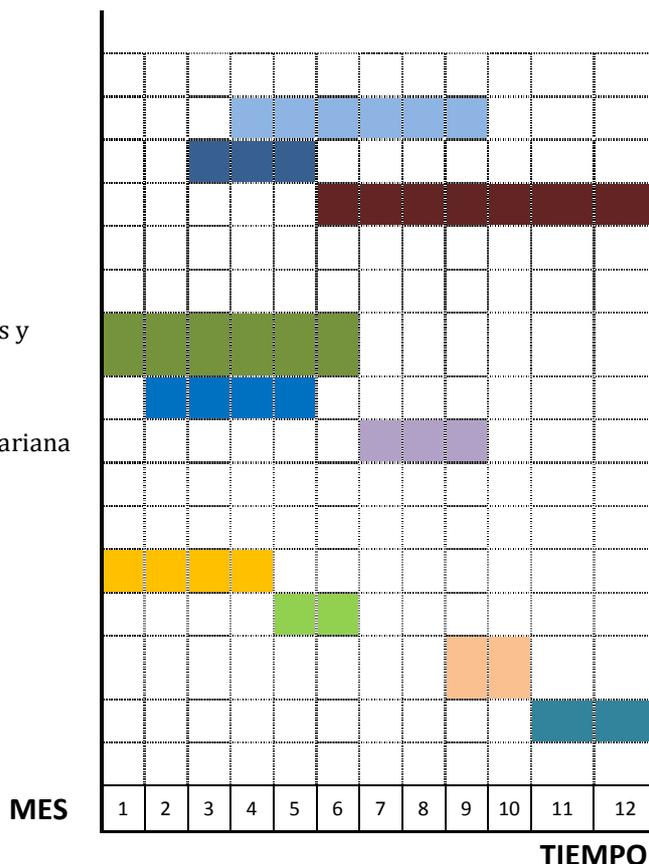
- Hacer publicidad del local
- Incrementar los platos a la carta
- Implementación de uniformes para el personal

##### AÑO 2011

- Pegar afiches en el local sobre los beneficios de cada hortaliza, frutas y otros
- Preparar vegetales con sazones que sean aceptados por personas
- Entregar trípticos en las calles con los beneficios de la comida vegetariana

##### AÑO 2012

- Buscar el local
- Adquisiciones de los activos necesarios
- Permisos de funcionamiento(Legales)
- Contratación del personal





## CAPITULO IV

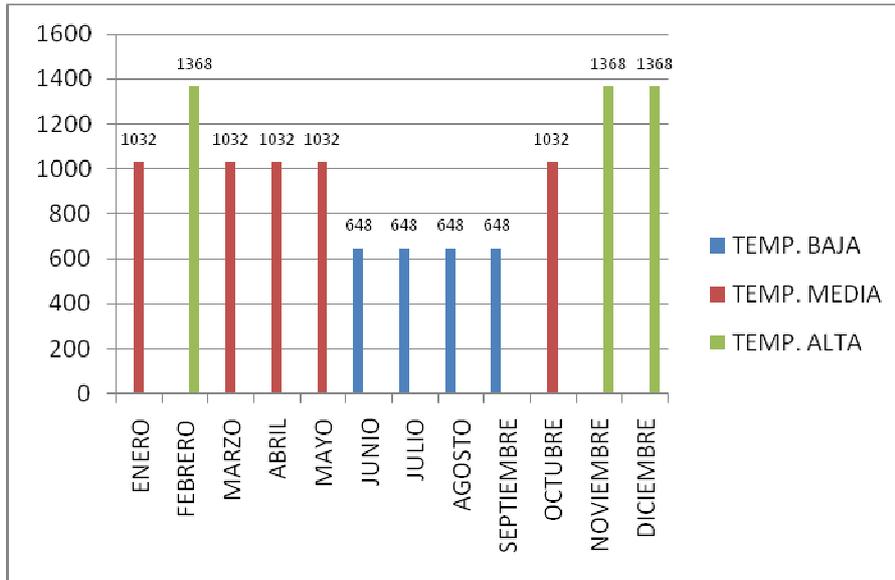
### **PRESUPUESTO DE VENTAS, COSTOS, GASTOS Y UTILIDADES DEL PLAN**

#### **4.1 PLAN DE VENTAS**

El presupuesto de ventas nos permite identificar los ingresos futuros de la empresa y nos disminuye la incertidumbre; éste también es considerado la base de los demás presupuestos.

En el año 2009 las temporadas de ventas son las que se muestran en este cuadro, considerando tres temporadas: baja, media y alta.

| AÑO 2009   |            |             |            |
|------------|------------|-------------|------------|
| MESES      | TEMP. BAJA | TEMP. MEDIA | TEMP. ALTA |
| ENERO      |            |             |            |
| FEBRERO    |            |             |            |
| MARZO      |            |             |            |
| ABRIL      |            |             |            |
| MAYO       |            |             |            |
| JUNIO      |            |             |            |
| JULIO      |            |             |            |
| AGOSTO     |            |             |            |
| SEPTIEMBRE |            |             |            |
| OCTUBRE    |            |             |            |
| NOVIEMBRE  |            |             |            |
| DICIEMBRE  |            |             |            |



Para elaborar el presupuesto de ventas hemos realizado un promedio de precios para los productos.

| VENTAS PROMEDIO DIARIO DEL AÑO 2009 |            |             |            |
|-------------------------------------|------------|-------------|------------|
| PLATOS Y OTROS                      | TEMP. BAJA | TEMP. MEDIA | TEMP. ALTA |
| ALMUERZOS                           | 8          | 12          | 15         |
| CHAULAFAN                           | 4          | 7           | 8          |
| CHAUMIEN                            | 3          | 4           | 5          |
| TIEPANMIEN                          | 3          | 4           | 6          |
| ENS. FRUTAS                         | 1          | 2           | 3          |
| KEY DE ZANAHORIA                    | 5          | 9           | 12         |
| TINTO                               | 1          | 2           | 3          |
| TÉ VERDE                            | 1          | 2           | 3          |
| TÉS                                 | 1          | 1           | 2          |
| <b>TOTAL</b>                        | <b>27</b>  | <b>43</b>   | <b>57</b>  |



| PLATOS Y OTROS   | TEMP. BAJA | TEMP. MEDIA | TEMP. ALTA | SUM | PROM |
|------------------|------------|-------------|------------|-----|------|
| ALMUERZOS        | 8          | 12          | 15         | 35  | 12   |
| CHAULAFAN        | 4          | 7           | 8          | 19  | 6    |
| CHAUMIEN         | 3          | 4           | 5          | 12  | 4    |
| TIEPANMIEN       | 3          | 4           | 6          | 13  | 4    |
| ENS. FRUTAS      | 1          | 2           | 3          | 6   | 2    |
| KEY DE ZANAHORIA | 5          | 9           | 12         | 26  | 9    |
| TINTO            | 1          | 2           | 3          | 6   | 2    |
| TÉ VERDE         | 1          | 2           | 3          | 6   | 2    |
| TÉS              | 1          | 1           | 2          | 4   | 1    |
| <b>TOTAL</b>     | <b>27</b>  | <b>43</b>   | <b>57</b>  |     |      |

| CALCULO DEL PRECIO PROMEDIO DIARIO |        |       |             |             |             |
|------------------------------------|--------|-------|-------------|-------------|-------------|
| PRODUCTO                           | PRECIO | CANT. | VENTAS      | %           | P. PROM     |
| ALMUERZO                           | 2.25   | 12    | 27          | 0.36        | 0.81        |
| CHAULAFAN                          | 2.5    | 6     | 15          | 0.20        | 0.50        |
| CHAUMIEN                           | 2.5    | 4     | 10          | 0.13        | 0.33        |
| TIEPAMIEN                          | 3      | 4     | 12          | 0.16        | 0.48        |
| ENSAL. DE FRUT.                    | 1.25   | 2     | 2.5         | 0.03        | 0.04        |
| KEY DE ZANAH.                      | 0.5    | 9     | 4.5         | 0.06        | 0.03        |
| TINTO                              | 0.8    | 2     | 1.6         | 0.02        | 0.02        |
| TE VERDE                           | 0.8    | 2     | 1.6         | 0.02        | 0.02        |
| TES                                | 0.5    | 1     | 0.5         | 0.01        | 0.00        |
| <b>TOTAL</b>                       |        |       | <b>74.7</b> | <b>1.00</b> | <b>2.24</b> |



| <b>VENTAS PROMEDIO MENSUAL DEL AÑO 2009</b> |                    |                 |                |
|---|--------------------|-----------------|----------------|
| <b>MESES</b>                                | <b>N. CLIENTES</b> | <b>P. PROM.</b> | <b>TOTAL</b>   |
| ENERO                                       | 1032               | 2.24            | 2311.7         |
| FEBRERO                                     | 1368               | 2.24            | 3064.3         |
| MARZO                                       | 1032               | 2.24            | 2311.7         |
| ABRIL                                       | 1032               | 2.24            | 2311.7         |
| MAYO  | 1032               | 2.24            | 2311.7         |
| JUNIO                                       | 648                | 2.24            | 1451.5         |
| JULIO                                       | 648                | 2.24            | 1451.5         |
| AGOSTO                                      | 648                | 2.24            | 1451.5         |
| SEPTIEMBRE                                  | 648                | 2.24            | 1451.5         |
| OCTUBRE                                     | 1032               | 2.24            | 2311.7         |
| NOVIEMBRE                                   | 1368               | 2.24            | 3064.3         |
| DICIEMBRE                                   | 1368               | 2.24            | 3064.3         |
| <b>TOTAL</b>                                |                    |                 | <b>26557.4</b> |



#### 4.1.1 PLAN DE VENTAS AÑO 2010

##### AÑO 2010

Para el año 2010 proyectamos vender un 20% más, considerando el mismo precio promedio. En el siguiente cuadro se muestra detalladamente:

| <b>AÑO 2010</b>                         |                    |              |                |                 |
|---|--------------------|--------------|----------------|-----------------|
| <b>INCREMENTO DEL 20% EN LAS VENTAS</b> |                    |              |                |                 |
| <b>MESES</b>                            | <b>N. CLIENTES</b> | <b>Δ 20%</b> | <b>P. PROM</b> | <b>TOTAL</b>    |
| ENERO                                   | 1032               | 1238         | 2.24           | 2774.02         |
| FEBRERO                                 | 1368               | 1642         | 2.24           | 3677.18         |
| MARZO                                   | 1032               | 1238         | 2.24           | 2774.02         |
| ABRIL                                   | 1032               | 1238         | 2.24           | 2774.02         |
| MAYO                                    | 1032               | 1238         | 2.24           | 2774.02         |
| JUNIO                                   | 648                | 778          | 2.24           | 1741.82         |
| JULIO                                   | 648                | 778          | 2.24           | 1741.82         |
| AGOSTO                                  | 648                | 778          | 2.24           | 1741.82         |
| SEPTIEMBRE                              | 648                | 778          | 2.24           | 1741.82         |
| OCTUBRE                                 | 1032               | 1238         | 2.24           | 2774.02         |
| NOVIEMBRE                               | 1368               | 1642         | 2.24           | 3677.18         |
| DICIEMBRE                               | 1368               | 1642         | 2.24           | 3677.18         |
| <b>TOTAL</b>                            |                    | 14.228       |                | <b>31868.93</b> |



#### 4.1.2 PLAN DE VENTAS AÑO 2011

##### AÑO 2011

Para el año 2011 proyectamos incrementar las ventas en un 15% a partir de las ventas del año anterior y considerando el mismo que el precio promedio aumente un 10% siendo éste \$2,46.

| AÑO 2011                         |             |        |         |                  |
|----------------------------------|-------------|--------|---------|------------------|
| INCREMENTO DEL 15% EN LAS VENTAS |             |        |         |                  |
| MESES                            | N. CLIENTES | Δ 15%  | P. PROM | TOTAL            |
| ENERO                            | 1238        | 1424   | 2,46    | 3503,04          |
| FEBRERO                          | 1642        | 1888   | 2,46    | 4644,48          |
| MARZO                            | 1238        | 1424   | 2,46    | 3503,04          |
| ABRIL                            | 1238        | 1424   | 2,46    | 3503,04          |
| MAYO                             | 1238        | 1424   | 2,46    | 3503,04          |
| JUNIO                            | 778         | 895    | 2,46    | 2201,7           |
| JULIO                            | 778         | 895    | 2,46    | 2201,7           |
| AGOSTO                           | 778         | 895    | 2,46    | 2201,7           |
| SEPTIEMBRE                       | 778         | 895    | 2,46    | 2201,7           |
| OCTUBRE                          | 1238        | 1424   | 2,46    | 3503,04          |
| NOVIEMBRE                        | 1642        | 1888   | 2,46    | 4644,48          |
| DICIEMBRE                        | 1642        | 1888   | 2,46    | 4644,48          |
| <b>TOTAL</b>                     |             | 16.364 |         | <b>40.255,44</b> |



### 4.1.3 PLAN DE VENTAS AÑO 2012

#### AÑO 2012

Para el año 2012 se ha proyectado un incremento de un 10% en las ventas considerando que el precio promedio aumente un 10% debido a la inflación.

| AÑO 2012                         |             |              |         |               |
|----------------------------------|-------------|--------------|---------|---------------|
| INCREMENTO DEL 10% EN LAS VENTAS |             |              |         |               |
| MESES                            | N. CLIENTES | $\Delta$ 10% | P. PROM | TOTAL         |
| ENERO                            | 1424        | 1566         | 2,46    | 3852,36       |
| FEBRERO                          | 1888        | 2077         | 2,46    | 5109,42       |
| MARZO                            | 1424        | 1566         | 2,46    | 3852,36       |
| ABRIL                            | 1424        | 1566         | 2,46    | 3852,36       |
| MAYO                             | 1424        | 1566         | 2,46    | 3852,36       |
| JUNIO                            | 895         | 985          | 2,46    | 2423,1        |
| JULIO                            | 895         | 985          | 2,46    | 2423,1        |
| AGOSTO                           | 895         | 985          | 2,46    | 2423,1        |
| SEPTIEMBRE                       | 895         | 985          | 2,46    | 2423,1        |
| OCTUBRE                          | 1424        | 1566         | 2,46    | 3852,36       |
| NOVIEMBRE                        | 1888        | 2077         | 2,46    | 5109,42       |
| DICIEMBRE                        | 1888        | 2077         | 2,46    | 5109,42       |
| <b>TOTAL</b>                     |             | 18.001       |         | <b>44.282</b> |

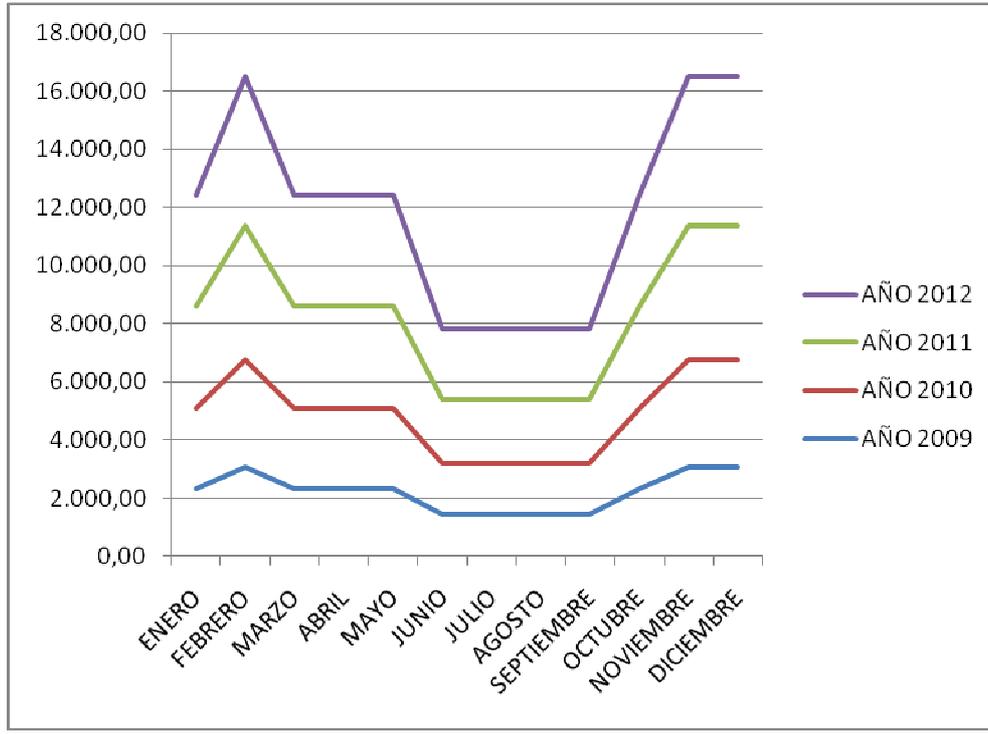


Las ventas proyectadas desde el año 2010 al 2012 son las siguientes:

| <b>PROYECCIONES DE VENTAS EN DOLARES</b> |                  |                  |                  |                  |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>MESES</b>                             | <b>AÑO 2009</b>  | <b>AÑO 2010</b>  | <b>AÑO 2011</b>  | <b>AÑO 2012</b>  |
| ENERO                                    | 2.311,70         | 2.774,02         | 3.503,04         | 3.852,36         |
| FEBRERO                                  | 3.064,30         | 3.677,18         | 4.644,48         | 5.109,42         |
| MARZO                                    | 2.311,70         | 2.774,02         | 3.503,04         | 3.852,36         |
| ABRIL                                    | 2.311,70         | 2.774,02         | 3.503,04         | 3.852,36         |
| MAYO                                     | 2.311,70         | 2.774,02         | 3.503,04         | 3.852,36         |
| JUNIO                                    | 1.451,50         | 1.741,82         | 2.201,70         | 2.423,10         |
| JULIO                                    | 1.451,50         | 1.741,82         | 2.201,70         | 2.423,10         |
| AGOSTO                                   | 1.451,50         | 1.741,82         | 2.201,70         | 2.423,10         |
| SEPTIEMBRE                               | 1.451,50         | 1.741,82         | 2.201,70         | 2.423,10         |
| OCTUBRE                                  | 2.311,70         | 2.774,02         | 3.503,04         | 3.852,36         |
| NOVIEMBRE                                | 3.064,30         | 3.677,18         | 4.644,48         | 5.109,42         |
| DICIEMBRE                                | 3.064,30         | 3.677,18         | 4.644,48         | 5.109,42         |
| <b>TOTAL</b>                             | <b>26.557,40</b> | <b>31.868,93</b> | <b>40.255,44</b> | <b>44.282,00</b> |



**GRAFICO**





## 4.2 COSTOS, GASTOS Y UTILIDAD

### 4.2.1 COSTOS, GASTOS Y UTILIDAD DEL AÑO 2010

| COSTOS Y GASTOS AÑO 2010            |  |                  |
|-------------------------------------|--|------------------|
| COSTOS DIRECTOS                     | COSTO MENSUAL  | COSTO ANUAL      |
| Materia Prima                       | 900  | 10.800           |
| Mano de obra directa                | $240 \times 12.15 + 250 \times 12.15 = 269,16 + 280,38 = 549,54$ | 6.594,48         |
| Deprec. Vehículo 20% *(1)           | 41,66  | 500              |
| Deprec. Muebles y enseres 10% *(2)  | 15   | 180              |
| Deprec. Equipo de cocina 10% *(3)   | 13.96  | 167.5            |
| COSTOS INDIRECTOS                   | COSTO MENSUAL  | COSTO ANUAL      |
| Materia Prima                       | 150  | 1.800            |
| Servicios Básicos                   | 150  | 1.800            |
| Otros: Uniformes                    | $6 * \$8.50$ cada camist.  | 51               |
| Arriendo                            | 200  | 2.400            |
| Otros (gasolina)                    | 30   | 360              |
| <b>TOTAL</b>                        |  | <b>24.652,98</b> |
| <b>Gastos de Ventas</b>             |  |                  |
| Publicidad (radio)<br>(Ver Anexo 3) | 330(6 meses)   | 1.980            |
| Tarjetas (Ver anexo 4)              | 1000 tarjetas 8,5 X 5,5  | 55               |
| <b>Total</b>                        |  | <b>2.035</b>     |
| <b>Gastos de Administración</b>     |  |                  |
| Sueldo Administrador                | 350  | 4.200            |
| <b>Total</b>                        |  | <b>4.200</b>     |

\*(1) El avalúo del vehículo al 2010 es de 2500\$, se ha tomado en consideración que el auto podría durar unos 5 años más, por ello se hace una depreciación del 20% anual.

\* (2) Muebles  $150\$ \times 12$  unid. = 1800\$ se ha considerado una depreciación del 10% anual.

\* (3) Refrigeradoras  $500\$ \times 2$  unid. = 1000\$

Cocinas  $35\$ \times 2 = 70\$$

Cocinas industriales  $80\$ \times 4$  unid. = 320\$

Extractor  $200\$ \times 1 = 200\$$

Licuada  $60\$ \times 1 = 60\$$



Batidora 25\$ X 1= 25\$

Total = 1.675\$ para todo este equipo de cocina se considera una depreciación del 10% anual.

| CONCEPTO   | AÑO 2010        |
|--|-----------------|
| Ingresos   | 31.868,93       |
| - Costos y gastos                                      | 24.652,98       |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                                  | <b>7.215,95</b> |
| Gastos de Adm. y Vtas.                                 | 6.235           |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                                   | <b>980,95</b>   |
| - Gastos financieros                                   | 0               |
| <b>UTILIDAD NETA ANTES DE PARTICIPACION E IMPUEST.</b> | <b>980,95</b>   |
| - 15% Participación traba.                             | 0               |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPU.</b>                         | <b>980,95</b>   |
| - Impuesto a la renta                                  | 0               |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                                   | <b>980,95</b>   |

La empresa por el momento no requiere de financiamiento por lo que los gastos de financiamiento son cero; en cuanto al 15% de participación de trabajadores el valor también es cero ya que es una empresa de persona natural no obligado a llevar contabilidad. En cuanto al impuesto a la renta los ingresos de la empresa no sobrepasan la base imponible requerida para impuestos.

Debemos aclarar que para los dueños de la empresa a parte de la utilidad mensual que obtiene, también mensualmente tiene el pago de arriendo y el sueldo del administrador, debido a que la casa es de parte de los dueños de la empresa.



#### 4.2.2 COSTOS, GASTOS Y UTILIDAD DEL AÑO 2011

Para el año 2011 consideramos los mismos valores de la depreciación del año 2010.

| <b>COSTOS Y GASTOS AÑO 2011</b>  |  |                    |
|----------------------------------|--|--------------------|
| <b>COSTOS DIRECTOS</b>           | <b>COSTO MENSUAL</b>                   | <b>COSTO ANUAL</b> |
| Materia Prima *(1)               | 1.035,08                               | 12.421             |
| Mano de obra directa             | $264 * 12.15 = 296,08 * 3 =$<br>888.23 | 10.658,76          |
| Deprec. Vehículo 20%             | 41,66                                  | 500                |
| Deprec. Muebles y enseres<br>10% | 15                                     | 180                |
| Deprec. Equipo de<br>cocina 10%  | 13.96                                  | 167.5              |
| <b>COSTOS INDIRECTOS</b>         | <b>COSTO MENSUAL</b>                   | <b>COSTO ANUAL</b> |
| Materia Prima                    | 172.50                                 | 2.070              |
| Servicios Básicos                | 150                                    | 1.800              |
| Arriendo                         | 200                                    | 2.400              |
| Otros (gasolina)                 | 40                                     | 480                |
| <b>TOTAL</b>                     |  | <b>30.677,26</b>   |
| <b>Gastos de Ventas</b>          |  |                    |
| Publicidad (radio) Anexo 3       | 330 (3 meses)                          | 990                |
| Trípticos                        | 500 unidades                           | 500                |
| <b>Total</b>                     |  | <b>1490</b>        |
| <b>Gastos de Administración</b>  |  |                    |
| Sueldo Administrador             | 350                                    | 4.200              |
| <b>Total</b>                     |  | <b>4.200</b>       |



(1) Cálculo de la Materia Prima Directa

$$\begin{array}{r} \$ \quad \text{Clientes} \\ 10.800 \quad 14.228 \text{ (año 2010)} \\ X \quad 16.364 \\ \hline X = 12.421 \end{array}$$

(2) Cálculo de la Materia Prima Indirecta

$$\begin{array}{r} \$ \quad \text{Clientes} \\ 1.800 \quad 14.228 \text{ (año 2010)} \\ X \quad 16.364 \\ \hline X = 2.070 \end{array}$$

| CONCEPTO   | AÑO 2011        |
|--|-----------------|
| Ingresos   | 40.255,44       |
| - Costos y gastos                                      | 30.677,26       |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                                  | <b>9.578,18</b> |
| Gastos de Adm. y Vtas.                                 | 5.690           |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                                   | <b>3.888,18</b> |
| - Gastos financieros                                   | 0               |
| <b>UTILIDAD NETA ANTES DE PARTICIPACION E IMPUEST.</b> | <b>3.888,18</b> |
| - 15% Participación traba.                             | 0               |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPU.</b>                         | <b>3.888,18</b> |
| - Impuesto a la renta                                  | 0               |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                                   | <b>3.888,18</b> |



#### 4.2.3 COSTOS, GASTOS Y UTILIDAD DEL AÑO 2012

Para el año 2012 consideramos los mismos valores de la depreciación del año 2010.

| <b>COSTOS Y GASTOS AÑO 2012</b>  |                                    |                    |
|----------------------------------|------------------------------------|--------------------|
| <b>COSTOS DIRECTOS</b>           | <b>COSTO MENSUAL</b>               | <b>COSTO ANUAL</b> |
| Materia Prima *(1)               | 1.138,67                           | 13.664             |
| Mano de obra directa             | 264*12.15 = 296,08 * 3 =<br>888.23 | 10.658,76          |
| Deprec. Vehículo 20%             | 41,66                              | 500                |
| Deprec. Muebles y<br>enseres 10% | 15                                 | 180                |
| Deprec. Equipo de<br>cocina10%   | 13.96                              | 167.5              |
| <b>COSTOS INDIRECTOS</b>         | <b>COSTO MENSUAL</b>               | <b>COSTO ANUAL</b> |
| Materia Prima *(2)               | 189,75                             | 2.277              |
| Servicios Básicos                | 160                                | 1.920              |
| Arriendo                         | 250                                | 3.000              |
| Otros (gasolina)                 | 40                                 | 480                |
| <b>TOTAL</b>                     |                                    | <b>32.847,26</b>   |
| <b>Gastos de Ventas</b>          |                                    |                    |
| Publicidad (radio) Anexo 3       | 330 (3 meses)                      | 990                |
| <b>Total</b>                     |                                    | <b>990</b>         |
| <b>Gastos de Administración</b>  |                                    |                    |
| Sueldo Administrador             | 400                                | 4.800              |
| <b>Total</b>                     |                                    | <b>4.800</b>       |



(3) Cálculo de la Materia Prima Directa

$$\begin{array}{r} \$ \quad \text{Clientes} \\ 10.800 \quad 14.228 \text{ (año 2010)} \\ X \quad 18.001 \\ \hline X = 13.664 \end{array}$$

(4) Cálculo de la Materia Prima Indirecta

$$\begin{array}{r} \$ \quad \text{Clientes} \\ 1.800 \quad 14.228 \text{ (año 2010)} \\ X \quad 18.001 \\ \hline X = 2.277 \end{array}$$

| CONCEPTO   | AÑO 2012         |
|--|------------------|
| Ingresos   | 44.282           |
| - Costos y gastos                                      | 32.874,26        |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                                  | <b>11.407,74</b> |
| Gastos de Adm. y Vtas.                                 | 5.790            |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                                   | <b>5.617,74</b>  |
| - Gastos financieros                                   | 0                |
| <b>UTILIDAD NETA ANTES DE PARTICIPACION E IMPUEST.</b> | <b>5.617,74</b>  |
| - 15% Participación traba.                             | 0                |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPU.</b>                         | <b>5.617,74</b>  |
| - Impuesto a la renta                                  | 0                |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                                   | <b>5.617,74</b>  |



### 4.3 PUNTO DE EQUILIBRIO

#### 4.3.1 PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 2010

| VENTAS AÑO 2010                 |                 | 31.868,93        |
|---------------------------------|-----------------|------------------|
| COSTOS TOTALES                  | COSTOS FIJO     | COSTOS VARIABLES |
| <b>Costos de producción</b>     |                 |                  |
| Materia prima directa           |                 | 10.800           |
| Mano de obra directa            |                 | 6.594,48         |
| Depreciaciones                  | 847,50          |                  |
| <b>Gastos de producción</b>     |                 |                  |
| Materia prima indirecta         |                 | 1.800            |
| Servicios básicos               |                 | 1.800            |
| Arriendo                        | 2.400           |                  |
| Gasolina                        |                 | 360              |
| Otros: uniformes                | 51              |                  |
| <b>Gastos de Administración</b> | 4.200           |                  |
| <b>Gastos de ventas</b>         | 2.035           |                  |
| <b>Gastos financieros</b>       | 0               | 0                |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>9.533,50</b> | <b>21.354,48</b> |

#### Modelo matemático

$$I. eq (\$) = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{V}}$$

$$I. eq (\$) = \frac{9.533,50}{1 - \frac{21.354,48}{31.868,93}}$$



$$I.eq (\$) = \frac{9.533,50}{1 - 0.67}$$

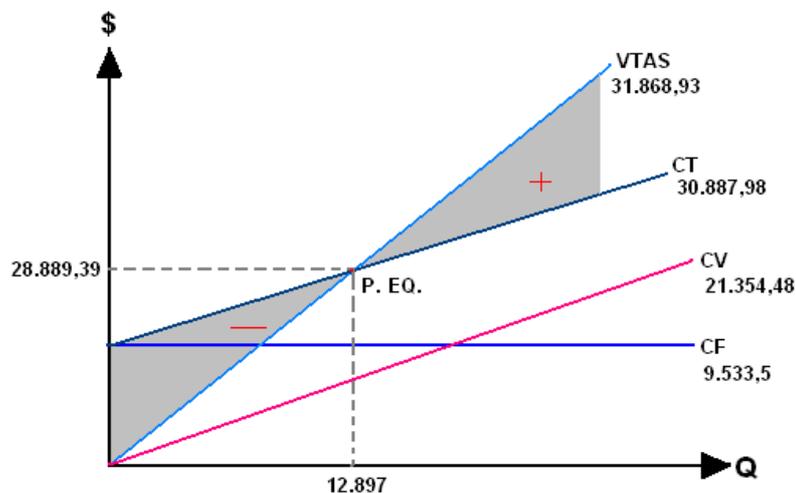
$$I.eq (\$) = 28.889,39$$

$$Q.eq = \frac{I.eq (\$)}{P.unit. (\$)}$$

$$Q.eq = \frac{28.889,39}{2,24}$$

$$Q.eq = 12.897 \text{ platos}$$

### GRAFICO



Como se muestra en el gráfico la empresa estaría en equilibrio sin ganar ni perder vendiendo 12.897 platos al año, que en dólares equivale a 28.889,39; cubriendo sus costos y gastos. Si el restaurante vende más de 12.897 platos la empresa obtendría utilidades.



#### 4.3.2 PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 2011

| VENTAS AÑO 2011                 |                 | 40.255,44        |
|---------------------------------|-----------------|------------------|
| COSTOS TOTALES                  | COSTOS FIJO     | COSTOS VARIABLES |
| <b>Costos de producción</b>     |                 |                  |
| Materia prima directa           |                 | 12.421           |
| Mano de obra directa            |                 | 10.658,76        |
| Depreciaciones                  | 847,50          |                  |
| <b>Gastos de producción</b>     |                 |                  |
| Materia prima indirecta         |                 | 2.070            |
| Servicios básicos               |                 | 1.800            |
| Arriendo                        | 2.400           |                  |
| Gasolina                        |                 | 480              |
| <b>Gastos de Administración</b> | 4.200           |                  |
| <b>Gastos de ventas</b>         | 1.490           |                  |
| <b>Gastos financieros</b>       | 0               | 0                |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>8.937,50</b> | <b>27.429,76</b> |

Modelo matemático

$$I. eq (\$) = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{V}}$$

$$I. eq (\$) = \frac{8.937,50}{1 - \frac{27.429,76}{40.255,44}}$$

$$I. eq (\$) = \frac{8.937,50}{1 - 0,68}$$

$$I. eq (\$) = 27.929,69$$

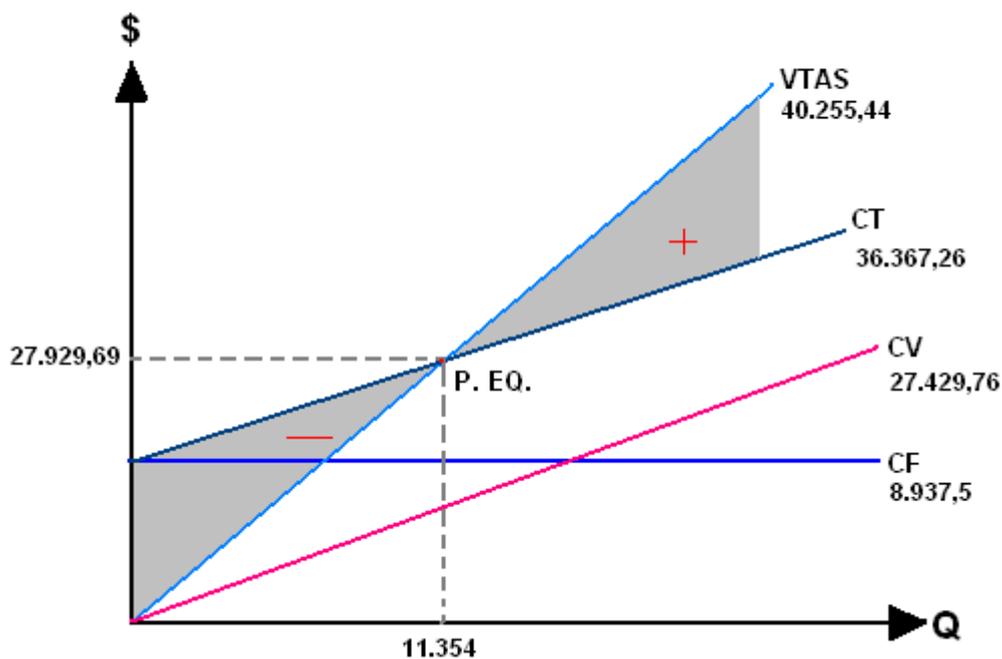


$$Q. eq = \frac{I. eq(\$)}{P. unit.(\$)}$$

$$Q. eq = \frac{27.929,69}{2.46}$$

$$Q. eq = 11.354 \text{ platos}$$

GRAFICO



Como se muestra en el gráfico la empresa estaría en equilibrio sin ganar ni perder vendiendo 11.354 platos al año, que en dólares equivale a 27.929,69; cubriendo sus costos y gastos. Si el restaurante vende mas de 11.354 platos la empresa obtendría utilidades.



#### 4.3.3 PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 2012

| VENTAS AÑO 2012                 |                 | 44.282           |
|---------------------------------|-----------------|------------------|
| COSTOS TOTALES                  | COSTOS FIJO     | COSTOS VARIABLES |
| <b>Costos de producción</b>     |                 |                  |
| Materia prima directa           |                 | 13.664           |
| Mano de obra directa            |                 | 10.658,76        |
| Depreciaciones                  | 847,50          |                  |
| <b>Gastos de producción</b>     |                 |                  |
| Materia prima indirecta         |                 | 2.277            |
| Servicios básicos               |                 | 1.920            |
| Arriendo                        | 3.000           |                  |
| Gasolina                        |                 | 480              |
| <b>Gastos de Administración</b> | 4.800           |                  |
| <b>Gastos de ventas</b>         | 990             |                  |
| <b>Gastos financieros</b>       | 0               | 0                |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>9.637,50</b> | <b>28.999,76</b> |

Modelo matemático

$$I. eq (\$) = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{V}}$$

$$I. eq (\$) = \frac{9.637,50}{1 - \frac{28.999,76}{44.282}}$$

$$I. eq (\$) = \frac{9.637,50}{1 - 0.65}$$

$$I. eq (\$) = 27.535,71$$

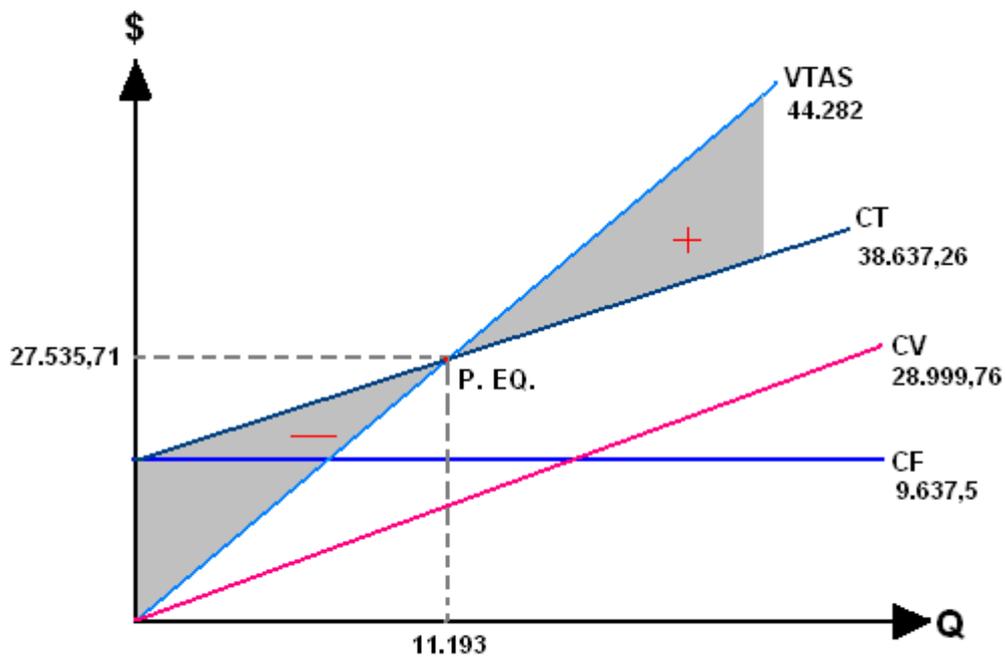


$$Q. eq = \frac{I. eq(\$)}{P. unit.(\$)}$$

$$Q. eq = \frac{27.535,71}{2.46}$$

$$Q. eq = 11.193 \text{ platos}$$

### GRAFICO



Como se muestra en el gráfico la empresa estaría en equilibrio sin ganar ni perder vendiendo 11.193 platos al año, que en dólares equivale a 27.535,71; cubriendo sus costos y gastos. Si el restaurante vende más de 11.193 platos la empresa obtendría utilidades.



#### 4.4 INVERSIÓN PARA LA APERTURA DE LA NUEVA SUCURSAL

Para la apertura del nuevo local se requiere invertir en los siguientes activos:

**Proveedor:** Coral Centro, El pincel, Publish.

- Coral Centro nos va a proveer los productos y equipos para la cocina, para el aseo del local, etc.

Dirección: Av. Las Américas 6-118 y Nicolás de Rocha.

- El pincel no va a diseñar y elaborar un letrero para el restaurante.

Dirección: Vega Muñoz 13-90 y Esteves de Toral.

- Pubrish no va a proveer de las camisetas estampadas y las gorras.

Dirección: Av. Primero de Mayo 1-80 y Solano.



| Descripción                   | Marca                          | Cantidad | Precio | Total          |
|-------------------------------|--------------------------------|----------|--------|----------------|
| <b>Equipos de cocina</b>      |                                |          |        |                |
| Refrigeradora                 | Indurama (no frost)            | 1        | 773,39 | 773,39         |
| Congelador                    | Frigidaire 9 pies              | 1        | 520,75 | 520,75         |
| Cocina                        | Indurama 4 quemad. Modelo Asis | 1        | 312,74 | 312,74         |
| Cocina Industria              |                                | 2        | 98,00  | 196,00         |
| Licuadaora                    | Osterizer                      | 1        | 74,83  | 74,83          |
| Extractor de Olores           | Mabe                           | 1        | 78,00  | 78,00          |
| Batidora                      | Oster                          | 1        | 22,63  | 22,63          |
| Cafetera                      | Oster                          | 1        | 28,07  | 28,07          |
| Extractor de jugos            | Oster                          | 1        | 77,68  | 77,68          |
| <b>Total</b>                  |                                |          |        | <b>2084,09</b> |
| <b>Herramientas de cocina</b> |                                |          |        |                |
| Estante de verduras           | Pica                           | 5        | 1,69   | 8,45           |
| Olla de presión               |                                | 1        | 91,27  | 91,27          |
| Olla grande                   | Indalum                        | 2        | 62,85  | 125,70         |
| Olla ovalada                  | Indalum                        | 1        | 10,42  | 10,42          |
| Olla de caldero               | Indalum                        | 2        | 27,90  | 55,80          |
| Juego de ollas                | Indalum                        | 2        | 29,00  | 58,00          |
| Sartén                        | Umco                           | 1        | 9,77   | 9,77           |
| Paila                         | Umco                           | 1        | 38,00  | 38,00          |
| Juego de cernidores           |                                | 1        | 5,43   | 5,43           |
| Molde para key                | Tramontina                     | 1        | 10,76  | 10,76          |
| Cuchillo grande               | Tramontina                     | 1        | 1,55   | 1,55           |
| Cuchillo pequeño              | Tramontina                     | 3        | 1,18   | 3,54           |
| Cuchillo hacha                | Tramontina                     | 1        | 5,09   | 5,09           |
| Rallador                      |                                | 1        | 7,41   | 7,41           |



|  |                      |    |       |               |
|--|----------------------|----|-------|---------------|
| Frascos de Cocina                        | Cristal              | 5  | 2,24  | 11,2          |
| Frascos para condimentos                 | Paquete de cuatro    | 1  | 4,83  | 4,83          |
| Tablas para picar                        | Rey                  | 2  | 3,33  | 6,66          |
| Recipiente para jugo                     | Rey                  | 4  | 4,37  | 17,48         |
| Jarra pequeña                            | Rey                  | 4  | 0,51  | 2,04          |
| Cucharones para sopa                     | Tramontina           | 1  | 3,71  | 3,71          |
| Cucharones para arroz                    | Tramontina           | 1  | 1,35  | 1,35          |
| Cucharones para acompañado               | Tramontina           | 4  | 2,18  | 8,72          |
| Recipientes plásticos                    | Rimax                | 3  | 2,94  | 8,82          |
| <b>Total</b>                             |                      |    |       | <b>496,00</b> |
| <b>Vajilla y otros</b>                   |                      |    |       |               |
| Charoles                                 |                      | 2  | 1,27  | 2,54          |
| Juego de tazas con platos                | seis piezas          | 2  | 5,80  | 11,60         |
| Vasos para jugo                          | Cristar (pieza de 6) | 6  | 2,72  | 16,32         |
| Copas para ensalada de frutas            |                      | 12 | 2,39  | 28,68         |
| Platos para arroz                        | Andina               | 36 | 1,05  | 37,80         |
| Platos soperos                           | Andina               | 36 | 0,89  | 32,04         |
| Platos pequeños de sopa                  | Andina               | 36 | 0,96  | 34,56         |
| Cucharas para sopa                       | Tramontina (docena)  | 3  | 9,40  | 28,20         |
| Cuchillos                                | Tramontina (docena)  | 3  | 19,05 | 57,15         |
| Tenedores                                | Tramontina (docena)  | 3  | 8,91  | 26,73         |
| Cucharas pequeñas                        | Tramontina (docena)  | 3  | 5,66  | 16,98         |
| Frascos para salsa de tomate y mayonesa. | Pica                 | 10 | 0,66  | 6,60          |
| Frascos para ají                         | Pica                 | 4  | 1,09  | 4,36          |
| Frascos para sal y azúcar                | Rey                  | 16 | 0,38  | 6,08          |
| Servilleteros                            | Rey                  | 8  | 0,89  | 7,12          |



| <b>Total</b>                    |  |    |        | <b>316,76</b>   |
|---------------------------------|--|----|--------|-----------------|
| <b>Herramientas de limpieza</b> |  |    |        |                 |
| Basurero para baño              | Pica   | 1  | 4,12   | 4,12            |
| Basurero para cocina            | Pica   | 1  | 6,79   | 6,79            |
| Basurero para clientes          | Pica   | 2  | 2,24   | 4,48            |
| Franelas                        |  | 8  | 0,98   | 7,84            |
| Mandiles                        |  | 3  | 2,36   | 7,08            |
| Escobas                         | Brujita  | 3  | 2,45   | 7,35            |
| Baldes para limpieza            | Pica   | 2  | 2,33   | 4,66            |
| Trapeador                       |  | 2  | 3,5    | 7,00            |
| Recogedor                       | Rey  | 2  | 1,71   | 3,42            |
| <b>Total</b>                    |  |    |        | <b>52,74</b>    |
| <b>Muebles y equipo</b>         |  |    |        |                 |
| Mesas de plástico Iberica       | Pica   | 8  | 26,31  | 210,48          |
| Sillas                          | Pica   | 36 | 19,80  | 712,80          |
| Equipo de sonido                | Philips  | 1  | 128,19 | 128,19          |
| Vitrina                         |  | 1  | 200,00 | 200,00          |
| <b>Total</b>                    |  |    |        | <b>1251,47</b>  |
| <b>Otros gastos</b>             |  |    |        |                 |
| Arriendo                        |  | 1  | 350,00 | 350,00          |
| Letrero (Ver Anexo 5)           | 60X 1,20 El Pincel   | 1  | 32,00  | 32,00           |
| Gastos legales                  | Policía, Bomberos, Minist. Turismo, Salud, Patentes Municipales. |    |        | 250,00          |
| Arreglos del local              |  |    |        | 150,00          |
| Camisetas                       | Publish  | 3  | 7,50   | 22,50           |
| Gorras                          | Publish  | 3  | 5,50   | 16,50           |
| <b>Total</b>                    |  |    |        | <b>821,00</b>   |
| <b>Inversión Total</b>          |  |    |        | <b>5.022,06</b> |



La empresa planifica para el año 2012 abrir una sucursal en la ciudad de Cuenca en el centro de la ciudad, para lo cual necesita una inversión de \$5.022,06 en activos.

#### 4.5 PLAN DE VENTAS ESTIMADA PARA LA NUEVA SUCURSAL

Para las ventas de la nueva sucursal consideramos un porcentaje respectivo a las ventas de la matriz, debido a que es el primer año y en el centro la afluencia de personas es mayor.

| VENTAS DE LA NUEVA SUCURSAL |             |     |          |         |                  |
|-----------------------------|-------------|-----|----------|---------|------------------|
| AÑO 2012                    |             |     |          |         |                  |
| MESES                       | N. CLIENTES | %   | CLIENTES | P. PROM | TOTAL            |
| ENERO                       | 1566        | 55% | 862      | 2,46    | 2120,52          |
| FEBRERO                     | 2077        | 55% | 1143     | 2,46    | 2811,78          |
| MARZO                       | 1566        | 65% | 1018     | 2,46    | 2504,03          |
| ABRIL                       | 1566        | 65% | 1018     | 2,46    | 2504,03          |
| MAYO                        | 1566        | 65% | 1018     | 2,46    | 2504,03          |
| JUNIO                       | 985         | 75% | 739      | 2,46    | 1817,33          |
| JULIO                       | 985         | 75% | 739      | 2,46    | 1817,33          |
| AGOSTO                      | 985         | 75% | 739      | 2,46    | 1817,33          |
| SEPTIEMBRE                  | 985         | 75% | 739      | 2,46    | 1817,33          |
| OCTUBRE                     | 1566        | 85% | 1331     | 2,46    | 3274,51          |
| NOVIEMBRE                   | 2077        | 85% | 1765     | 2,46    | 4343,01          |
| DICIEMBRE                   | 2077        | 85% | 1765     | 2,46    | 4343,01          |
| <b>TOTAL</b>                |             |     |          |         | <b>31.674,22</b> |



#### 4.6 COSTOS Y GASTOS ESTIMADOS DE LA NUEVA SUCURSAL

En los costos para el nuevo local no hemos considerado gastos de administración y ventas debido a que la misma persona va a dirigir los dos locales y estos costos están cargados al local matriz ya que tiene más ingresos. En lo referente a los costos de ventas, la publicidad tampoco hemos considerado debido a que estos costos ya están incluidos en el costo de publicidad de la matriz.

| COSTOS Y GASTOS AÑO 2012              |  |                  |
|---------------------------------------|--|------------------|
| COSTOS DIRECTOS                       | COSTO MENSUAL                          | COSTO ANUAL      |
| Materia Prima                         | 833,33                                 | 10.000           |
| Mano de obra directa                  | $264 * 12.15 = 296,08 * 3 =$<br>888,24 | 10.658,88        |
| Deprec. Muebles y<br>enseres 10% *(1) | 9,36                                   | 112,33           |
| Deprec. Equipo de<br>cocina 10% *(2)  | 17,37                                  | 208,41           |
| Otros equipos 10% (3)                 | 1,07                                   | 12,82            |
| COSTOS INDIRECTOS                     | COSTO MENSUAL                          | COSTO ANUAL      |
| Materia Prima                         | 142                                    | 1.700            |
| Servicios Básicos                     | 130                                    | 1.560            |
| Arriendo                              | 450                                    | 5.400            |
| Otros (gasolina)                      | 40                                     | 480              |
| <b>TOTAL</b>                          |  | <b>30.132,44</b> |

\* (1) Muebles 923,28\$ se ha considerado una depreciación del 10% anual = 92.33

Vitrina  $200 * 10\% = 20$

\* (2) Refrigeradora 773,39\$

Cocinas 312,74

Concinas industriales  $98,00 * 2 = 196,00$

Extractor de olores 78,00



Licuadora 74,83

Batidora 22,63

Cafetera 28,07

Extractor de jugo 77,68

Congelador 520,75

Total = 2.084,09\$ para todo este equipo de cocina se considera una depreciación del 10% anual = 208,41

\*(3) Equipo de sonido 128,19 \* 10% = 12,82

| CONCEPTO             | AÑO 2012        |
|----------------------|-----------------|
| Ingresos             | 31.674,22       |
| - Costos y gastos    | 30.132,44       |
| <b>UTILIDAD NETA</b> | <b>1.541,78</b> |

La utilidad que la empresa va a obtener es de \$ 1.541,78 sin incluir gastos de administración y ventas, así como tampoco no incluye los pagos de impuestos y participación de trabajadores.

#### 4.6 TASA INTERNA DE RETORNO

Para el cálculo de la tasa interna de retorno hemos estimado los ingresos, costos y gastos de los siguientes años:

|                        | AÑO BASE        | AÑOS |                 |     |                 |     |                 |
|------------------------|-----------------|------|-----------------|-----|-----------------|-----|-----------------|
|                        | Año 2012        | %    | Año 2013        | %   | Año 2014        | %   | Año 2015        |
| <b>Ingresos</b>        | 31.674,22       | 20%  | 38.009,06       | 25% | 47.511,33       | 30% | 61.764,73       |
| <b>Costos y Gastos</b> | 30.132,44       | 20%  | 36.158,93       | 25% | 45.198,66       | 30% | 58.758,26       |
| <b>Utilidad Neta</b>   | <b>1.541,78</b> |      | <b>1.850,14</b> |     | <b>2.312,67</b> |     | <b>3.006,47</b> |



Consideramos que para el año 2013 los ingresos, costos y gastos incrementen como se muestra en un 20% respectivamente, para el año 2014 los ingresos, costos y gastos incrementen como se muestra en un 25% respectivamente y para el año 2015 los ingresos, costos y gastos incrementen como se muestra en un 30% respectivamente.

Para el periodo cuarto consideramos además de la utilidad agregar el valor de recupero, que nos da restando de la inversión el valor de la depreciación de la maquinaria.

| Dep. Anual | Dep. 4 Años |
|------------|-------------|
| 333,56     | 1.334,24    |

|                       |                 |
|-----------------------|-----------------|
| <b>INVERSION</b>      | <b>5.022,06</b> |
| <b>DEP. 4 AÑOS</b>    | 1.334,24        |
| <b>VALOR RECUPERO</b> | 3.687,82        |
| <b>UTIL. AÑO 4</b>    | 3.006,47        |
| <b>TOTAL</b>          | <b>6.694,29</b> |

| PERIODO |                  | \$                 |
|---------|------------------|--------------------|
| 0       | <b>INVERSION</b> | <b>-5.022,06</b>   |
| 1       | <b>U. Neta</b>   | 1.541,78           |
| 2       | <b>U. Neta</b>   | 1.850,14           |
| 3       | <b>U. Neta</b>   | 2.312,67           |
| 4       | <b>U. Neta</b>   | 6.694,29           |
|         | <b>TIR</b>       | <b>17%</b>         |
|         | <b>VAN</b>       | <b>\$ 2.663,62</b> |

Con los cálculos realizados en Excel el TIR para la nueva sucursal es del 17%, significa que la inversión se recuperará en los cuatro años próximos, por lo que hemos concluido que el proyecto de abrir la nueva sucursal es muy factible.

Si comparamos: el banco del Pichicha paga una tasa anual del 5.05%, la Cooperativa La Merced para una tasa de interés anual del 9.5%, los que nos



muestra que nuestro negocio nos dará ingresos mayores ya que nuestra tasa de interés anual es del 17%.

El valor del VAN, no da 2.663,62 por lo que asegura una vez mas que la inversión es factible debido a que este valor es positivo.



## **CAPITULO V:**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

- ☉ Al concluir la tesis nos hemos podido dar cuenta que el restaurante vegetariano “Sabor de Zen” necesita de urgencia tener un plan estratégico para poder dirigir la empresa hacia el progreso y desarrollo.
- ☉ El restaurante vegetariano “Sabor de Zen” no cuenta con suficiente personal para la atención de los clientes.
- ☉ La empresa no ofrece variedad en sus platos.
- ☉ Según las encuestas realizadas el 60% de los clientes del local, los mismos se sienten a gusto con el trato que reciben en este lugar.
- ☉ El 90% de los clientes se sienten a gusto y cómodos con el horario establecido de atención.
- ☉ El 100% de los clientes consideran que la ubicación es la adecuada.
- ☉ Hay más preferencia de los clientes por el menú del día.
- ☉ Los clientes consideran que el precio de los platos que ofrece el restaurante es aceptable, tomando en cuenta a este ni caro ni barato.
- ☉ La mayoría de clientes vienen al restaurante casi todos los días.
- ☉ En el sondeo de mercado realizado, vimos que la gran mayoría de personas comen fuera de casa por lo menos dos veces a la semana.
- ☉ La población cuencana prefiere en su gran mayoría la comida nacional en primer lugar y también la vegetariana.



- ☉ La gran población no ha probado la comida vegetariana a estilo oriental, pero los que han probado si les ha gustado ésta.
- ☉ También vimos el potencial que tiene la empresa para seguir creciendo ya que la mayoría de personas quieren cuidar su salud, no tienen tiempo de preparar los alimentos y muchas personas también quieren variar el sabor de sus alimentos.
- ☉ El restaurante vegetariano mas visitado en la ciudad de cuenca el “El Nuevo Paraíso”.
- ☉ La mayoría de personas que acuden a ciertos restaurantes es por motivo de trabajo y otros porque les gusta la preparación y atención.
- ☉ El 32% de la población cuencana han escuchado o ha ido a consumir en el restaurante vegetariano “Sabor de Zen”.
- ☉ Según el análisis a la empresa vimos que sus mayores fortalezas son: ambiente del local, atención al cliente y aseo.
- ☉ Los costos y gastos del restaurante ocupan un porcentaje muy significativo.
- ☉ El proyecto de apertura de la nueva sucursal es factible, pero para obtener mayores resultados se requiere de un gran esfuerzo para incrementar las ventas.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- ★ Recomendamos que el restaurante ofrezca más platos a la carta, como comida rápida y platos nacionales.
- ★ La atención que brinda el restaurante debería extenderse a los días domingos y ser más ligera para de esta manera no hacerles esperar a los clientes.



- ★ Para agilizar la atención a los clientes la empresa debería por lo menos contratar una persona más.
- ★ Se necesita de mucha publicidad ya que de las encuestas realizadas un 69% de la gente no han escuchado hablar o han ido a consumir en nuestro restaurante.
- ★ Es importante que la empresa utilice uniforme para poder identificarse y dar una mejor imagen.
- ★ La atención al cliente debe mantenerse como hasta ahora ya que de esta manera podemos hacerles sentir a los clientes como en su casa.
- ★ Para el local de la Primero de Mayo la empresa debería contratar una persona más para agilizar la atención.
- ★ Recomendamos que el local siga manteniendo como hasta ahora el ambiente del local y aseo.
- ★ Recomendamos también que la empresa abra una sucursal como esta planificado ya que del análisis realizado sí se obtiene ganancias mas altas comparado con las tasas de interés que pagan las instituciones financieras, si el dinero se lo pusiera en un póliza.
- ★ Tratar en lo posible de disminuir costos y gastos sin afectar la calidad de los productos.



## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

- WANTY, Jacques; HALBERTHAL Isi, 1971<sup>1</sup>, La estrategia empresarial, Edit. "El Ateneo", Buenos Aires, Pág. 1
- GARCIA, Estela; VALENCIA, María Lourdes; 2007<sup>1</sup>, Planeación Estratégica Teoría y Practica, Edit. Trillas, México, pág. 11-13, 16, 17, 21-24, 27, 72, 73, 76, 88.
- F. STONER, James A.; FREEMAN, R. Edward; GILBERT, JR. Daniel R.; 1996<sup>6</sup>; Administración; Edit. Pearson, México, pág. 290
- SALLENAVE, Jean-Paul, 1990<sup>1</sup>, Gerencia y planificación estratégica, Edit. Norma, Bogotá, pág. 48-51,58,
- ANZOLA ROJAS, Sérvulo, 1993<sup>1</sup>, Administración de pequeñas empresas, Edit., McGraw-Hill, México, pág. 5,7,
- MINTZBERG, Henry, 1993<sup>1</sup>, Proceso Estratégico, Edit., Prentice – Hall Hispanoamericano, México, pág. 682- 685.
- PORTER, Michael, 1989<sup>3</sup>, Estrategia Competitiva, Edit., Compañía Editorial Continental, México, pág. 24-25, 56 -59.
- Doc. Ing. CORDERO, Juan Francisco, Estrategia Competitiva, Apuntes de clases.
- JARAMILLO, José Carlos, 1992<sup>2</sup>, Dirección estratégica. Edit., McGraw-Hill Interamericano de España, Madrid, pág., 190, 319-323.

### INTERNET

- <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>
- <http://pyme.com.mx/aprendemas/lista-articulos-individual.php?articulo=591>
- <http://ar.answers.yahoo.com/question/index?qid=20081206134621AAEta3h>
- [http://www.degerencia.com/tema/indicadores\\_de\\_gestion](http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion)
- <http://pyme.com.mx/aprendemas/lista-articulos-individual.php?articulo=591>



## ANEXOS

### 1. MODELO DE LA ENCUESTA NUMERO 1

#### ENCUESTA 1

1. **Califique usted la atención que le brinda el restaurante:**

|           |                          |           |                          |
|-----------|--------------------------|-----------|--------------------------|
| Excelente | <input type="checkbox"/> | Muy bueno | <input type="checkbox"/> |
| Bueno     | <input type="checkbox"/> | Malo      | <input type="checkbox"/> |

2. **¿Se siente cómodo (a) con el horario de atención?**

Si

No, Porqué? .....

3. **¿Le gusta la decoración del local?**

Si  No

4. **¿Cree usted que la ubicación del restaurante es la correcta?**

Si

No, Responda lo siguiente:

Ubicación.....

5. **¿Qué prefiere usted?**

Menú del día  Platos a la carta

6. **¿Le gustaría que el restaurante ofrezca otro tipo de platos a la carta?**

No

Si, Cuales.....

7. **Califique usted los precios:**

|      |                          |        |                          |                          |                          |
|------|--------------------------|--------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|      |                          |        |                          | <b>Menú del día</b>      |                          |
| Caro | <input type="checkbox"/> | Barato | <input type="checkbox"/> | Aceptable                | <input type="checkbox"/> |
|      |                          |        |                          | <b>Platos a la carta</b> |                          |
| Caro | <input type="checkbox"/> | Barato | <input type="checkbox"/> | Aceptable                | <input type="checkbox"/> |

8. **¿Con que frecuencia viene a éste restaurante?**

|                  |                          |                     |                          |
|------------------|--------------------------|---------------------|--------------------------|
| Todos los días   | <input type="checkbox"/> | Una vez a la semana | <input type="checkbox"/> |
| Cada quince días | <input type="checkbox"/> | Una vez al mes      | <input type="checkbox"/> |
| Otros.....       | <input type="checkbox"/> |                     | <input type="checkbox"/> |

9. **¿Que recomendaciones daría usted para el restaurante?**

.....

.....

.....



2. **MODELO DE LA ENCUESTA NUMERO 2**

**ENCUESTA 2**

Buenos días/tardes, mi nombre es ....., de la Universidad de Cuenca estamos realizando un estudio para conocer los hábitos de consumo de las personas en la ciudad de Cuenca. Permítame por favor hacerle unas preguntas:

*Datos de clasificación*

Sexo: F  M  Estado civil: C.  S.  U.L.  DV.  V.

Edad: 

|            |                          |
|------------|--------------------------|
| 25-34 Años | <input type="checkbox"/> |
| 35-44 Años | <input type="checkbox"/> |
| 45-54 Años | <input type="checkbox"/> |
| 55-64 Años | <input type="checkbox"/> |

 Nivel de educación: 

|            |                          |
|------------|--------------------------|
| Primaria   | <input type="checkbox"/> |
| Secundaria | <input type="checkbox"/> |
| Superior   | <input type="checkbox"/> |
| Postgrado  | <input type="checkbox"/> |

**1. ¿Con que frecuencia come fuera de su casa?**

Todos los días

Una vez a la semana

Más de dos veces a la semana

Una vez cada quince días

Una vez al mes

Rara vez

Nunca

**2. ¿Qué tipo de comida de restaurante consume con más frecuencia?**

Comida vegetariana  Comida nacional  Comida rápida

Otros, especifique.....

**3. ¿Cuánto gasta en promedio por mes?**

Nada.

De 1 a 20\$

De 21 a 40\$

De 41 a 60\$

Más de 61\$

**4. ¿Con cuántas personas sale a comer fuera de su casa?**

1 a 3 personas  4 a 6 personas  Más de 6 personas

**5. ¿Ha probado la comida vegetariana a estilo Oriental (Taiwanesa)?**

Si  No



Si su respuesta es NO pase a la pregunta 7.

6. **¿Le gusta la comida vegetariana a estilo Oriental (Taiwanesa)?**

Si  No

7. **¿A que restaurantes vegetarianos usted ha ido?**

Restaurante & Cafetería " Good Affinity"

"Natural Vid" Restaurant Vegetariano

Restaurante Vegetariano "Amazonas"

Restaurante Vegetariano "El nuevo paraíso"

Otros, especifique.....

8. **Por qué motivo acude a éste lugar?**

Cerca del trabajo

Cerca de la casa

Por que le gusta

Otros, especifique.....

9. **¿Cómo considera el precio de la comida vegetariana?**

Barata  Aceptable  Cara

10. **¿Ha escuchado hablar o ha ido a consumir en el restaurante vegetariano "Sabor de Zen"?**

Si  No



### 3. PROFORMA DE PUBLICIDAD EN LA RADIO CANELA

Cuenca, 05 de Febrero del 2010.

SEÑORITA

CAROLINA SOLANO

RESTAURANT VEGETARIANO SABOR DE ZEN

Presente.

De mis consideraciones:

**CANELA RADIO CORP**, es una corporación de radios asociadas a nivel nacional, constituida por las siguientes frecuencias.

- 107.3 FM Cubre las provincias de Azuay y Cañar (todo el Austro Ecuatoriano)
- 92.7 FM Cubre el sur de Colombia, Carchi e Imbabura.
- 106.5 FM Cobertura total Provincia de Pichincha.
- 90.5 FM Cobertura total Provincia del Guayas, Los Ríos.
- 106.5 FM Cubre Cotopaxi, Tungurahua.
- 94.5 FM Cobertura total provincia de Chimborazo.
- 94.1 FM Cubre el Perfil Costanero, Península de Santa Elena.
- 88.5 FM Cubre la Provincia de Manabí.
- 100.7 FM Cobertura provincia de El Oro.



**CANELA 107.3FM**

Cuña 35 segundos..... 3,00 USD

Cuña 45 segundos..... 3,50 USD

Cuña 60 segundos..... 6,00 USD

| <b>PROPUESTA 1</b>                 | <b>PROPUESTA 2</b>                 |
|------------------------------------|------------------------------------|
| 5 cuñas diarias de L a V, 22 días. | 10 cuñas diarias de L a V, 22 días |
| Cuña de 35 segundos                | Cuña de 35 segundos                |
| Horario: 10H00 a 20H00             | Horario: 06H00 a 20H00             |
| Total de cuñas: 110                | Total de cuñas: 220                |
| <b>VALOR...330 USD MENSUALES</b>   | <b>VALOR....600 USD. MENSUALES</b> |
| Este valor no incluye IVA.         | Este valor no incluye IVA.         |

**CUÑA OCACIONAL....7 USD.**

**MENCIONES...5 USD.**

CANELA 107.3 FM cuenta con todos los recursos para brindarle la oportunidad de obtener los mejores beneficios y rendimientos económicos al invertir en publicidad radial, así, Canela esta basada en un personal altamente capacitado, tecnología de punta, con un alto impacto publicitario, programación en vivo y variada las 24 horas del día y excelentes costos publicitarios.

Atentamente:

Mariuxi Sánchez V.

**GERENTE ADMINISTRATIVA**

svme83@hotmail.com

canelaustro@hotmail.com

4096767/4096758 Cel. 087369198



#### 4. PROFORMA DE TARJETAS

Imprimir mensaje - Windows Live Hotmail

Página 1 de 1

##### Cotización tarjetas

De: **Imprenta Atalaya** (imprentaatalayacuenca@yahoo.com)

Enviado: martes, 02 de febrero de 2010 15:54:17

Para: Carolina Marisol Solano Heras (caromarisol@hotmail.com)

Buenas tardes Srta. Carolina Solano encantado le ayudo con los precios de las tarjetas de presentación.

1000 tarjetas Full color Impreso 2 lados tamaño 8,5 x 5,5 cm lacadas UV \$ 55,00 incluye el diseño de la tarjeta.

2000 tarjetas \$ 100,00

5000 tarjetas \$ 200,00

Cualquier duda hagamelo saber encantado estare para ayudarle  
Espero poderle servir...

Att: Edwin Vélez  
Imprenta Atalaya

--- El **lun 1-feb-10**, Carolina Marisol Solano Heras <caromarisol@hotmail.com> escribió:

De: Carolina Marisol Solano Heras <caromarisol@hotmail.com>

Asunto: proforma

A: imprentaatalayacuenca@yahoo.com

Fecha: lunes, 1 febrero, 2010, 6:21 pm

Buenas tardes señor Edwin Velez, le mando este mail para que usted me envíe si es posible una proforma con precios de tarjetas de presentación para mi Restaurante, me gustaria unas 1000 targetas y usted me puede decir en que tiempo ya me lo entrega.

Gracias...

Atentamente Carolina Solano.

Invite your mail contacts to join your friends list with Windows Live Spaces. It's easy! [Try it!](#)

¡Todo sobre la Liga Mexicana de fútbol!  
Estadísticas, resultados, calendario, fotos y más:  
<http://espanol.sports.yahoo.com/>



## 5. COTIZACIÓN DEL LETRERO PARA EL NUEVO LOCAL

Tamaño 60 cm. X 120 cm incluido el diseño, \$80,00 con lámpara y sin lámpara \$32,00.

