



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

FACULTAD DE TURISMO, HOTELERÍA Y GASTRONOMÍA

CARRERA DE HOTELERÍA

TESIS

**PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN
GESTIÓN HOTELERA**

TEMA

**"ESTUDIO SOBRE LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS Y
SERVICIO AL CLIENTE EN EL RESTAURANTE MULLIGAN'S
PUB & GRILL DE SEGUNDA CATEGORÍA DE LA CIUDAD DE
QUITO Y PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE
MEJORAMIENTO"**

AUTOR

ERICK AMAN ESPARZA

DIRECTORA DE TESIS

DOCTORA LUCY ROSERO PEÑA

QUITO – ECUADOR – 2013

CERTIFICACIÓN

Certifico que bajo mi dirección la presente tesis ha sido realizada en su totalidad por el señor **ERICK AMAN ESPARZA**

Dra. Lucy Rosero Peña

Directora de Tesis

AUTORÍA

Del contenido de la presente tesis se responsabiliza el autor

ERICK AMAN ESPARZA

C.I. No:

DEDICATORIA

A Dios quien ha sido mi sustento y mi compañía y quien me ha permitido finalizar esta etapa en mi carrera universitaria

A mis padres quienes me dieron la vida y han estado conmigo en todo momento. Gracias por darme una carrera para mi futuro, y aunque hemos pasado por circunstancias difíciles me apoyaron de manera incondicional, gracias a sus palabras por mi vida las cuales me mantuvieron firme y fueron escuchadas.

A mi hermana Lady por ser mi gran amiga y estar siempre conmigo, por cada consejo que me dio los cuales fueron de gran ayuda para mi diario caminar

AGRADECIMIENTO

A Dios por haberme dado la oportunidad de existir en este mundo, disfrutando de cada una de las maravillas de su creación. Incluso por las bendiciones que me ha otorgado en el desarrollo de mi vida, aunque me haya colocado situaciones que fueron duras por superar, pero lo que me enseña en cada una de estas, es que no hay que debilitarse sino llenarse de fortaleza.

A mis Grandes Maestros “Mis Padres”; a los cuales los admiro, respeto y los amo de todo corazón, por haberme brindado todo el afecto, apoyo, cariño, comprensión y sobre todo la enseñanza de valores.

A mi hermana que ha sido un buen ejemplo de superación y por estar en la buenas y malas siempre conmigo.

A mis profesores por otorgarme sus conocimientos y experiencias

Al Ing. Luis Benalcazar Administrador del restaurante Mulligan's Pub and Grill por haberme brindado su voto de confianza para el desarrollo del presente proyecto.

PRESENTACIÓN SINTÉTICA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para verificar la calidad de los productos y servicio al cliente en el restaurante Mulligan's Pub and Grill de segunda categoría ubicado en la ciudad de Quito, se desarrolla la presente investigación compuesta de los siguientes capítulos:

Capítulo I. Describe el problema de investigación, la hipótesis y objetivos que desea alcanzar el estudio para ser implementado.

Capítulo II. Hace referencia al Marco Teórico, como sustento de análisis e interpretación de los resultados en el desarrollo posterior de la investigación, aquí se presenta los elementos teóricos, conceptos, características, leyes, ventajas, desventajas e importancia del tema objeto de estudio.

Capítulo III. Recoge un análisis exhaustivo interno del restaurante, siendo este el Marco Referencial del que se va a partir para ver las áreas en las cuales se debe mejorar los procesos.

Capítulo IV. Contiene la Propuesta de Nuevo Direccionamiento Estratégico para el restaurante, verificando sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Capítulo V. Contiene la Propuesta de Mejoramiento para el restaurante, de esta manera se cumple con la demostración de la hipótesis, en donde se determinan los procesos a aplicar, estrategias y herramientas tanto teóricas como prácticas.

Capítulo VI. Despliega la evaluación de beneficios a obtener con la aplicación del estudio, para lo que se efectúa una proyección de ventas con la aplicación del estudio y otra sin la aplicación del estudio.

Capítulo VII. Finalmente las conclusiones y recomendaciones que se han obtenido con el presente estudio.

INDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN.....	i
AUTORÍA.....	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
PRESENTACIÓN SINTÉTICA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	v
CAPITULO I.....	1
1.1 Planteamiento del problema.....	1
1.2 Antecedentes	1
1.3 Justificación e interpretación	2
1.4 Delimitación del tema	2
1.5 Planteamiento de los objetivos.....	3
1.5.1 Objetivo general	3
1.5.2 Objetivos específicos	3
1.6 Formulación de la hipótesis.....	3
1.7 Variables	4
1.7.1 Variables independientes.....	4
1.7.2 Variables dependientes.....	4
CAPITULO II	5
2.1 Calidad, Productividad y Competitividad	5
2.1.1 Condiciones de un mundo competitivo	5
2.1.2 Evolución del movimiento por la calidad	8
2.1.3 Competitividad y mejora de la calidad.....	8
2.1.4 Calidad y productividad.....	9
2.1.5. Costos de la calidad.....	10
2.1.6 Medición del desempeño de una organización	10

2.1.7	Los premios de la calidad	11
2.2	El servicio	12
2.2.1	Conceptos de servicio	12
2.2.2	Clasificación de los servicios	13
2.2.3	La importancia de los servicios en la economía nacional	14
2.2.4	Componentes del servicio	15
2.2.5	Los momentos de la verdad	16
2.2.6	Estrategia de excelencia del servicio	18
2.3	Principios de Gestión de la Calidad.....	19
2.3.1	Orientación al cliente.....	19
2.3.2	Liderazgo	19
2.3.3	Compromiso del personal	19
2.3.4	Gestión de procesos	19
2.3.5	Sistema de gestión.....	19
2.3.6	Mejora continua.....	20
2.3.7	Toma de decisiones	20
2.3.8	Relación con proveedores	20
2.3.9	La Corporación Ecuatoriana de la Calidad, misión, actividades	20
2.3.10	El INEN	21
2.3.11	Las organizaciones de apoyo para el sector de la restauración de Quito.....	23
CAPITULO III.....		25
3.	Análisis Situacional y Diagnóstico	25
3.1	Introducción al Análisis Situacional	25
3.1.1	Qué es el análisis situacional.....	25
3.1.2	Oportunidades, Amenazas, Fortalezas, Debilidades	26
3.2	Análisis del Macro ambiente.....	28

3.2.1	Análisis del escenario macroeconómico del país.....	28
3.2.2	Análisis del escenario político	29
3.2.3	Análisis del escenario social-cultural.....	29
3.2.4	Análisis del escenario educacional	31
3.2.5	Análisis del escenario tecnológico	31
3.2.6	Análisis del escenario recursos naturales y ecológicos	32
3.2.7	Análisis del escenario de seguridad ciudadana	33
3.2.8	Análisis del escenario internacional	33
3.2.9	Matriz resumen de oportunidades y amenazas del Macroambiente ..	34
3.3	Análisis del Microambiente.....	34
3.3.1	Aplicación del Principio de Pareto para el análisis de clientes, proveedores y competencia	35
3.3.2	Análisis de los clientes	35
3.3.3	Análisis de los proveedores.....	35
3.3.4	Análisis de las organizaciones Públicas y Privadas que actúen en el microambiente para reglamentar, controlar y apoyar al sector de los restaurantes de Quito.....	37
3.3.5	Análisis competitivo del restaurante con la aplicación de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter	39
3.4	Matriz Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	41
3.5	Matriz resumen de oportunidades y amenazas del microambiente.....	42
3.6	Análisis Interno	43
3.6.1	Análisis del direccionamiento estratégico actual.....	43
3.6.2	Análisis de los aspectos jurídicos y organizacionales.....	45
3.6.3	Análisis de las áreas funcionales y operativas	46
3.6.4	Análisis de la capacidad directiva	54
3.6.5	Matriz resumen de fortalezas y debilidades del análisis interno ...	63
3.7	Diagnostico Situacional	64

3.7.1	Matriz de evaluación interna – externa	64
3.7.2	MATRIZ DE EVALUACION SITUACION EXTERNA	66
3.7.3	MATRIZ DE EVALUACION SITUACION INTERNA.....	67
3.7.4	Grafico de evaluación interna – externa	68
3.7.5	Informe de diagnostico	68
3.8	MATRIZ FODA Y ANALISIS ESTRATEGICO	69
3.9	MATRIZ DE INICIATIVAS ESTRATÈGICAS OFENSIVAS	73
3.10	MATRIZ DE INICIATIVA ESTRATÈGICA DEFENSIVA	76
CAPITULO IV	77
4	PROPUESTA DE NUEVO DIRECCIONAMIENTO ESTRATÈGICO PARA EL RESTAURANTE.....	77
4.1.	Visión.....	77
4.2.	Misión	78
4.3.	Valores y principios.	78
4.4.	POLÍTICAS.....	79
4.5.	OBJETIVOS DE LA EMPRESA	81
4.6.	DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA GENÉRICA DE PORTER	83
4.7.	ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN. PARA EL RSTAURANTE MULLIGAN.....	84
4.8.	DESPLIEGUE DE TÁCTICAS PARA IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN.....	86
4.9.	FORMULACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÈGICOS.....	88
4.10	Propuesta de Mapa Estratégico empresarial con el enfoque del Balance Score, BSC.....	88
CAPITULO V	90
PROPUESTA DE MEJORAMIENTO INTEGRAL PARA EL RESTAURANTE	90
5	Propuesta de mejoramiento para el restaurante	90
5.1	Matriz de problemas externos e internos	90

5.1.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos “Fortalezas-Debilidades”	91
5.1.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos “Oportunidades – Amenazas”	92
5.2 Priorización de problemas con el diagrama de interrelaciones de Ishikawa	93
5.3 Selección de problemas prioritarios u oportunidades de mejora a ser solucionados o desarrollados durante el estudio	94
5.4 Planteamiento de soluciones(acciones de mejora) a los problemas seleccionados	97
5.5 Matriz resumen de soluciones a los problemas	102
5.6 Plan operativo para la realización de las acciones de mejora previstas para el inmediato y mediano plazo	103
CAPÍTULO VI	104
EVALUACION DE BENEFICIOS A OBTENERSE CON LA PLICACION DEL ESTUDIO	104
6 Evaluación de Beneficios a obtenerse con la aplicación del estudio	104
6.1 Importancia de una evaluación de los beneficios a obtenerse	104
6.2 Metodología para la evaluación de beneficios	104
6.2.1 Métodos (Empíricos)	104
6.2.2 Métodos Teóricos	105
6.2.3 Técnicas	105
6.3 PROYECCIÓN DE VENTAS PARA LAS DOS SIGUIENTES SITUACIONES: VENTAS SIN APLICACIÓN DE ESTE ESTUDIO DE MEJORAMIENTO Y VENTAS CON APLICACIÓN DE ESTE ESTUDIO	106
6.3.1 PROYECCIÓN DE VENTAS SIN MEJORAS	106
6.3.2 PROYECCIÓN VENTAS CON MEJORAS	108
6.4 ELABORACIÓN DE FLUJOS DE CAJA Y ESTADO DE RESULTADOS	110
6.4.1PROYECCIÓN FLUJO DE CAJA SIN MEJORAS	110

6.4.2 FLUJO DE CAJA CON MEJORAMIENTOS	111
6.5 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	112
CAPÍTULO VII	115
7.1 CONCLUSIONES.....	115
7.2 RECOMENDACIONES	116
ANEXO.....	115
BIBLIOGRAFIA.....	117

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

CAPITULO I

1.1 Planteamiento del problema

TEMA: ESTUDIO SOBRE LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIO AL CLIENTE EN EL RESTAURANTE MULLIGAN'S PUB & GRILL DE SEGUNDA CATEGORÍA DE LA CIUDAD DE QUITO Y PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO.

El servicio al cliente en los restaurantes de la ciudad de Quito es un factor que incide para la promoción turística en la zona, ya que al recibir un buen trato el cliente se gana no solo la satisfacción del mismo, si no que regrese al mismo lugar, por el producto y servicio que recibió.

En la actualidad que un establecimiento de alimentos y bebidas brinde un producto y servicio de calidad a sus clientes es muy importante en todos los restaurantes, para lo que se debe realizar un riguroso control en el restaurante Mulligan's de segunda categoría y a su vez poder generar estrategias de mejoramiento en el establecimiento.

Muchos de los propietarios de restaurantes de segunda categoría , han abierto sus establecimientos con la necesidad de generar ingresos para sus familias, pero sin tomar en cuenta que la capacitación del personal por las diferentes áreas que tenga el establecimiento es indispensable, así como también tener una cultura de servicio, lo que permitirá obtener a un cliente satisfecho.

1.2Antecedentes

La integración de la calidad en productos y servicio al cliente, y su visualización como un mismo y único proceso es la única vía para superar los bloqueos que a veces se producen en el camino hacia la Calidad Total, y al mismo tiempo, para dar consistencia al servicio.

En general han existido casos de mal proceso en la preparación de alimentos y de pésima infraestructura para dichos establecimientos, no obstante muy poco

han hecho las autoridades en estos casos; actualmente los organismos encargados del control son más estrictos y se exige constantes revisiones de restaurantes para poder acreditar a los establecimientos su categorización respectiva.

1.3 Justificación e interpretación

El estudio sobre la calidad de los productos y servicio al cliente es un punto muy importante que permitirá un mejoramiento continuo en el desarrollo y crecimiento del establecimiento, así como, tener como respaldo una garantía de calidad traerá grandes beneficios a la organización que busque someterse a este proceso de validación, debido a que el nivel de confiabilidad de los clientes aumentará y por ende la motivación tanto del personal administrativo y operativo por buscar siempre la excelencia en cada procedimiento realizado.

Elaborar una propuesta estratégica de mejoramiento integral en base a las deficiencias identificadas con la observación y diagnóstico en el cual se determinará sus principales fortalezas como debilidades, las cuales servirán de referencia para un análisis FODA que sirva para la creación de estrategias que buscan el reposicionamiento en el mercado del restaurante de segunda categoría Mulligan's Pub & Grill.

1.4 Delimitación del tema

El estudio se lo enfoca a la calidad de los productos y servicio que ofrece el restaurante de segunda categoría Mulligan's Pub & Grill a sus clientes ubicado en la ciudad de Quito en las calles Calama y Juan León Mera.

Para la recopilación de información, datos e información necesarios en el proceso de investigación se aplicarán encuestas a una muestra representativa de los clientes, y se realizarán entrevistas a los administradores y/o empleados para el desarrollo del proyecto.

Para la propuesta de las estrategias de mejoramiento se necesita de igual manera que los administradores del restaurante estén abiertos a las

sugerencias para que puedan aplicarlas en el local y por lo tanto que se establezcan los cambios necesarios.

Se pueden presentar problemas por falta de información de deben proporcionar los dueños del establecimiento.

1.5 Planteamiento de los objetivos

1.5.1 Objetivo general

Analizar la calidad de los productos y servicio al cliente, en el restaurante de segunda categoría Mulligan's, ubicado en la ciudad de Quito, en las calles Calama y Juan León Mera, mediante el estudio de las diferentes áreas de dicho establecimiento, y presentar una propuesta de estrategias de mejoramiento.

1.5.2 Objetivos específicos

- Analizar el proceso de producción de los alimentos que brinda el establecimiento.
- Identificar los estándares de calidad exigidos por la administración a sus trabajadores referentes a la atención al cliente.
- Analizar la efectividad de los controles de calidad, utilizados en el establecimiento durante el desarrollo de los diferentes procesos realizados.
- Conocer la satisfacción actual de los clientes con relación a los productos y servicios que reciben actualmente en el establecimiento.
- Plantear acciones correctivas en el departamento operativo del establecimiento.
- Proponer estrategias de mejoramiento para la producción y satisfacción de sus clientes.

1.6 Formulación de la hipótesis

El análisis sobre la calidad en los productos y servicio al cliente en el restaurante Mulligan's de segunda categoría y la propuesta de estrategias de mejoramiento permitiría brindar un mejor producto y servicio de calidad,

mejorando los procesos del establecimiento y darse cuenta la situación actual del establecimiento.

1.7 Variables

1.7.1 Variables independientes

Son las llamadas causales o cualitativas se refiere a la calidad, cualidad y clase, dependen directamente del problema de investigación y aparecen en el planteamiento del problema.

Restaurante de segunda categoría Mulligan's,

1.7.2 Variables dependientes

Son llamadas cuantitativas o de efecto, se puede cuantificar, medir y numerar, son el efecto complementario o consecuente de las variables independientes.

Plan Estratégico de Mejoramiento

CAPITULO II

CALIDAD DEL SERVICIO

CAPITULO II

2. CALIDAD DEL SERVICIO

Existe cierta confusión terminológica en el área de investigación de la calidad de servicio. Esta confusión parece radicar en el hecho de que el término “calidad de servicio” se haya utilizado para denominar distintos conceptos. Por una parte, el término se ha utilizado como sinónimo de “la calidad en las empresas de servicios”, lo que supone un acercamiento integral a la “calidad de servicio” y requiere la consideración simultánea de los aspectos tangibles e intangibles del producto ofrecido.

Por otra parte, y sobre todo por la influencia de autores como Parasuraman, Zeithaml y Berry, que ha dado lugar a una forma concreta de entender la calidad (denominada la Escuela Norteamericana), el término “calidad de servicio” se ha utilizado también para expresar el estudio de los aspectos más bien “puros” del servicio, es decir, los más intangibles. También se ha empleado para referirse al estudio de aquellos servicios “más puros”, es decir, los situados en el polo más intangible del continuo de productos. Por la influencia de esta escuela muchos investigadores se han centrado, intencionadamente o no, en la naturaleza de la prestación del servicio o interacción empleados-clientes, dejando de lado la evaluación de aquellas características más tangibles y cercanas a las características de los bienes de consumo.¹

2.1 Calidad, Productividad y Competitividad

2.1.1 Condiciones de un mundo competitivo

La importancia de la calidad de los productos en la mente del público ha dado como resultado que ésta llegue a ser una prioridad fundamental para la mayoría de las organizaciones. La identificación de la calidad

¹GARCIA, Esther (2000), “Calidad de servicio en Hoteles”, Editorial Síntesis, Pág. 24,25.

como una preocupación crucial ha evolucionado a través de una serie de condiciones cambiantes de negocios. Estas incluyen:

- *Competencia*. En el pasado, una mayor calidad por lo general significaba un precio más alto. Actualmente, los clientes pueden obtener simultáneamente alta calidad y bajo precio. La calidad es ahora un "hecho dado", es decir, los clientes suponen que recibirán una calidad adecuada. En el sector de servicios, la desregulación en zonas tales como las líneas aéreas y las empresas de servicio público crearon una competencia que antes no existía, y la calidad es una dimensión clave de esa competencia.

- *La organización basada en los clientes*. El impacto de la calidad como una herramienta de competencia ha llevado a visualizar la calidad como satisfacción y lealtad del cliente, en lugar de cumplimiento con las especificaciones.

- *Mayores niveles de expectativas de los clientes*. Las mayores expectativas, engendradas por la competencia, toman muchas formas. Un ejemplo es la menor variabilidad alrededor del valor objetivo de la característica de un producto, aun cuando todo él cumpla con los límites de las especificaciones. Otra forma de mayores expectativas es la mejora de la calidad del servicio antes y después de la venta.

- *Mejora del desempeño*. Calidad, tiempos de ciclo, costo y rentabilidad han llegado a ser inter-dependientes. Muchas organizaciones hablan ahora de "mejora del desempeño" o de "excelencia en los negocios" más que de calidad.

- *Cambios en las formas de la organización*. La mayoría de las organizaciones ya no intentan ser completamente autosuficientes con capas de administración para las diferentes actividades funcionales. Lo que ha surgido son conceptos como asociación con otras organizaciones, outsourcing de funciones completas, administración de procesos y diversos tipos de equipos permanentes y temporales, y todo esto con menos capas de administración.

- *Fuerza laboral cambiante.* Estos cambios incluyen un mayor nivel de educación para algunas partes de la fuerza laboral, una fuerza laboral multilingüe y *downsizing*(reducción de personal).

- *Revolución de la información.* Los parámetros clave de operación ahora son la mano de obra, las materias primas, el equipo, el capital y la información. La relativa facilidad con la cual puede recopilarse y difundirse la información por toda una organización hace posible ahora actividades de planificación y control que eran impensables hace unas cuantas décadas. El acceso automatizado en tiempo real a la información de los negocios es ahora común. Internet y las intranets se han convertido en una forma de vida.

- *Comercio electrónico.* Las organizaciones ahora usan Internet para muchas actividades: proporcionar a los clientes una riqueza de información; posibilitarles que hagan los pedidos de sus productos; recopilar información acerca de sus necesidades y comportamiento de compra; personalizar los productos basados en las necesidades de los clientes; conectar proveedores y distribuidores. El comercio electrónico aplica en las empresas y sus consumidores y también en el comercio entre compañías. El impacto en las actividades funcionales (mercadotecnia, compras, desarrollo de productos, operaciones y servicio al cliente) será dominante. La evolución de los temas que se refieren a la calidad incluye asegurar la calidad de las transacciones del comercio electrónico, medir la calidad de la información proporcionada a los clientes y recopilar y analizar la información acerca de las necesidades y problemas de los clientes.

- *Papel del departamento de calidad.* En las décadas pasadas, muchas organizaciones (particularmente en el sector manufacturero) tenían un departamento de calidad que desempeñaba diferentes papeles que implicarían la evaluación formal de los productos y la ayuda a los departamentos de línea en la planeación para la calidad. El énfasis reciente en la calidad y la enorme capacitación proporcionada dentro de una organización ha dado como resultado la transferencia de algunas actividades desde el personal del departamento de calidad a los

departamentos de línea. La integración de la calidad en los departamentos de línea ha disminuido el tamaño del departamento de calidad (o incluso lo ha eliminado). Una realidad es que en algunas organizaciones la integración sólo significó hacerse ilusiones, y la reducción del departamento se hizo prematuramente; pero el proceso ha obligado a los departamentos de calidad a revisar los servicios que proporcionan a los clientes internos y externos.²

2.1.2 Evolución del movimiento por la calidad

La Calidad ha evolucionado a través de seis etapas:

- *Primera etapa.*- El control de calidad mediante la inspección.
- *Segunda etapa.*- El control estadístico de la calidad
- *Tercera etapa.*- El aseguramiento de calidad
- *Cuarta etapa.*- La calidad como estrategia competitiva
- *Quinta etapa.*- La reingeniería de procesos
- *Sexta etapa.*- Re arquitectura de la empresa y rompimiento de las estructuras del mercado

La evolución de la sociedad industrial a la sociedad del conocimiento es esencial en el siglo XXI, el conocimiento marcará las posibilidades de éxito en la nueva economía.³

2.1.3 Competitividad y mejora de la calidad

Lograr la calidad requiere de una amplia variedad de actividades identificables o de tareas de calidad.

Este proceso se basa en los siguientes conceptos fundamentales:

- Realizar todas las mejoras, proyecto por proyecto.
- Establecer un consejo de calidad (o comité de calidad). La responsabilidad básica de este consejo es lanzar, coordinar e institucionalizar la mejora de calidad anual.

²GRYNA Frank M, CHUA Richard, DEFEO Joseph, PANTOJA José(2007), "Método Juran Análisis y planeación de la calidad", Quinta Edición,

³<http://www.monografias.com/trabajos7/catol/catol2.shtml>

- Definir un proceso de selección de proyectos que incluya: nominación, selección, declaración de misión y publicación del proyecto.
- Otorgar reconocimiento y premios públicos para destacar los éxitos relacionados con mejoras de calidad.
- Aumentar el peso del parámetro de calidad en la evaluación del desempeño en todos los niveles organizacionales.
- Participación de la alta administración en la revisión del progreso de las mejoras de calidad.

Proporcionar entrenamiento extensivo a todo el equipo administrativo en el proceso de mejora de calidad, de manera que aprendan los métodos y las herramientas necesarias para establecer el programa de mejora de calidad anual.

2.1.4 Calidad y productividad

La productividad es el cociente de producto vendible dividido entre los recursos utilizados. Los recursos incluyen mano de obra, materia prima y capital. Cualquiera de éstos (o el total) puede ser el denominador en la razón de productividad. McCracken y Kaynak (1996) comentan definiciones alternativas de productividad y sus relaciones con la calidad (una conclusión clave: cuando la calidad aumenta, la productividad aumenta).

Una medida común de productividad es la productividad de mano de obra, por ejemplo, número de unidades vendibles por hora de mano de obra directa. Cuando la calidad mejora al identificar y eliminar las causas de los errores y del reprocesamiento, queda disponible un resultado más utilizable por la misma cantidad de factor de mano de obra. Por eso. La mejora en la calidad resulta directamente en un aumento de la productividad. Esta última es ahora un asunto clave en las decisiones de política económica nacional y, de esta manera, la definición y la medida de productividad son importantes para cualquier país. Para una

discusión de cinco vínculos entre economía nacional y calidad de productos, véase Brust y Gryna (1997).⁴

2.1.5. Costos de la calidad

Cuando la calidad del diseño (características) aumenta, por lo general los costos también. Cuando la calidad del cumplimiento aumenta, la reducción en reprocesamiento, quejas, desechos y otras deficiencias da como resultado una importante disminución de los costos. Una estrategia ideal exige usar los ahorros de dicha reducción de deficiencias para pagar cualquier aumento de las características sin aumentar el precio de venta, lo que redundaría en una mayor satisfacción del cliente y en un aumento de los ingresos por ventas. Muchas empresas ejemplares están siguiendo discretamente esta estrategia.⁵

2.1.6 Medición del desempeño de una organización

La evaluación de las actividades actuales de calidad puede tomar dos formas: (1) evaluaciones que se enfocan en los resultados de la satisfacción del cliente, pero incluyen una evaluación del sistema actual de las actividades relacionadas con la calidad, y (2) evaluaciones que se enfocan en la valoración del actual sistema de calidad, con poco énfasis en los resultados de la satisfacción del cliente. En cualquiera de los dos casos, la evaluación puede ser conducida por la misma organización (autoevaluación) o por una organización externa. También puede ser llevada a cabo con o sin criterios definidos explícitamente. Conti (1997) proporciona una discusión exhaustiva sobre la evaluación con un énfasis en la autoevaluación.

Ambos tipos de evaluación pueden identificar oportunidades de mejora al comparar las actividades actuales de calidad con un modelo de

⁴GRYNA Frank M, CHUA Richard, DEFEO Joseph, PANTOJA José(2007), "Método Juran Análisis y planeación de la calidad", Quinta Edición,

⁵GRYNA Frank M, CHUA Richard, DEFEO Joseph, PANTOJA José(2007), "Método Juran Análisis y planeación de la calidad", Quinta Edición,

sistemas aceptado, como aquellos descritos en esta sección (por ejemplo, el Premio Baldrige o el ISO 9000)⁶

2.1.7 Los premios de la calidad

Una evaluación más detallada a nivel de toda la empresa depende de criterios establecidos, por ejemplo, los criterios usados en conexión con el Premio Nacional de Calidad Malcom Baldrige. En Estados Unidos el Premio Baldrige se gestiona por el Instituto Nacional de Estándares y Tecnología (NIST, por sus siglas en inglés), una agencia federal no normativa, y se basa en los estudios comparativos de las acciones de empresas realizados por el NIST. Como grupo, los galardonados con el Premio Baldrige han superado el índice bursátil de Standard and Poor's 500 por casi 2.5 a 1.0.

Este premio se otorga anualmente en Estados Unidos. Cada año pueden ser seleccionadas un máximo de tres organizaciones en cada una de las cinco categorías (fabricación, servicio, pequeños negocios, educación y asistencia sanitaria). Una evaluación exhaustiva se basa en la información presentada por escrito, seguida por visitas a los sitios para calificar a las organizaciones.

Desde la instauración del premio en 1988, el énfasis de los criterios ha cambiado desde calidad hasta desempeño general de la empresa. Este libro sigue ese tema de integrar a la calidad en el plan de negocios de una organización. Las categorías de examen para el año 2005 y los puntos asignados (arriba de 1000) se enlistan en la tabla 2.8.

Muchas organizaciones usan los criterios Baldrige para llevar a cabo autoevaluaciones sin someter a consideración las solicitudes para competir por el premio. Ganar el Baldrige o un premio similar resulta extremadamente complicado, y siendo realistas, la mayoría de las organizaciones comienzan con una autoevaluación. Después de hacerla, se dan cuenta de que el conocimiento ganado por ese proceso es el beneficio real.

⁶ GRYNA Frank M, CHUA Richard, DEFEO Joseph, PANTOJA José(2007), "Método Juran Análisis y planeación de la calidad", Quinta Edición,

2.2 El servicio

2.2.1 Conceptos de servicio

Servicio son todas aquellas actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una operación para satisfacer las necesidades de los consumidores.

El servicio tiene características muy propias que lo diferencian de un producto, las cuales se mencionarán a continuación:

El servicio no se puede almacenar, ya que por ser un bien intangible se genera y entrega en el lugar donde el cliente lo requiera.

- Es indivisible, considerando que el servicio se lo entrega a la persona que lo requiera y no puede ser transferido a otra.
- No puede demostrarse ni darse a probar al cliente, debido a que el servicio se genera en el instante de su entrega, no es susceptible de realizar demostraciones ni de probarse con anterioridad.
- Es intangible, pues el servicio al no tener presencia física no se lo puede observar, ni tocar, únicamente se puede percibir su valor o utilidad.
- No es reprocesable, lo que significa que el servicio una vez entregado al cliente no se lo puede reprocesar cualquiera que fuere su resultado.
- El nivel de calidad se evalúa luego de que se ha ofrecido el servicio.
- El cliente siempre interviene en su generación, ya que para la prestación de un servicio el cliente forma parte del proceso.

2.2.2 Clasificación de los servicios

La clasificación de los servicios es importante debido a que permite a los administradores comparar su establecimiento con aquellos de otras industrias de servicios que compartan características comunes y aprender de ellas.

Una descripción de servicios incluye los siguientes sectores industriales:

- Mayoreo y menudeo
- Transportación, distribución y almacenamiento
- Bancos y aseguradoras
- Bienes raíces
- Servicios de comunicación e información
- Servicios públicos, de gobierno y defensa
- Atención a la salud
- Servicios financieros, profesionales y personales
- Servicios recreativos y de hospedaje
- Educación
- Otras organizaciones no lucrativas.

-Clasificación por la naturaleza de la actividad del servicio

Para clasificar los servicios, se debe realizar dos preguntas fundamentales: ¿A quién o a qué está dirigida la actividad? Y ¿Es ésta una actividad tangible o intangible? Estas dos preguntas dan por resultado un esquema de clasificación en cuatro direcciones, que implican:

- **Acciones tangibles para las personas:** Los clientes necesitan estar físicamente presentes durante la entrega del servicio, con el fin de recibir los beneficios deseados de dicho servicio; como por ejemplo en la hotelería: dentro de un restaurante y un hotel.
- **Acciones tangibles para los bienes de las personas:** El objeto que requiere el procesamiento debe estar presente, pero no es necesario que el cliente esté presente: por ejemplo: reservaciones de una habitación o reservaciones en un restaurante.
- **Acciones intangibles dirigidas a la mente de las personas:** Los clientes están mentalmente presentes, pero puede estar ya sea en una instalación de servicio específica o en una ubicación remota, conectada por medio de señales de difusión o de sistemas de telecomunicación; por ejemplo: publicidad por tv o internet de los mejores hoteles y restaurantes.
- **Acciones intangibles dirigidas a activos intangibles:** Para estos servicios, la participación directa del cliente puede no ser necesaria (por lo menos en teoría) una vez que se ha iniciado la solicitud del servicio; ejemplo: reservaciones de una habitación o reservaciones en un restaurante.

2.2.3 La importancia de los servicios en la economía nacional

El sector servicios generalmente se ha considerado como un sector de poca importancia y por lo tanto ha estado excluido del análisis económico, centrándose el mismo en el sector primario y secundario. Pese a ello, las economías independientemente de su nivel de desarrollo tienden hacia la tercerización, por el elevado peso de los servicios en sus estructuras productivas y su crecimiento acelerado. Ecuador mantiene esta tendencia, es así que los servicios constituyen las dos terceras partes de la producción total.

Partiendo de esta idea se analiza la contribución de los servicios en la economía ecuatoriana, su evolución y los factores que inciden en su crecimiento. Los resultados son consistentes en mostrar que en relación al sector primario y secundario el peso de los servicios en Ecuador aumenta, por efecto de la mayor demanda interna e intersectorial de servicios, donde las empresas y el gobierno cumplen un papel protagónico.⁷

Actualmente todo ha cambiado, pues se vive en una economía donde el cliente para tomar su decisión de compra considera factores intrínsecos y extrínsecos del producto o servicio. Por lo tanto el cliente se orientará por el establecimiento que le ofrezca el mayor valor agregado, de acuerdo con sus necesidades y expectativas.

En la actualidad un restaurante moderno debe tomar en cuenta con mucha seriedad, que los clientes compren un producto o servicio total; esto implica que se deben considerar otros aspectos que son de importancia para el cliente y que configuran lo que se denomina: Servicio al Cliente.

El servicio es un elemento que debe ser considerado dentro de la estrategia global de gestión empresarial.

2.2.4 Componentes del servicio

- **Seguridad**

Brindar al cliente cero riesgos, cero peligros, cero dudas en el servicio.

- **Credibilidad**

Un ambiente de confianza demuestra seguridad absoluta. No mentir con tal de realizar la venta.

- **Comunicación**

Informar al cliente utilizando un lenguaje oral y corporal que el cliente comprenda fácilmente.

⁷Instituto Nacional de Estadísticas y Censos IENC. Encuesta de empleo, desempleo • y subempleo. 2001-2007

- **Comprensión al cliente**

Mantener una buena comunicación para que el cliente exprese que desea, como lo desea, y cuando lo desea.

- **Accesibilidad**

Las vías de contacto con el cliente son fundamentales para dar un excelente servicio. Estas vías pueden ser el buzón de sugerencias, quejas y reclamos, comentarios sobre los productos.

- **Cortesía**

Con un excelente trato y una buena atención lograremos agrandar a nuestros clientes. Recuerde tener en cuenta la educación y las buenas maneras.

- **Profesionalismo**

El conocimiento del servicio por parte de todos los miembros de la organización. Todos hacen el servicio desarrollando las destrezas necesarias.

- **Capacidad de respuesta**

Proveer a los clientes de un servicio rápido y oportuno.

- **Fiabilidad**

Ejecutar el servicio de forma segura y hacerle sentir al cliente la confianza que hay al adquirir los productos o servicios.

- **Elementos tangibles**

Las excelentes condiciones físicas, equipos, contar con el personal, adecuado para un mayor acercamiento al cliente.

2.2.5 Los momentos de la verdad⁸

Un momento de verdad constituye cualquier evento en el que una persona entre en contacto con cualquier aspecto del restaurante que de cómo

⁸GAMMA, ediciones, "Manual del mesero"(1995)

resultado que esa persona se cree una impresión sobre la calidad de su servicio.

Un momento de verdad no es positivo ni negativo en si, lo que cuenta es el resultado del momento de verdad.

Los clientes del restaurante entran en contacto y evalúan a su personal, sus recursos y otras actividades.

El Servicio en su restaurante implica muchos momentos de verdad. Por ejemplo:

- El cliente entra al restaurante (Cual es la apariencia de la pista de servicio, la limpieza)

- Interacción con el Gerente del restaurante o Mesero: Saludo de bienvenida, amabilidad, ubicación en mesa)

- Si no hay mesas disponibles, como maneja ese momento de verdad.
- Presentación de menú (limpieza del menú, la rapidez con que lo presenta, ofrecimiento de bebidas)

- Los clientes son parte de una organización; no son personas extrañas a ella.

- Los clientes no son fríos datos estadísticos; son seres humanos de carne y hueso, con sentimientos y emociones.

- Los clientes no son personas con los que se debe discutir o litigar. Nadie, jamás, le ha ganado una discusión a un cliente.

- Los clientes son personas que muestran sus necesidades; nuestro trabajo es satisfacer esas necesidades con rentabilidad para los clientes y para nuestra organización.

- Los clientes son la sangre que da vida a esta y a cualquier organización.

- Los clientes se merecen el trato más cortés y atento que sean capaces de dispensarles.

2.2.6 Estrategia de excelencia del servicio

- El liderazgo de la alta gerencia es la base de la cadena.
- La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados.
- La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad.
- La lealtad de los empleados impulsa la productividad.
- La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio.
- El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente.
- La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente.
- La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos.

2.3 Principios de Gestión de la Calidad⁹

2.3.1 Orientación al cliente

«Sin clientes no hay empresa», por lo tanto, deben conocerse las expectativas de los clientes y su grado de satisfacción para integrarlos como entrada a los procesos de gestión.

2.3.2 Liderazgo

Gerentes, directivos y mandos deben adquirir los conocimientos necesarios para integrar a todas las personas en el nuevo proyecto de gestión. En este sentido se impone Reingeniería Humana, gestión del conocimiento y gestión por competencias.

2.3.3 Compromiso del personal

«La calidad es cosa de todos», las personas debidamente capacitadas, sensibilizadas y motivadas son las que, a partir de un compromiso global, llevarán adelante el nuevo sistema.

2.3.4 Gestión de procesos

Mediante la adopción de una gestión de procesos, las organizaciones pueden lograr mejores resultados, abaratar costes y satisfacer a sus clientes.

2.3.5 Sistema de gestión

«El voluntarismo lleva al fracaso», los sistemas se imponen, las organizaciones deben destacar por su eficacia y eficiencia si esperan subsistir.

⁹ SENLLE Andres, "ISO-9000:2000 Liderazgo de la Nueva calidad"(2000),Pag.27,28

2.3.6 Mejora continua

No es cuestión de hacer las cosas bien, el sistema incluye mejorarlas permanentemente con la participación de todos.

2.3.7 Toma de decisiones

Las decisiones deben tomarse también en base a un sistema que asegure resolver problemas, mejorar, lograr resultados y satisfacer al cliente.

2.3.8 Relación con proveedores

Los proveedores deben integrarse en la organización compartiendo objetivos, responsabilidades y logros. Si se mejora y coopera, se gana, progresa y se crece.

Particularmente, se piensa que hay otros principios que deberían integrarse, como el de formación, porque está visto que será necesario que directivos, mandos y trabajadores estén bien capacitados para llevar a la práctica el nuevo modelo de gestión. Se necesitará una buena gestión del conocimiento y líderes bien preparados, en ello radica el éxito o fracaso del modelo. El fracaso sería muy doloroso porque entonces la motivación del personal se derrumbaría, comprometiéndose el futuro.

2.3.9 La Corporación Ecuatoriana de la Calidad, misión, actividades¹⁰

- Visión

Convertirnos en 2012 en el referente nacional de la Cultura de Calidad y Competitividad de las organizaciones ecuatorianas, tanto públicas como

¹⁰<http://www.lstecador.com>

privadas, logrando así la consolidación del proceso del Premio Nacional de Calidad.

- Misión

Nos esforzamos cada día por fomentar y consolidar la Cultura de la Calidad y Competitividad en las organizaciones ecuatorianas tanto públicas como privadas, mediante capacitación y asesoría en tecnologías, sistemas y modelos actualizados con miras a elevar la calidad de vida de la comunidad ecuatoriana.

- Valores

- Alineamiento organizacional
- Liderazgo visionario
- Excelencia impulsada por los grupos de interés
- Aprendizaje organizacional y personal
- Valoración de las personas de los asociados
- Agilidad
- Orientación hacia el futuro
- Gestión para la innovación
- Gestión basada en hechos
- Responsabilidad social

- Política de calidad

La Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total tiene por misión y Política de Calidad, introducir la Cultura de la Calidad Total en las empresas ecuatorianas, satisfaciendo sus requerimientos, así como los requerimientos legales reglamentarios, contribuyendo a mejorar su nivel competitivo, para llegar a convertirse en el referente de la calidad y competitividad, mediante el Modelo de Excelencia Administrativa "Malcolm Baldrige".

2.3.10 EI INEN¹¹

- Misión

¹¹ <http://www.inen.gob.ec/>

Organismo técnico nacional, eje principal del Sistema Ecuatoriano de la Calidad en el país, competente en Normalización, Reglamentación Técnica y Metrología, que contribuye a garantizar el cumplimiento de los derechos ciudadanos relacionados con la seguridad; la protección de la vida y la salud humana, animal y vegetal; la preservación del medio ambiente; la protección del consumidor y la promoción de la cultura de la calidad y el mejoramiento de la productividad y competitividad en la sociedad ecuatoriana.

- Visión

“El INEN está reconocido por la sociedad ecuatoriana como competente en la ejecución de los procesos establecidos en el Sistema Ecuatoriano de la Calidad, satisface la demanda nacional en los campos de la Normalización, Reglamentación y Metrología y contribuye al mejoramiento de la competitividad, de la salud y seguridad del consumidor, la conservación del medio ambiente y la promoción de una cultura de la calidad para alcanzar el buen vivir.”

- Objetivo General:

Cumplir las competencias de organismo técnico nacional, en materia de reglamentación, normalización y metrología, establecidos en las normativas constitucional y legal vigentes, así como en tratados, acuerdos y convenios internacionales.

- Objetivos Estratégicos:

- a. Cumplir con las competencias de reglamentación, normalización y metrología.
- b. Formular en sus áreas de competencia, luego de los análisis técnicos respectivos, las propuestas de normas, reglamentos técnicos y procedimientos de evaluación de la conformidad, los planes de trabajo, así como las propuestas de las normas y procedimientos metrológicos.
- c. Promover programas orientados al mejoramiento de la calidad y apoyar, de considerarlo necesario, las actividades de promoción ejecutadas por terceros.
- d. Preparar el plan nacional de normalización que apoye la elaboración de reglamentos técnicos para productos.

- e. Organizar y dirigir las redes o subsistemas nacionales en materia de normalización, reglamentación técnica y de metrología.
- f. Prestar servicios técnicos en las áreas de su competencia.
- g. Previa acreditación, certificación y/o designación, actuar como organismo de evaluación de la conformidad a nivel nacional.
- h. Homologar, adaptar o adoptar normas internacionales.

2.3.11 Las organizaciones de apoyo para el sector de la restauración de Quito

- Empresa Metropolitana de Agua Potable (EMAAP)

- Proveer servicios de agua potable y saneamiento con eficiencia y responsabilidad social y ambiental
- Mejorar la satisfacción de la comunidad superando estándares regionales de servicio
- Mejorar la disponibilidad de los servicios
- Disminuir el impacto de desastres naturales en los Sistemas de AP y AL
- Reducir el consumo por conexión doméstica en servicio

- Empresa Pública Metropolitana de ASEO (EMASEO)

Brindar el servicio público de recolección y barrido en el Distrito Metropolitano y contribuir al mejoramiento del ambiente y de la calidad de vida de sus habitantes.

- **Modelo**
Afianzar el modelo de servicios de recolección y barrido de residuos sólidos urbanos.
- **Ambiente**
Incorporar y articular la temática ambiental en el modelo de gestión empresarial de servicios.
- **Apoyo**
Lograr un mayor apoyo de los habitantes del Distrito Metropolitano a la gestión que realiza EMASEO EP.

- Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Publicas (EPMMOP)

Contribuir a elevar el estándar de vida de los habitantes del Distrito Metropolitano de Quito, mediante una planificación integral, ejecución y control de la infraestructura vial, de las obras públicas relacionadas, del transporte y la movilidad, con altos niveles de competitividad, privilegiando la participación ciudadana y preservando el equilibrio ambiental. Para esto, se cuenta con colaboradores altamente capacitados y motivados, que trabajan, en un ambiente de respeto, transparencia y orientación de servicio a la ciudadanía.

Coadyuvar al fortalecimiento institucional, a través de la autonomía de gestión, con el fin de administrar el sistema de movilidad y ejecutar obras públicas.

b) Proponer políticas generales, planificar, gestionar, coordinar, administrar, regular, ejecutar y fiscalizar todo lo relacionado con el sistema de movilidad y la ejecución de obras públicas del Distrito Metropolitano de Quito.

c) Expedir normas reglamentarias y ejecutar las sanciones que correspondan por las diferentes infracciones a las Ordenanzas, Reglamentos y Resoluciones relativas al Sistema de Movilidad Metropolitano y a la ejecución de obras públicas, de conformidad con el procedimiento que se establezca para el efecto.

d) Racionalizar el uso de talento humano, recursos materiales, financieros y tecnológicos, propendiendo a la profesionalización y especialización permanente de los primeros.

e) Crear y mantener adecuadas y permanentes formas de comunicación entre el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, las demás empresas municipales y la comunidad, a fin de conocer sus necesidades y atenderlas en base de las políticas institucionales.

- Instituto Metropolitano de Patrimonio Cultural de Quito

Registrar, proteger y promocionar el Patrimonio Cultural y de manera particular las Áreas Históricas del DMQ; para ello, busca concertar con la comunidad y con los tenedores de bienes patrimoniales.

CAPITULO III

ANÁLISIS SITUACIONAL Y DIAGNÓSTICO

CAPITULO III

3. Análisis Situacional y Diagnóstico

3.1 Introducción al Análisis Situacional

El presente estudio, se llevo a cabo dentro de la oferta de Alimentos y Bebidas en la ciudad de Quito, en el sector “La Mariscal”, zona norte, se puede encontrar varios restaurantes, bares, discotecas con diferentes categorías y servicios, entre los cuales está el restaurante “Mulligan´s Pub & Grill”.

En el presente trabajo se podrá apreciar un análisis del macro-ambiente y del micro-ambiente, al mismo tiempo en que se vaya realizando la recopilación de información se tomará en cuenta la identificación y descripción de errores o falencias de los procedimientos que realiza el personal, basándose en los aspectos positivos que me permitirá sugerir propuestas de solución.

En el desarrollo se encontrara información general, la que permitirá conocer al establecimiento y sus alrededores, dando así una breve reseña del restaurante “Mulligan´s Pub & Grill” y datos generales de este. Seguido por el organigrama funcional para presentar la situación actual de las áreas operativas y administrativas, donde se implementará la descripción de perfiles y funciones a los diferentes cargos.

Posteriormente se conocerá la distribución interna de cocina a través de un bosquejo y fotos del equipamiento, además de los procedimientos en las distintas áreas. Seguidamente se describirá los procedimientos que se deben considerar para recibir productos de A&B por parte de sus proveedores, y así mantener la calidad del producto.

3.1.1 Qué es el análisis situacional

El análisis situacional es el estudio que se realiza para determinar la situación actual del establecimiento, así como también para analizar el nivel de impacto de los factores internos y externos que influyen en el

desarrollo de las actividades que realiza el Restaurante Mulligan's Pub & Grill.

El análisis situacional consiste en:

- Conocer el entorno general (microambiente) y el entorno específico (microambiente) del establecimiento.

- Determinar las fortalezas y las debilidades y al mismo tiempo analizar las oportunidades y amenazas que se pueden presentar en el establecimiento.

- Establecer la relación que hay entre el establecimiento, sus clientes, proveedores y competidores.

- Es necesario que el establecimiento considere el análisis de los siguientes aspectos:

- Ambiente externo

Conformado con el Macro ambiente y por el Microambiente.

- Ambiente interno

Es el estudio de la estructura empresarial, de los principales procesos organizacionales, de los recursos disponibles y de la capacidad administrativa y financiera del establecimiento.

3.1.2 Oportunidades, Amenazas, Fortalezas, Debilidades

Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que ayuda a los empresarios o administradores a realizar el diagnóstico del restaurante en un momento determinado, se establecen por escrito todas las actividades o variables que muestran el por qué el establecimiento se encuentra en determinada posición en el mercado, y sobre todo las situaciones que pueden estar sobre entendidas.

-Fortalezas: Son las capacidades especiales con que cuenta el restaurante, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia.

-Oportunidades: Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben fortificar en el entorno en el que actúa el establecimiento.

-Debilidades: Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

-Amenazas: Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia del restaurante.

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) busca principalmente:

- Identificar y analizar fortalezas y debilidades internas del restaurante.
- Identificar y analizar amenazas y oportunidades que se presentan en el entorno
- Hacer una relación de los factores citados y obtener una propuesta estratégica.

Las fortalezas y las debilidades son internas y están presentes en el restaurante, mientras que las oportunidades y las amenazas son externas y futuras; es decir permiten prever eventos que pueden afectar al establecimiento. Por tanto es conveniente buscar:

- Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades
- Usar las fortalezas para evitar amenazas
- Vencer las debilidades aprovechando las oportunidades

- Reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas

3.2 Análisis del Macro ambiente

Son fuerzas que rodean al establecimiento, sobre las cuales el mismo no puede ejercer ningún control, pero que influyen directamente en el desenvolvimiento de las actividades, forman parte de éste los factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, culturales.

Fuerzas que de una u otra forma pueden afectar significativamente y de las cuales el establecimiento puede aprovechar las oportunidades que ellas presentan y a la vez tratar de controlar las amenazas.

3.2.1 Análisis del escenario macroeconómico del país¹²

La política del actual gobierno de impulsar la dinámica económica a través de mayor gasto público se mantiene, llegando a representar en 2011 el 43% del producto interno bruto (En 2006 el gasto público representaba el 26% del PIB), este hecho unido con la baja inversión privada nacional y extranjera mantiene las dudas sobre la sostenibilidad del modelo, que se sigue sustentando en precios altos del petróleo. Luego de transcurrido el 2011, se pueden señalar dos aspectos importantes: Primero, que las cifras nos muestran que se ha dado un efecto rebote en la economía, después de un “pobre” crecimiento económico en 2010 (3,6%) en relación a América Latina (6%), la economía en 2011 se estima que crecerá entre 6% y 8% impulsada una vez más principalmente por el gasto público, que se ha beneficiado de un precio promedio del barril de petróleo de aproximadamente US\$95 (El PGE consideró un precio por barril de US\$73); ingresos tributarios que se han incrementado de forma importante y el financiamiento proveniente de China. Y segundo, la puesta en vigencia de un paquete de leyes que hacen que la actividad empresarial privada esté mucho más regulada que antes, introduciendo aún más incertidumbre acerca de

¹²<http://www.bce.fin.ec/>

cuál puede ser el futuro de la actividad en un entorno de radicalización política.

Este escenario para el 2012 presenta para las empresas la dificultad de tomar la decisión de invertir más en capacidad productiva para satisfacer la demanda de un mercado interno que está creciendo o no invertir tomando en cuenta esta sobre regulación de sus actividades.

3.2.2 Análisis del escenario político

Las características peculiares de la cultura política ecuatoriana han sido un factor desencadenante del desprestigio de las instituciones democráticas.

La crisis de los partidos políticos a nivel de América Latina llegó al Ecuador y se convirtió en uno de los elementos que han conspirado contra el deber ser democrático, fundado y refundado a lo largo de estos años.

Paralelamente a estos factores debe añadirse el peso de las relaciones, redes y estructuras que se han constituido en mecanismos generalizados legítimos de vinculación e intercambio político que, al ir más allá de las coyunturas electorales, han penetrado a la totalidad del sistema político e institucional adaptándolo a sus propias lógicas y condiciones.

El poder presentar una inestabilidad política tendría consecuencias negativas ya que esto afecta a todos los sectores en especial a la producción y a las nuevas inversiones tanto nacionales como internacionales

3.2.3 Análisis del escenario social-cultural

Se puede decir en forma general que los problemas sociales se entienden como el conjunto de males que aflige a ciertos sectores de la sociedad, los remedios para ponerle término y la paz que solucione la lucha de clases entre pobres y ricos.

Esto se da por la evolución y el crecimiento de la sociedad, por lo que se dan conflictos entre quienes poco o nada tienen y aquellos que cuentan con algo o mucho más, y esto no debería ser así ya que nuestro país goza de grandes atractivos en los cuales se podría aprovechar para generar empleo.

De esta pugna de intereses y poderes surge lo que se denomina como Cuestión Social o Problema Social, en la cual existen diferencias, oposiciones, rivalidades, conflictos y choques de carácter económico, político y hasta cultural.

Se pueden numerar un sinnúmero de problemas, por muy pequeños que sean, pero problemas son, y por lo tanto afectan a toda persona, y por ende a la sociedad.

Los malos gobiernos, que por la mezquindad y ambición de ser ricos y más ricos, dan como resultado: el desempleo, delincuencia, prostitución, violaciones, asaltos, asesinatos, alcoholismo; y, pobreza.

Todo este sinnúmero de problemas se dan por la manera desigual de distribuir la riqueza; si llegara un poquito de esta riqueza a todos los rincones de la patria se tendría una mejor calidad de vida.

Pero lamentablemente esto se viene dando a través de la historia, cuando existía la lucha entre amos y esclavos; entre patricios y plebeyos, ahora se dan entre "los dueños del poder y el pueblo".

Se puede solucionar, si todos los gobiernos, todos los partidos políticos y todo aquél opositor, y por supuesto, todo el pueblo en general, se unieran, pero de corazón, para dar soluciones de felicidad y progreso en todo lo bueno que deba aplicarse para el buen desarrollo del país.

¿Por qué se dan los problemas sociales en el país?

Dice un artículo de la Constitución Política del Estado: "Que la soberanía radica en el pueblo", y otro dice que "Todos los ecuatorianos gozamos de los derechos que nos otorga la constitución", pero a la hora de la verdad, ninguno de estos dos artículos se respeta hoy en día, la realidad es otra, se atropellan los derechos, y se viola la Constitución; ¿Cómo se puede exigir respeto si se cometen atropellos y más atropellos?

De ahí parte toda esta desigualdad, esta forma tan equivocada de repartir las riquezas de del país; muchas veces, mejor dicho, nunca llega el presupuesto a su destino, sino más bien al bolsillo de unos cuantos sabidos que gobiernan el país. La MORAL, ya no existe, no importa el dolor humano y el sufrimiento de los ciudadanos hermanos.

Una de las causas de mayor renombre es la falta de empleo; esto da como resultado todas aquellas cosas malas que muchas veces uno no quiere hacerlas, pero termina haciéndolas, ya sea por la desesperación de no tener donde trabajar.

Este asunto, obliga a cualquier ser humano a cometer actos que son perjudiciales para la sociedad, y sobre todo para uno mismo, (hablo en primera persona porque también formo parte de esta sociedad).

3.2.4 Análisis del escenario educacional

Actualmente los índices de analfabetismo se han reducido notablemente con campañas de alfabetización impuestas por el gobierno para erradicarla y que han llegado a porcentajes mínimos y en ciertos casos nulos en buena parte del Ecuador.

Además, con la implementación de la educación gratuita, ha logrado que las instituciones educativas publicas tanto escolares como secundarias no requieran del cobro de aranceles y pensiones de educación a los padres de familia, y en sectores rurales y urbano marginales se amplíe cada vez más la gratuidad hasta llegar a dotar de desayunos escolares, útiles escolares y uniformes para los estudiantes.

En el caso de la educación gratuita en las universidades e institutos superiores se aplica bajo responsabilidad académica que exonera únicamente los créditos que no reprueben cada estudiante, así como servicios académicos como internet, entre otros.

3.2.5 Análisis del escenario tecnológico

El actual Gobierno a desarrollo potencialmente las telecomunicaciones, especialmente el internet, el cual es un sistema muy útil que ha

permitido realizar negociaciones a nivel mundial permitiendo traspasar fronteras mundiales. Sin embargo, el campo hotelero y turístico a fortalecido sus sistemas con creaciones de diferentes programas como son: fidelioexpress, fideliofood&beverage, Zeus Inventarius, Amadeus entre otros permitiendo desempeñar de una mejor manera los respectivos controles en la operación inclusive los sistema de reservas se ha convertido en un factor clave para los turistas tanto nacionales como internacionales al momento de registrarse en un hotel; ya que esto le optimizar su tiempo incluso permite escoger al cliente sus preferencias y necesidades en el uso del servicio.

Los sistemas y las tecnologías de información, son las nuevas herramientas esenciales en las compañías que buscan respuestas rápidas, efectivas y sólidas. El uso del software ha permitido un manejo eficiente en las áreas operativas y administrativas haciendo que esta área pueda presentar informes actualizados.

3.2.6 Análisis del escenario recursos naturales y ecológicos¹³

El turismo en los últimos años ha generado divisas muy importantes para el desarrollo de la economía nacional, según los informes realizados por el Banco Central reflejados en el PIB. El Ecuador tiene atractivos naturales que lo hacen único en el mundo, es el caso de las Islas Galápagos designado Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO, donde se refleja la belleza exótica de su naturaleza.

Los esfuerzos estratégicos y técnicos del Ministerio de Turismo han sido exitosos ya que refleja un incremento anual de turistas receptivos, debido a las diferentes estrategias de marketing que se han optado una de estas son las ferias en las que se desarrollan a nivel Mundial. Los periodos más frecuentes de llegada de extranjeros al país son: Enero, Junio, Julio, Agosto y Diciembre.

¹³ <http://www.bce.fin.ec/>

3.2.7 Análisis del escenario de seguridad ciudadana

La inseguridad ciudadana se mantiene como una de las principales preocupaciones de todos los ecuatorianos, según revelan diversas encuestas de opinión. La percepción de inseguridad en Quito sigue en aumento por el relato de innumerables ciudadanos que son víctimas de asaltos, arranches, robos en sus domicilios, pérdidas de vehículos y otros delitos. El robo a personas y el asalto a vehículos son dos delitos que no se han podido reducir en lo que va del año.

Son débiles los programas de prevención y participación comunitaria para luchar contra la inseguridad.

Una política integral de seguridad ciudadana debe contemplar de forma simultánea la acción policial de lucha contra el delito, de los jueces para castigarlo y del sistema carcelario para la rehabilitación y reinserción social de los detenidos. En estos factores tiene sustento la garantía de seguridad ciudadana. Por desgracia, los tres flaquean en el país y esperan aún que se concreten sus anunciadas reformas.

3.2.8 Análisis del escenario internacional

Aquí se realiza un análisis para conocer la imagen que el país proyecta ante los demás países y las interrelaciones que hay entre los mismos.

A pesar de los pequeños avances que Ecuador ha tenido en relación a la creación de nuevas leyes que garanticen las inversiones extranjeras el país aún no es considerado un referente para invertir, por la inestabilidad y corrupción latentes tanto en el sector público como en el privado.

3.2.9 Matriz resumen de oportunidades y amenazas del Macroambiente

Oportunidades

ORDEN	CONCEPTO	NIVEL DE IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Crecimiento del PIB	X		
2	Gasto público	X		
3	Modificación de Leyes		X	
4	Ser un país pluricultural y pluriétnico		X	
5	Tener una gran biodiversidad		X	
6	Migración de ecuatorianos		X	
7	Descentralización		X	
8	Avance acelerado de la tecnología	X		
9	Bajo índice de alfabetismo	X		

Elaborado por: Erick Amán

Amenazas

ORDEN	CONCEPTO	NIVEL DE IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Dolarización		X	
2	Baja inversión privada		X	
3	Niveles de salarios bajos	X		
4	Altos índices de desempleo	X		
5	Afluencia de refugiados		X	
6	Incertidumbre política por próximas elecciones		X	
7	Inseguridad ciudadana	X		
8	Modificación de Leyes		X	

Elaborado por: Erick Amán

3.3 Análisis del Microambiente

Se concentra en el entorno más inmediato que rodea al establecimiento, es decir estudia las variables que afectan al sector industrial al que pertenece el restaurante como son: los clientes, los proveedores, grupos de interés, el nivel competitivo del sector, la existencia de productos sustitutos, entre otras.

3.3.1 Aplicación del Principio de Pareto para el análisis de clientes, proveedores y competencia

El Principio de Pareto afirma que en todo grupo de elementos o factores que contribuyen a un mismo efecto, unos pocos son responsables de la mayor parte de dicho efecto.

3.3.2 Análisis de los clientes

En Quito existen muy pocos lugares donde jóvenes de entre 25 a 35 años de clase media-alta y alta puedan acudir para satisfacer sus necesidades de entretenimiento. “Mulligan’s” es el lugar donde se pueden divertir, socializar y gozar de buena comida al estilo americano a precios razonables, sin ir a los bares dirigidos a teens con música de boga o ir a un restaurante donde lo único que se hace es comer.

3.3.3 Análisis de los proveedores

Los principales proveedores del restaurante son entidades o personas naturales o jurídicas que proporcionan los recursos materiales necesarios o la materia prima para que el restaurante pueda elaborar sus productos. Estos recursos materiales o materia prima mediante un proceso de producción son transformados en platos terminados.

PROVEEDOR	PRODUCTO
Juan Eljuri	Bebidas alcoholicas
Jumbo Service	Articulos de limpieza
Cordovéz S.A.	Bebidas alcoholicas
Pollo Supremo	Pollo,huevos.
Avitalsa	Pollo,huevos.
Don Diego	Canes y embutidos
Luis Cuellar	Carnes rojas
Pronaca	Carnes y embutidos
Ospina Valencia	Articulos de limpieza
Dipor	Articulos de limpieza
Alpina	Embutidos
Mondel	Embutidos
Jimmy Sea food	Mariscos
Juris	Embutidos
GualanJaneta	Verduras
Proesemica	Pulpas de fruta
Díaz Ordoñez	Pulpas de fruta
Cealco	Pulpas de fruta
Pulpy	Pulpas de fruta
Hansacom	Cerveza
De la Cruz (Proalco	Salsas
Azende	Zhumir
Distribuidora Falcon	Condimentos
Produpapel	Papeleria
Kmix Suministros	Sumisnistros de oficina

Elaborado por: Erick Amán

3.3.4 Análisis de las organizaciones Públicas y Privadas que actúen en el microambiente para reglamentar, controlar y apoyar al sector de los restaurantes de Quito.

- Quito Turismo¹⁴

Desarrollar y promocionar turísticamente al Distrito Metropolitano de Quito, en alianza con el sistema turístico, en beneficio del visitante local, nacional y extranjero, tendiendo a promover las mejores prácticas de calidad, sostenibilidad e innovación, y contando con el talento humano especializado.

-Ejecutar la política turística del Distrito Metropolitano a través del impulso de la colaboración y coordinación con organismos públicos, privados, comunitarios en el conjunto del Estado, del distrito, con gobiernos locales y a nivel internacional.

-Fortalecer la competitividad del sector turístico con una adecuada articulación público, privado y comunitario.

-Fomentar alianzas estratégicas, con el sector turístico público, privado y comunitario adecuándolas a las nuevas necesidades del mercado.

-Instrumentar estrategias de innovación, diseño y gestión de unidades de negocios rentables para la empresa y el distrito Metropolitano

-Desarrollar y Ejecutar proyectos emblemáticos de gran impacto social y económico, bajo criterios de sostenibilidad en el ámbito turístico en el Distrito Metropolitano de Quito.

-Diseñar y ejecutar acciones de Gestión y Desarrollo Turístico con un enfoque técnico dentro de los ámbitos; urbano, rural natural y cultural.

-Desarrollar y ejecutar acciones orientadas a la promoción nacional e internacional de la oferta turística del Distrito Metropolitano de Quito.

¹⁴ http://www.quito-turismo.gob.ec/index.php?option=com_weblinks&Itemid=48

-Comercializar y gestionar la comercialización de Productos y Servicios relacionados directa e indirectamente a la actividad turística.

-Fomentar el Turismo Sostenible (que incluye los factores ambientales, económicos y sociales), la calidad y las buenas prácticas empresariales en el Distrito Metropolitano de Quito.

-Agencia Metropolitana de Control

Es un organismo desconcentrado con autonomía administrativa y financiera, adscrito a la Alcaldía del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, encargado de ejercer la potestad administrativa sancionatoria y fortalecer el principio de autoridad pública, mediante la implementación de un nuevo modelo de gestión. Actualmente la Agencia está a cargo de la administración de las Comisarías Metropolitanas y la Unidad Técnica de Control de Construcciones, que deberán ser remplazadas por agencias desconcentradas de Control para dar cumplimiento a las leyes y ordenanzas que garanticen el ejercicio del buen vivir en la ciudadanía.

-Cuerpo de Bomberos de Quito

El Área Técnica del Departamento de Prevención del Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito, es el área encargada de la aprobación y control del diseño e implementación del Sistema Contra Incendio, Sistemas Centralizado de GLP y Radiobases en función de lo establecido en el Reglamento de Prevención, Mitigación y Protección Contra Incendios, Ordenanzas Municipales y Normas técnicas vigentes.

-Ministerio de Ambiente

Ejercer de forma eficaz y eficiente la rectoría de la gestión ambiental, garantizando una relación armónica entre los ejes económicos, social, y ambiental que asegure el manejo sostenible de los recursos naturales estratégicos.

-Ministerio de Salud

El Ministerio de Salud Pública del Ecuador, como autoridad sanitaria, ejerce la rectoría, regulación, planificación, gestión, coordinación y control de la salud pública ecuatoriana a través de la vigilancia y control sanitario, atención integral a personas, promoción y prevención, investigación y desarrollo de la ciencia y tecnología, articulación de los actores del sistema, con el fin de garantizar el derecho del pueblo ecuatoriano a la salud.

3.3.5 Análisis competitivo del restaurante con la aplicación de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter

Porter, establece cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. Por lo que el restaurante debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia.

-Amenaza de entrada de nuevos competidores

El mercado o el segmento ya que no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

-Rivalidad entre competidores

Para un establecimiento será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos

-Poder de negociación de los proveedores

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido.

-Poder de negociación de los compradores

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo.

-Amenaza de ingreso de producto sustitutos

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos.

Porter identificó seis barreras de entrada que podían usarse para crearle al establecimiento una ventaja competitiva.

3.4 Matriz Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

FUERZAS		BARRERAS DE ENTRADA	RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES	PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES	PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES	RIESGO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS
Caracterización del mercado		Para poner un buen restaurante se requiere: Gran inversión de capital. Maquinas y equipos acorde al menú. Infraestructura adecuada. Mobiliario, conocimientos de los diversos procedimientos.	En la ciudad de Quito existe pocos restaurantes con una temática deportiva como son: SportPlanet	En Quito por lo general existe gran variedad de proveedores por producto. Y con la mayoría de ellos el restaurante tiene largas relaciones comerciales.	Los clientes no pueden exigir que se baje el precio más allá de los precios de los competidores	Al estar inmersos en la industria de alimentos y bebidas hay una gran variedad de productos sustitutos.
CONCLUSION	OPORTUNIDAD	X	X	X	X	
	AMENAZA					X
	NIVEL DE IMPACTO	MEDIO	ALTO	ALTO	MEDIO	ALTO

Elaborado por: Erick Amán

3.5 Matriz resumen de oportunidades y amenazas del microambiente

Oportunidades

ORDEN	CONCEPTO	NIVEL DE IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Satisfacción de los clientes con nuestros productos – servicios.	X		
2	Largas relaciones comerciales con los proveedores.	X		
3	Productos que cumplen con los requerimientos de calidad y disponibilidad.	X		
4	Buenas relaciones con el sector.	X		
5	Bajo poder de negociación de los clientes.		X	
6	Se requiere una gran inversión inicial para establecer un buen restaurante.		X	
7	Gran variedad de proveedores	X		
8	Poca competencia con la misma Temática	X		

Elaborado por: Erick Aman

Amenazas

ORDEN	CONCEPTO	NIVEL DE IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Muchos productos sustitutos	X		
2	Variación de los precios de la materia prima o insumos.	X		
3	Variedad de restaurantes	X		
4	Cambio de leyes	X		

Elaborado por: Erick Amán

3.6 Análisis Interno

3.6.1 Análisis del direccionamiento estratégico actual

El Restaurante Mulligan's Pub & Grill tiene un direccionamiento estratégico formalmente establecido, aunque en el criterio del propietario no tiene una idea concreta de su misión y visión, pero si de los principios, valores y los objetivos.

Actualmente no tienen una misión, aunque si especifica el tipo de productos, y clientes que lo visitan.

Igualmente no tienen una visión, porque no explica en que tiempo se va a lograr esa visión.

Al final del capítulo IV se propondrá un nuevo direccionamiento estratégico.



- **Irish:** Irlanda.
- **American:** Americano.
- **Mulligan's:** es el nombre de un campo de golf, se tomó de referencia al paso que se dice en un partido "vuelta bola".
- **Pub:** Nombre con el que se conoce al lugar de expendio de bebidas utilizado en Irlanda.
- **Grill:** Parrilla.

De acuerdo a su logotipo, se define que el restaurante ofrece comida irlandés-americana con los servicios de bebidas y alimentos preparados a la parrilla.

El restaurante “Mulligan’s” abrió su servicio el 21 de agosto del 2004, acoplado de una hostel, se ha convertido en un acogedor restaurante con un ambiente casual y relajado, en donde amigos pueden pasar los mejores momentos.

En el restaurante siempre encuentra la mejor música y videos de los 80’s, 90’s y actuales en las 8TV’s de pantalla grande de 26” y 1TV’s de pantalla plasma gigante, en donde además se pasan los más importantes eventos deportivos.

“Mulligan’s” sirve comida americana: entradas, sánduches, hamburguesas, platos fuertes y postres. Acompañados de una variedad de cocteles, gaseosas y una amplia selección de cervezas, además ofrece almuerzos ejecutivos, reservaciones exclusivas para grupos y personales.

En Quito existen muy pocos lugares donde jóvenes de entre 25 a 35 años de clase media-alta y alta puedan acudir para satisfacer sus necesidades de entretenimiento. “Mulligan’s” es el lugar donde se pueden divertir, socializar y gozar de buena comida al estilo americano a precios razonables, sin ir a los bares dirigidos a teens con música de boga o ir a un restaurante donde lo único que se hace es comer.

El restaurante atiende a sus clientes de lunes a domingo.

Su decoración es la de un pub americano-irlandés ecléctica, compuesta de publicidad clásica de cervezas y colas, fotografías antiguas, objetos deportivos, paredes de ladrillo, muebles de madera, acabados de bronce.

Se encuentra diferenciada por las áreas de administración, contabilidad, cocina y servicio.

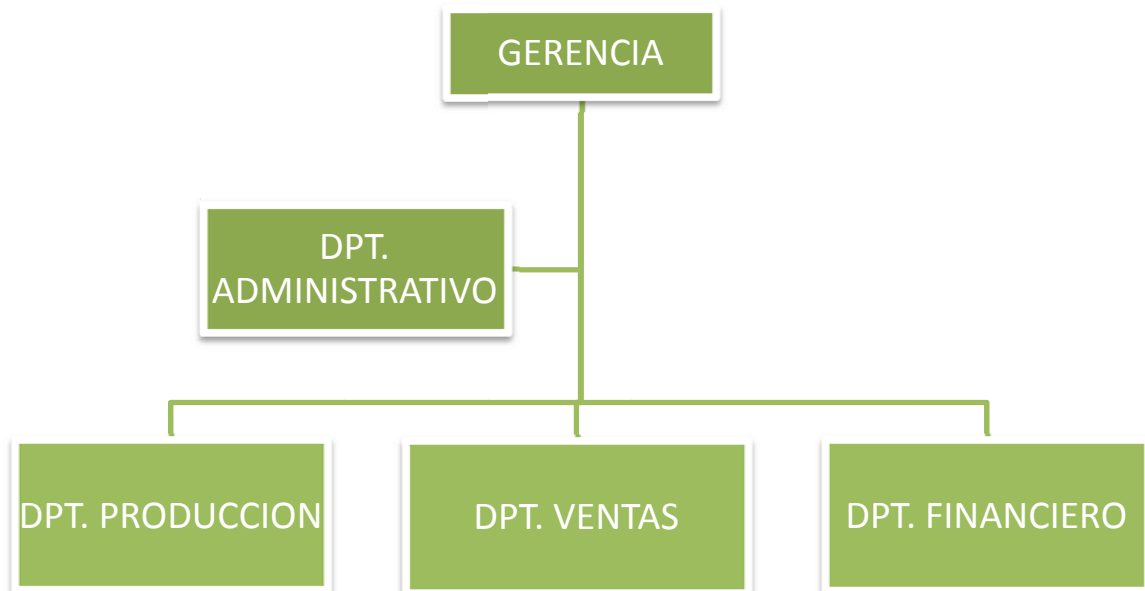
3.6.2 Análisis de los aspectos jurídicos y organizacionales

El Restaurante Mulligan's Pub & Grill es un establecimiento con una temática deportiva, está registrado por su propietario en calidad de persona natural.

La estructura organizacional del restaurante no está formalmente establecida, las personas que toman todas las decisiones son los propietarios y lo hacen en base a su experiencia.

A continuación se presenta la estructura organizacional actual de Mulligan's Pub & Grill:

El organigrama de "Mulligan's Pub & Grill" no se ha establecido por escrito, de tal forma que se ha tomado la referencia verbal de los cargos existentes para elaborar uno de acuerdo a los deberes que ha establecido el propietario previo su consentimiento.



Organigrama Posicional



3.6.3 Análisis de las áreas funcionales y operativas

Área de Cocina

La distribución de la cocina está comprendida de: cocina caliente, cocina fría, pastelería y dish.

Equipamiento

El área de cocina está conformada por equipos de acero inoxidable y otros que se han adquirido de acuerdo al alcance económico, todo ello distribuido para su mejor desenvolvimiento dentro del área.

A continuación, se puede apreciar algunas fotos que demostrará como se encuentra implementada cocina.



Fotos tomadas por: Erick Amán



Fotos tomadas por: Erick Amán

Identificación de Procesos

La compra de los productos que maneja el establecimiento se realiza mediante una base de datos, donde indica que para determinado producto tiene a un proveedor definido y no varios proveedores que le puedan entregar el mismo artículo en caso de que alguno de éstos incumpliera. El pedido se realiza a través de una llamada telefónica.

La recepción de productos terminados, semi-elaborados y de origen vegetal ingresan directamente a bodega, mientras que los cárnicos entran directamente a la cocina para ser pre-elaborados, de esta manera se revisa: etiquetas, apariencia, peso, color, textura, olor sin una técnica determinada.

El almacenamiento para los productos terminados se realiza en orden cronológico manteniéndose este para todos los productos, de esta manera los semi-elaborados ingresan a refrigeración o congelación dependiendo de su necesidad y los productos de origen vegetal se los embodega como ingresa de los proveedores.

Mientras que, para el almacenamiento de productos cárnicos se maneja la orden de producción, además deben cumplir con el siguiente procedimiento:

- Pesar
- Limpiar
- Porcionar
- Calcular la merma
- Empacar
- Etiquetar (fecha)
- Almacenar (recipientes específicos de cada peso)

Preparación, cocinar servir

➤ *Cocina caliente*, se encuentra en el sector de la mesa caliente. Es el área que solicita los diferentes alimentos para su respectiva elaboración a través de las diferentes técnicas utilizadas independientemente para su proceso de terminación y despacho.



Fotos tomadas por: Erick Amán

Los términos de la carne se revisan por tiempo y textura, no con termómetro como sería lo adecuado. El tiempo establecido para sacar los platos, son:

Entrada: 3 – 7min. APROX.

Plato fuerte: 7 - 25min. APROX.

Res

$\frac{1}{4}$: 5 min. APROX.

$\frac{1}{2}$: 9min. APROX.

$\frac{3}{4}$: 15 min APROX.

Bien cocido: 20-25min. APROX.

Salmón: 20 min APROX.

Pollo: 7 min APROX.

Cerdo: 5 min. APROX.

POSTRE: 5-7min APROX.

Tomando en cuenta que este tiempo incluye todo el proceso desde el ingreso del pedido al sistema, la toma de comanda, preparación y el montaje previo los estándares establecidos por el establecimiento y el servicio a la mesa.

- *Área fría*, se encuentra seguido de la cocina caliente. Esta área debe tener cuidado con los elementos que maneje, con el fin de mantener fuera de la proliferación de microorganismos. Es el lugar donde procesan porciones para mantener el stock de almacenamiento y a la vez realizan el miche en place diario, previo a la hora de la apertura. A la hora del despacho la cocina fría se encarga del montaje de ensaladas, guarniciones frías y proveer pre-elaboraciones a la cocina caliente.



Fotos tomadas por: Erick Amán

➤ El *área de pastelería* está en la parte posterior del área fría. En este lugar se realizan las masas (llevar a cocer al horno de cocina caliente), los rellenos respectivos para cada masa (para volver al horno y finalizar el proceso), posteriormente se almacenan envasados el Baileys-Oreo Symphony y Browniedelight a temperatura ambiente y los que tienen en su contenido lácteos son llevados a refrigeración hasta el momento del montaje de los postres solicitados.

Área de Servicio (Salón- Barra)

El espacio del *salón* es amplio y cómodo, la decoración y el diseño están enfocados para que el cliente tenga una mejor atención y perciba la imagen que ofrece el restaurante.



Fotos tomadas por: Erick Amán

La distribución de los diferentes elementos está acorde al desempeño del mesero que brinda atención directa a los comensales, teniendo en cuenta las comandas pasan a la barra y cocina respectivamente de manera eficiente.

El área de servicio lleva un formato para las requisiciones previo a la apertura del público ya que debe aprovisionar todas las estaciones de trabajo.

La barra, es el lugar de servicio directo de bebidas al cliente en el momento que éste lo solicite, cada día el responsables maneja un formato de inventario.



Fotos tomadas por: Erick Amán

Área de Bodega

En el restaurante, quién esté al frente de supervisar el área de bodega será quien el propietario haya designado, el que deberá cumplir las siguientes tareas:

- Conseguir proveedores que estén afines a los requerimientos del establecimiento y que cumplan con las características establecidas, así en cada requisición se verificará: textura, peso, olor, color, marca, envase y etiquetas.
- Solicitar los productos a sus proveedores previa revisión del stock del área de bodega, basándose en el movimiento del sector y temporada turística.
- Además, cuando haga la respectiva requisición será quien almacene los productos perecederos, no perecederos, conservas, terminados en el respectivo orden.

3.6.4 Análisis de la capacidad directiva

- Gerente General

Cargo: Gerente general

Título: Lcdo. Hotelería, Gastronomía o afines.

Experiencia: Áreas administrativas y operativas de A&B.

Perfil: Conocimiento de relaciones públicas, manejo de personal, don de mando, idiomas, computación, excelente presentación, puntual responsable, proactivo, honradez, liderazgo.

Funciones Principales

- El propietario es quién toma este cargo siendo una pequeña empresa, de esta manera es el representante directo frente a terceros.
- Confirmar la misión y visión planteadas para el establecimiento a partir de objetivos claros.
- Coordinar los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.
- Priorizar actividades de acuerdo al grado de interés que merezca.
- Tomar decisiones en caso de problemas mayores.
- Autorizar cambios para la mejora de la empresa.
- Contratar y despedir al personal respetando el reglamento interno.
- Remplazar al administrador o supervisor de turno.

- Administrador

Cargo: Administrador

Supervisa: Personal de servicio y cocina.

Título: Tecnólogo en Hotelería, Gastronomía o afines.

Experiencia: Tener práctica en situaciones similares.

Perfil: Conocimiento de relaciones públicas, manejo de personal, don de mando, idiomas, computación, excelente presentación, puntual, responsable, proactivo, honrado, líder, desenvolvimiento en las áreas de A&B, conocimiento del manejo administrativo y operativo de “Mulligan´s”.

Funciones Principales

- Recibir el turno con sus novedades.
- Inducir y capacitar al personal a su cargo.
- Llevar a cabo un programa de marketing a nivel local.
- Revisar diariamente las ventas generadas en A&B.
- Realizar reuniones con el personal de acuerdo a las necesidades.
- Supervisar presentación personal y asistencia de los trabajadores.
- Elaborar encuesta de clientes.
- Elaborar sugerencias de acuerdo a las necesidades del establecimiento.
- Coordinar con el supervisor para verificar los stocks máximos y mínimos de materia prima.
- Supervisar que se cumplan con las normas de higiene y sanidad en la manipulación de A&B.
- Supervisar la limpieza y el estado de todas las secciones del establecimiento.
- Supervisar y controlar la calidad, almacenamiento y manejo de la materia prima utilizada.
- Controlar que los platos se preparen de acuerdo a la receta estándar preestablecida.
- Realizar los informes de los inventarios quincenales reportando novedades de materia prima, equipos y utensilios.
- Proporcionar a la contraloría los reportes e informes que le soliciten.
- Realizar un instructivo de grupos y eventos a realizarse en el restaurante, disponiendo de mesas según número de personas.

- Revisar que el mise en place esté completo en las áreas de servicio y cocina.
- Transcribir la orden al sistema (Mr. Comanda) que el establecimiento esté manejando.
- Presentar la cuenta al mesero, previa revisión de consumo.
- Tener bajo su responsabilidad caja chica para ser utilizada en caso de emergencia, el cual debe ser reembolsado.
- Programar horarios para el personal.
- Solucionar a los problemas con sus subordinados.
- Monitorear todas las áreas de servicio durante períodos pico para asegurar que la producción fluya correctamente.
- Verificar que los objetos olvidados por los clientes sean enviados al sitio establecido por la gerencia.

Asumir con responsabilidad las tareas de compras y bodega, las mismas que se manejará de la siguiente manera:

- Seleccionar a los proveedores del establecimiento, de acuerdo a las siguientes características: calidad de producto, precio factible, facilidades de pago; esta labor debe ser constante ya que puede contratar nuevos proveedores y rechazar los anteriores.
- Elaborar un catálogo de artículos, incluyendo la especificación estándar de compra y catálogo de proveedores.
- Elaborar un archivo y revisar el presupuesto de gastos de las compras que se realizarán en el establecimiento.
- Formular las órdenes de compra a los respectivos proveedores.
- Firmar las requisiciones a bodega.
- Asesorar al supervisor con el método para levantar un inventario quincenal de A&B.
- Asesorar al supervisor en las órdenes de compra, señalando las necesidades que tienen determinados productos y artículos para completar el stock.

- Supervisor

Cargo:	Supervisor
Supervisa:	Personal de cocina.
Título:	Tecnólogo en Hotelería, Gastronomía o afines
Experiencia:	Tener práctica en situaciones similares.
Perfil:	Relaciones públicas e internas, idiomas, don de mando, excelente presentación, puntualidad, responsabilidad, iniciativa, honradez, capacidad de tomar decisiones, amabilidad, destreza manual, conocimientos generales de A&B.

Funciones

- Recibir el turno con sus novedades.
- Supervisar presentación personal y asistencia
- Chequear stocks (máximos, mínimos y puntos de reorden).
- Revisar que el miche en place esté completo en las áreas de servicio y cocina.
- Atender quejas y sugerencias de los clientes.
- Verificar que los objetos olvidados por los clientes sean enviados al sitio establecido por la gerencia.
- Tener bajo su responsabilidad caja chica para ser utilizada en caso de emergencia, el cual debe ser rembolsado.
- Transcribir la orden al sistema (Mr. Comanda) que el establecimiento esté manejando.
- Presentar la cuenta al mesero, previa revisión de consumo.
- Elaborar sugerencias de acuerdo a las necesidades del establecimiento.
- Elaborar encuestas para los clientes.

- Realizar inventarios físicos quincenales para comparar con las ventas.

Asumir con responsabilidad las tareas de compras y bodega, las mismas que se manejará de la siguiente manera:

- Conocer y evaluar las especificaciones estándar de compras.
- Verificar que las entradas a las respectivas bodegas sean las requeridas en el pedido (cantidad, calidad y precio).
- Vigilar la conservación de los máximos y mínimos autorizados, para la correcta rotación de los inventarios.
- Establecer la rotación de los productos almacenados, para evitar que se dañen y se desperdicien.
- Colaborar con el administrador para seleccionar a los nuevos proveedores.
- Conocer y aplica las políticas de compras establecidas por el establecimiento.

- Contador

Cargo : Contador

Perfil: Título de contador público, idiomas, computación, excelente presentación, puntual responsable, proactivo, honradez.

Funciones

- Llevar contabilidad de la empresa.
- Cumplir con los pagos correspondientes al “Servicio de Rentas Internas” (S.R.I.).
- Entregar información al Ministerio del trabajador del 10% de servicio de cada trabajador.
- Tramitar en el IESS.
- Entregar todos los documentos frente a una auditoria.

- Pagar sueldo de los trabajadores en tiempos establecidos.
- Coordinar y realizar pagos a los proveedores tomando en cuenta: fecha de cada factura.

- Chef

Cargo:	Chef
Supervisa:	Personal de cocina.
Título:	Tecnólogo en Gastronomía o Educación Ocupacional en Gastronomía
Experiencia:	Tener práctica en situaciones similares.
Perfil:	Relaciones públicas e internas, idiomas, excelente presentación, puntualidad, responsabilidad, iniciativa, honradez, don de mando, capacidad de tomar decisiones, amabilidad, destreza manual, conocimientos de cocina nacional e internacional, pastelería.

Funciones

- Recibe el turno con sus novedades.
- Supervisar el uso adecuado de los uniformes.
- Coordinar con el supervisor para verificar el stock máximo y el mínimo de materia prima.
- Es el responsable de presentar el inventario de las existencias que quedan para el siguiente turno.
- Asignar tareas al personal de los diferentes turnos.
- Instruirse, inducir y capacitar al personal.
- Supervisar el mice en place.
- Controlar la calidad de la materia prima que recibe de bodega.

- Verificar diariamente el estado de congeladores y refrigeradoras y el aseo de toda la cocina.
- Coordinar con el supervisor las especificaciones estándar de los productos a utilizarse.
- Analizar los resultados de la operación obtenidos en un determinado período, sugerir correcciones de ser necesario.
- Supervisar la aplicación de normas sanitarias y medidas de seguridad, también controlar que el lugar de trabajo se encuentren en condiciones excelentes de aseo.
- Revisar los estándares de calidad de higiene y manipulación correcta de alimentos, porciones de alimentos.
- Supervisar que la salida de platillos siempre estén respaldados por las comandas.
- Verificar y supervisar preparación en general de los diferentes platillos que se ofertan.
- Servir los alimentos en orden, a tiempo y en las temperaturas adecuadas de acuerdo al pedido.
- Informar al supervisor sobre el funcionamiento de cocina.

Ayudantes de cocina

Cargo: Ayudante de cocina

Jefe inmediato: Jefe de partida

Experiencia: Tener práctica en situaciones similares.

Perfil: Conocimientos de cocina general y técnicas de cocina, pastelería, destreza manual, proactivo, puntual, responsable, iniciativa, honrado, amable, trabajo en equipo, colaborador, excelente presentación.

Funciones

- Cumplir órdenes de su jefe inmediato.
- Colaborar en el despacho de los platos solicitados en las comandas.
- Informar sobre el stock de mice en place para la respectiva requisición a bodega.
- Mantener el lugar de trabajo en excelentes condiciones de aseo.
- Responder por los equipos, utensilios y demás materiales a su cargo.
- Separar la basura orgánica e inorgánica y depositarlos en sus respectivos recipientes.

Tomando en cuenta la poli-funcionalidad de este organigrama, además de las funciones antes mencionadas asumirá con responsabilidad las tareas de steward y otras, las mismas que se manejará de la siguiente manera:

- Remojar, lavar y enjuagar cubertería y loza.
- Lavar y limpiar las herramientas, equipos de cocina y campanas, según indica en el calendario de limpieza.
- Colocar cada herramienta y utensilios en las estanterías correspondientes y clasificarlos según su uso y tamaño.
- Lavar los recipientes de basura, desinfectarlos, colocar fundas limpias y dejarlos en el lugar correspondiente.
- Lavar y organizar las despensas en la bodega de A&B, según indica en el calendario de limpieza.

Meseros

Jefe inmediato: Administrador - Supervisor

Experiencia: Tener práctica en situaciones similares.

Perfil: Conocimientos de servicio, proactivo, relaciones públicas e internas, idiomas básicos, excelente presentación, puntual, responsable, iniciativa, honrado, don de mando, capacidad de tomar decisiones, amable, destreza manual, empatía.

Funciones

- Es el responsable de presentar el inventario de las existencias que quedan para el siguiente turno.
- Elaborar requisiciones a bodega previa revisión del supervisor.
- Mantener el lugar de trabajo en excelentes condiciones de aseo.
- Responder por los equipos, utensilios, materiales entregados en su turno.
- Pulir y ordenar los utensilios a utilizarse.
- Coordinar con el área de cocina para sus diferentes actividades.
- Cumplir las normas de atención al cliente, revisar en el inductivo.

Barman

Jefe inmediato: Administrador - Supervisor.

Experiencia: Tener práctica en situaciones similares.

Perfil: Conocimientos de bartender, destreza manual, idiomas, relaciones públicas e internas, idiomas, excelente presentación, puntual, responsable, iniciativa, honrado, cortés.

Funciones

- Hacer requisiciones mediante formato y bajo supervisión.
- Realizar el mise en place que deberá estar listo antes de la hora de apertura del bar.
- Controlar el stock y el buen estado de menaje a utilizarse.
- Hacer un reporte de ventas de acuerdo a las órdenes recibidas.
- Verificar el saldo de bebidas según consumos del día.
- Limpiar y ordenar la maquinaria y menaje.
- Trasladar los tachos de desperdicios a las zonas establecidas por el restaurante.

3.6.5 Matriz resumen de fortalezas y debilidades del análisis interno

Fortalezas

ORDEN	CONCEPTO	NIVEL DE IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Sazón del chef muy bien posicionada.	X		
2	Platos preparados el momento que son solicitados, garantizan su frescura.	X		
3	Aumento o disminución de los ingredientes de acuerdo al gusto del comensal.	X		
4	Limpieza y sanidad en las instalaciones.			X
5	Cordialidad en el servicio.	X		
6	Atención permanente.	X		
7	Accesibilidad de los precios.	X		
8	Tener productos - servicios de calidad.		X	
9	Largas relaciones con los proveedores		X	

Elaborado por: Erick Amán

Debilidades

ORDEN	CONCEPTO	NIVEL DE IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	No utilizan manuales de procedimientos en ninguna área.	X		
2	No hay uso de recetas estándar.	X		
3	No hay un proceso de selección de recurso humano adecuado.		X	
4	Manual de procedimientos desactualizado	X		
5	El personal de cocina no utiliza uniforme adecuado.		X	
6	Mala manipulación de alimentos	X		

Elaborado por: Erick Amán

3.7 Diagnostico Situacional

Es un estudio que permite conocer la situación actual de una empresa en un periodo determinado, en la que intervienen dos aspectos el externo y el interno respectivamente

3.7.1 Matriz de evaluación interna – externa

La matriz evaluación interna – externa toma los principales factores FODA, obtenidos del análisis situacional, los cuales son ponderados, para luego ser graficados en un eje de coordenadas.

Se asignará un valor a cada uno de los factores de acuerdo a su nivel de impacto en el restaurante, según la siguiente escala:

ESCALA PARA EL NIVEL DE IMPACTO

ESCALA	NIVEL DE IMPACTO
Alto	5
Medio	3
Bajo	1
Nulo	0

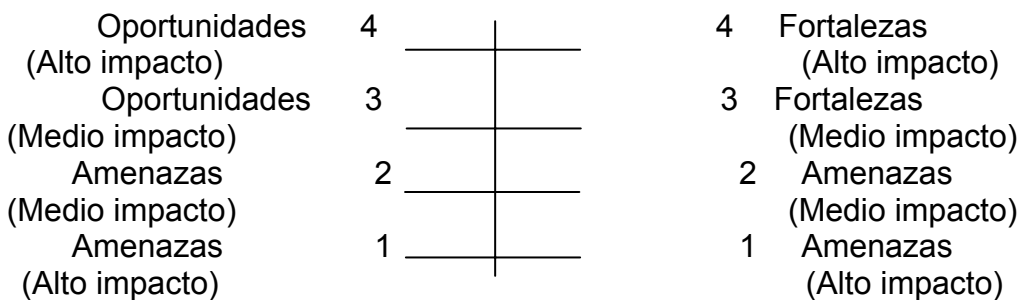
Se calculará el peso relativo, al dividir la calificación de cada factor para el total (100%)

- Luego el peso relativo de cada factor será multiplicado por las respectivas ponderaciones, obteniéndose así un puntaje parcial de los factores.
- Finalmente la sumatoria de los puntajes parciales corresponde al valor de la coordenada Yo y Xo que se presentan en el gráfico de evaluación externa – interna. La ponderación para la matriz se la realizará en base a la siguiente escala:

ESCALA PARA LA PONDERACIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN EXTERNA – INTERNA

FACTORES EXTERNOS

FACTORES INTERNOS



3.7.2 MATRIZ DE EVALUACION SITUACION EXTERNA

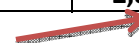
1 ORD	2 FACTOR	3 NIVEL DE IMPACTO	4 CALIF	5 PESO RELATIVO	6 POND	7 PUNTAJE PARCIAL
OPORTUNIDADES						
1	Crecimiento del PIB	A	5	0,06	4	0,24
2	Gasto público	M	3	0,04	3	0,12
3	Modificación de Leyes	M	3	0,04	3	0,12
4	Ser un país pluricultural y pluriétnico	M	3	0,04	3	0,12
5	Tener una gran biodiversidad	M	3	0,04	3	0,12
6	Migración de ecuatorianos	M	3	0,04	3	0,12
7	Descentralización	M	3	0,04	3	0,12
8	Avance acelerado de la tecnología	A	5	0,06	4	0,24
9	Bajo índice de alfabetismo	M	3	0,04	3	0,12
10	Satisfacción de los clientes con productos y servicios	A	5	0,06	4	0,24
11	Productos que cumplen con la calidad	A	5	0,06	4	0,24
AMENAZAS						
1	Dolarización	M	3	0,04	2	0,08
2	Baja inversión privada	M	3	0,04	2	0,08
3	Niveles de salarios bajos	A	5	0,06	1	0,06
4	Altos índices de desempleo	M	3	0,04	2	0,08
5	Afluencia de refugiados	M	3	0,04	2	0,08
6	Incertidumbre política por próximas elecciones	M	3	0,04	2	0,08
7	Inseguridad ciudadana	M	3	0,04	2	0,08
8	Modificación de Leyes	M	3	0,04	2	0,08
9	Muchos productos sustituidos	A	5	0,06	1	0,06
10	Variación de los precios de la materia prima o insumos	A	5	0,06	1	0,06
TOTAL ES			77	1		2,54

Elaborado por: Erick Amán **Valor de la coordenada Y⁰**

3.7.3 MATRIZ DE EVALUACION SITUACION INTERNA

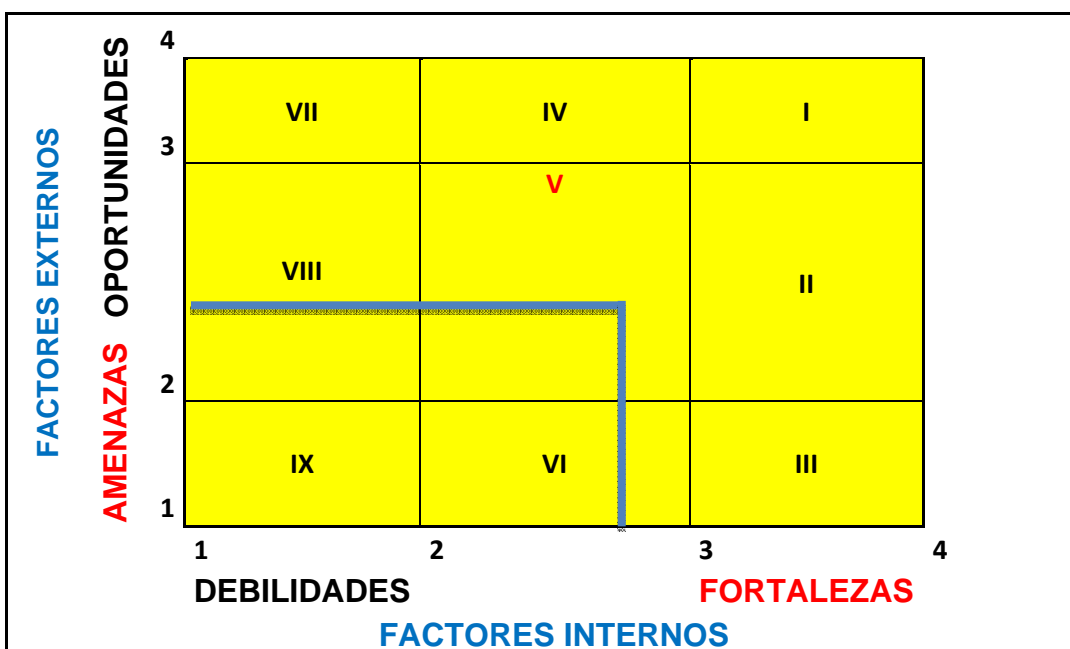
1 ORD	2 FACTOR	3 NIVEL DE IMPACTO	4 CALIF	5 PESO RELATIVO	6 POND	7 PUNTAJE PARCIAL
FORTALEZAS						
1	Sazón del chef muy bien posicionada.	A	5	0,09	4	0,36
2	Platos preparados el momento que son solicitados, garantizan su frescura.	A	5	0,09	4	0,36
3	Aumento o disminución de los ingredientes de acuerdo al gusto del comensal.	A	5	0,09	4	0,36
4	Limpieza y sanidad en las instalaciones.	M	3	0,05	3	0,15
5	Cordialidad en el servicio.	A	5	0,09	4	0,36
6	Atención permanente.	A	5	0,09	4	0,36
7	Accesibilidad de los precios.	M	3	0,05	3	0,15
8	Largas relaciones con los proveedores	M	3	0,05	3	0,15
DEBILIDADES						
1	No utilizan manuales de procedimientos en ninguna área.	A	5	0,09	1	0,09
2	No hay uso de recetas estándar.	A	5	0,09	1	0,09
3	No hay un proceso de selección de recurso humano adecuado.	M	3	0,05	2	0,1
4	Manual de procedimientos desactualizado	M	3	0,05	2	0,1
5	El personal de cocina no utiliza Uniforme adecuado.	M	3	0,05	2	0,1
6	Mala manipulación de alimentos	M	3	0,05	2	0,1
TOTALES			56	1		2,83

Elaborador por: Erick Amán Valor de la coordenada X⁰



3.7.4 Grafico de evaluación interna – externa

GRÁFICO DE EVALUACIÓN SITUACIÓN EXTERNA – INTERNA



Elaborado por: Erick Amán

3.7.5 Informe de diagnostico

El Restaurante Mulligan's Pub & Grill se encuentra ubicado en el cuadrante V de la matriz de evaluación de la situación externa – interna, debido a que el establecimiento posee fortalezas tales como: la excelente ubicación con la que cuenta, la sazón del chef que está muy bien posicionada, productos – servicios de calidad, entre otras, y sus principales debilidades tienen que

ver con el hecho de no utilizar manuales de procedimientos en ninguna área. Se puede decir que las debilidades que tiene son de forma y no de fondo.

Además, tiene una posición media en cuanto al ambiente externo, pues se existen oportunidades como la satisfacción de los clientes con los productos servicios del Restaurante, entre otras; pero también hay amenazas como la existencia de muchos productos sustitutos y el encarecimiento de los precios de la materia prima e insumos.

Por lo dicho anteriormente el establecimiento se encuentra en una buena situación tanto interna como externamente y tiene varias posibilidades de mejorar y alcanzar un mejor nivel de calidad en todo sentido a fin de reforzar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades y a la vez defenderse de las amenazas transformando sus debilidades en fortalezas.

3.8 MATRIZ FODA Y ANALISIS ESTRATEGICO

INTERIOR DE LA ORGANIZACION

FORTALEZAS

- LA UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO PARA EL MERCADO POTENCIAL EN LA ZONA ROSA
- TEMÀTICA DEPORTIVA
- PROMOCIONES DIFERENTES CADA DÌA
- UNICO ESTABLECIMIENTO QUE MUESTRA TODOS LOS DEPORTES EXISTENTES.
- PRECIO DE LOS PRODUCTOS ESTUDIADOS EN BASE A LA COMPETENCIA
- AMBIENTE INFORMAL
- PAGINA WED ACTUALIZADA CONSTANTEMENTE
- PRODUCTOS DE CALIDAD
- VARIEDAD DE TRAGOS

ENTORNO SOCIAL(EXTERIOR)

OPORTUNIDADES

- MERCADO POTENCIAL MUY BIEN DEFINIDO
- CRECIMIENTO DEL TURISMO EN LA MARISCAL
- POCISIONAMIENTO EN EL MERCADO
- INNOVACION DE SUS PROMOCIONES
- EXPANSIÓN(CADENAS)
- CONVENIOS, PROMOCIONES EMPRESARIALES
- VARIEDAD DE PRODUCTOS

DEBILIDADES

- DISTRIBUCIÒN DE LAS AREAS DE PRODUCIÒN.
- EXISTE SOLO UN ACCESO AL RESTAURANTE
- PARQUEDERO.
- AMPLIACIÒN DEL SEGMENTO DE MERCADO.
- FALTA DE CAPACITACION PARA LA VIABILIDAD DEL NEGOCIO
- FALTA DE INVERSIÒN
- FALTA DE MANO DE OBRA.
- AUSENCIA DE MANUALES DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.
- MANTENIMIENTO.
- SISTEMA DE COMPUTACIÒN.
- CAPITAL DE TRABAJO MAL INVERTIDO
- DEFICIENTES HABILIDADES GERENCIALES
- PROBLEMAS CON LA CALIDAD

AMENAZAS

- INSEGURIDAD
- PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO
- CRECIMIENTO DE LA COMPETENCIA
- INCREMENTO DE ARANCELES
- CAMBIOS EN LAS LEYES
- CRECIMIENTO EN LOS COSTOS DE PRODUCCIÒN

-Identificación de áreas de iniciativas estratégicas ofensivas

Para identificar las iniciativas ofensivas se realiza una matriz confrontando las fortalezas y las oportunidades. El análisis se realiza en el siguiente orden:

Se toma en cuenta las fortalezas y oportunidades más importantes.

Se analiza el efecto que tendrán las fortalezas para aprovechar las oportunidades, y se realiza la siguiente pregunta:

¿Qué nivel de influencia tendrá la fortaleza 'n` para la oportunidad 'm`?

Y finalmente se da una calificación de acuerdo al nivel de influencia:

NIVEL DE IMPACTO	VALOR
Alto	5
Medio	3
Bajo	1
Nulo	0

3.9 MATRIZ DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS OFENSIVAS

ORD.	OPORTUNIDADES	Crecimiento del PIB	Tener gran biodiversidad	Modificación de Leyes	Satisfacción de los clientes con productos y servicios	Productos que cumplen con la calidad	Gran inversión para mantener un restaurante	SUBTOTAL	PRIORIDAD
	FORTALEZAS								
F1	Excelente ubicación	5	3	5	5	5	3	26	I
F2	Sazón del chef muy bien posicionada	5	3	0	5	5	1	19	IV
F3	Productos - servicios de calidad	5	3	3	5	3	3	22	III
F4	Atención permanente	5	3	5	5	5	0	23	II
F5	Accesibilidad a los precios	5	3	5	5	3	1	22	III
SUBTOTALES		25	15	18	25	21	11		
PRIORIDAD		I	V	III	I	II	IV		

Elaborado por: Erick Amán

La matriz de iniciativas estratégicas ofensivas permitirá identificar las áreas donde la empresa pueda incursionar para que en base a sus fortalezas pueda aprovechar las oportunidades de negocio que se han establecido.

Como se puede observar en el cuadro las principales fortalezas que el Restaurante Mulligan's Pub & Grill posee son tener una excelente ubicación, la sazón del chef muy bien posicionada, y la atención permanente.

Las oportunidades más importantes que el entorno le ofrece al establecimiento son: el crecimiento del PIB, la satisfacción de los clientes con los productos – servicios, el que hayan pocos restaurantes con una temática deportivas y el que hayan productos que cumplan con los requerimientos de calidad y disponibilidad

El Restaurante Mulligan's Pub & Grill es un establecimiento que puede aprovechar esas oportunidades porque cuenta con fortalezas que le permiten hacerlo.

Identificación de áreas de iniciativa estratégicas defensivas

Para identificar las iniciativas defensivas se realiza una matriz confrontando las debilidades con las amenazas. El análisis se realiza en el siguiente orden:

Se toma en cuenta las debilidades y amenazas más importantes.

Se analiza el impacto que tendrán en las debilidades las amenazas, y se realiza la siguiente pregunta:

¿Qué consecuencia tendrá la debilidad 'a' ante la amenaza 'b'?

Y finalmente se da una calificación de acuerdo al nivel de impacto según su importancia:

NIVEL DE IMPACTO	VALOR
Alto	5
Medio	3
Bajo	1
Nulo	0

3.10 MATRIZ DE INICIATIVA ESTRATÉGICA DEFENSIVA

ORD.	DEBILIDADES	No utilizan manuales de procedimientos	No hay uso de recetas estándar	Mala manipulación de alimentos	El personal de cocina no tiene uniformes	Software desactualizado	SUBTOTAL	PRIORIDAD
	AMENAZAS							
A1	Afluencia de refugiados	0	0	0	3	0	3	IV
A2	Inseguridad ciudadana	0	0	0	0	0	0	V
A3	Muchos productos sustituidos	3	3	5	0	5	16	II
A4	Variación de los precios de materia prima o insumos	3	5	5	5	5	23	I
A5	Modificación de leyes	3	0	0	5	5	13	III
SUBTOTALES		9	15	18	25	21		
PRIORIDAD		V	VI	III	I	II		

Elaborado por: **Erick Amán**

CAPITULO IV

PROPUESTA DE NUEVO DIRECCIONAMIENTO ESTRATÈGICO PARA EL RESTAURANTE

CAPITULO IV

4 PROPUESTA DE NUEVO DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL RESTAURANTE

Una vez establecido el diagnóstico del restaurante, corresponde realizar la propuesta de un nuevo direccionamiento estratégico con la definición de principios, valores, misión del restaurante, visión de futuro, objetivos estratégicos; todo lo anterior se resumirá en el PLAN ESTRATÉGICO DE MEJORAMIENTO INTEGRAL, para lo cual se propone el siguiente direccionamiento estratégico:

4.1. Visión

VISIÓN

“Ser el restaurante y pub más reconocido de la ciudad de Quito para el año 2017, ofreciendo un servicio amable, personalizado y de calidad, para cumplir con las expectativas de nuestros clientes más exigentes”.

4.2.Misión

MISIÓN

“Satisfacer las necesidades y deseos de nuestros clientes; a través de calidad y variedad del servicio de restaurante y pub a través de un mejoramiento continuo de la empresa y de su personal”.

4.3. Valores y principios.

Los valores principales para MULLIGANS bajo los cuales se realizarán las actividades diarias y se guiarán las acciones y decisiones se detallan a continuación:

- Compromiso
- Respeto
- Honestidad
- Ética
- Profesional
- Colaboración
- Responsabilidad
- Pertenencia
- Disciplina
- Armonía
- Solidaridad
- Puntualidad

4.4. POLÍTICAS

Como empleado del restaurante y pub MULLIGANS , es primordial saber que dentro de la empresa lo más importante es que nuestro compañero de trabajo se sienta libre y cómodo, pero siempre dentro de ciertas normas y políticas que permitirán mantener a la empresa bajo control.

-Políticas Administrativas

Conjunto de acciones que rigen la actividad empresarial y que buscan normar y controlar el desempeño mediante la interacción de todas las áreas¹⁵.

- Realizar reuniones semanales, con todo el personal con el fin de medir el desempeño y desarrollo organizacional.
- La comunicación formal será por escrito a través de Memorando, los cuales serán numerados, tomara referencia el mes y año de su elaboración, como del departamento en que se origina.
- Los jefes de área pueden delegar sus funciones pero no su responsabilidad.
- Elaborar de Manual de Funciones, que designe y regule las funciones inherentes de cada cargo para evitar las duplicaciones y omisiones

-Políticas de Recursos Humanos

En búsqueda de conformar un equipo de trabajo capacitado, motivado y comprometido en un trabajo en equipo se plantean las siguientes políticas de recursos humanos:

- El personal deberá llegar a su puesto de trabajo con 15 minutos de anticipación a la hora de ingreso y pasado los 15 minutos posteriores se considerara como atraso.

¹⁵ James Stoner, (1996): Administración, México, Edit. Prentice Hall, p.358.

- Se capacitará semestralmente al personal en cuanto a sus requerimientos específicos por áreas como son: administrativas, operativas de servicio, técnicas de ventas, para mejorar la capacidad productiva y motivacional del personal.
- El personal para solicitar permisos deberá justificar su salida, con veinte y cuatro horas de anticipación por motivos de salud, calamidad doméstica, el cual será presentado a su jefe inmediato, quien deberá aprobar o negar dicho permiso.
- El aseo e higiene un requisito para todo el personal, el cual tendría que cuidar su apariencia cuidando de su ropa que se encuentra limpio, bien planchada.
- El proceso de selección del personal se realizará en forma técnica y profesional, como en base a la documentación que presente cada candidato, el cual constará de: foto actualizada, dirección, teléfono, educación, referencias personales y laborales, deberá contar con experiencia mínima de un año, dependiendo del puesto de trabajo. Finalmente el proceso de selección de personal no será de más de 15 días.

-Políticas de comercialización y venta

Se basa en las medidas y normativas que permitirán que nuestro servicio llegue en condiciones óptimas a los clientes, a través de una atención y servicio diferenciado al mercado.

- El pago, se realizará en efectivo, con cheque personal y/o uso de tarjeta de crédito por lo que al final de la jornada, se cierra caja en base a las facturas que se emitan.
- Realizar controles semanales, quincenales y mensuales sobre el nivel de ventas, para conocer si efectivamente se está cumpliendo con el plan de ventas.

4.5. OBJETIVOS DE LA EMPRESA

-Ventas.

- Efectuar ventas anuales, a no menores \$350.000 USD.
- Incrementar las ventas por lo menos en un 5% anualmente, a partir de la implementación de las mejoras.
- Evaluar a través de encuestas, el posicionamiento de la competencia, precios, promociones, descuentos.

-Marketing.

- Obtener un buen posicionamiento para la empresa y ser líder del mercado y por lo menos captar el 5% de la demanda potencial.
- Aplicar descuentos, hasta de un 15% en promociones, festividades como fiestas de Quito, año nuevo, San Valentín ,etc.
- Diseñar campañas publicitarias que representen máximo el 5% del total de las ventas.
- Elaborar una Página Web para la empresa, en donde se presente los platos, bebidas, días que se ofrezca horas locas,etc como también recibir, quejas, promocionar campañas de descuentos, promociones; anuncios de puestos de trabajo en la empresa, etc.
- Evaluar cada periodo (mensual, trimestral, semestral, anual) el monto de VENTAS que no podrá ser menor al punto de equilibrio obtenido para la empresa.
- Obtener un buen nivel de apalancamiento del área operativa basado en la excelencia en el servicio.

-Finanzas.

- Lograr por lo menos un margen de utilidad antes de impuestos superior al 5%.
- Llevar un estricto control interno y externo de las operaciones, cumplir con normas de contabilidad establecidas con el fin de contribuir de manera total con los asuntos tributarios de la empresa hacia el Estado.

- Obteniendo informes confiables en forma mensual, trimestral y anual
- Buscar permanentes alternativas de inversión, mejoramiento de maquinaria y equipos que pueden generarse en el transcurso del desenvolvimiento del negocio; sin crear perjuicio al “giro” del mismo.
 - Crear el fondo de reserva legal que represente el 10% de la utilidad líquida de cada periodo con el fin de cumplir con las disposiciones mandadas por la Ley¹⁶.
 - Crear la reserva estatutaria, de acuerdo con los estatutos de constitución de la empresa, del 5% de la utilidad líquida de cada período y será de carácter obligatorio, cuyo propósito de crear liquidez a la empresa.
 - Disponer de una reserva facultativa o especial, del 5% de la utilidad líquida, para el mejoramiento de la infraestructura, activos, y/o eventualidades u oportunidades; La decisión final de su utilización recae en la Junta General de Socios, de acuerdo a la disposición de la Ley.¹⁷

-Operativos y de Personal

- Contar con recursos únicos y valiosos, crear una cultura organizacional que fomente el continuo enriquecimiento del aprendizaje para mejorar la productividad y las relaciones con los clientes, comprensión entre los todos los miembros que la conforman para poder lograr una ventaja competitiva.
- Dar preferencia a la contratación de personal local, capacitarlo e incentivarlo.
- Establecer una escala adecuada de remuneraciones desde el funcionamiento inicial de la empresa, creando beneficios sociales para cumplir con las obligaciones laborales que generen motivación, seguridad y un bienestar personal.
- Fomentar un adecuado canal de comunicación para poder resolver problemas de carácter interno con un correcto tratamiento sin que este influya en la buena toma de decisiones.

¹⁶ Ley de Compañías, Art.339 establece que: “ De las utilidades líquidas que resultan de cada ejercicio se tomará un porcentaje no menor de un diez por ciento, destinado a formar el fondo de reserva legal, hasta que se alcance por lo menos del 50% del capital.”

¹⁷ “Ibíd. Ley de Compañías”.

- Establecer una agenda de capacitación y charlas con el personal con el fin de crear un ambiente propicio de trabajo, manteniendo siempre el trabajo, apoyo en equipo y la libre expresión de ideas de cada uno de los miembros de la empresa sin importar el cargo, ofreciendo oportunidades para el desarrollo y crecimiento personal. El cual se dará por lo menos una vez al año.

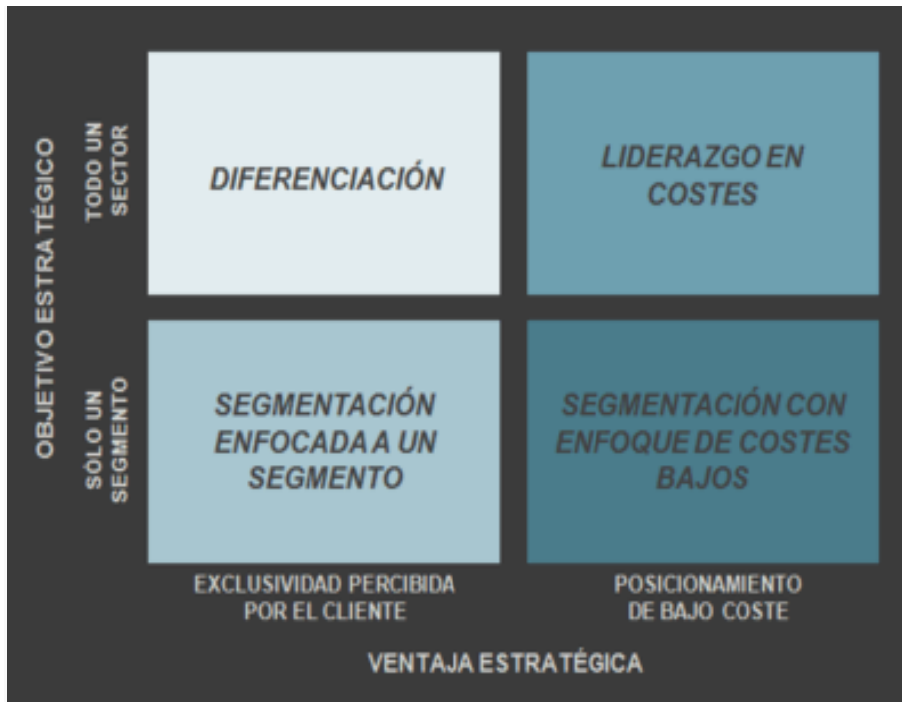
Todos estos objetivos anteriormente mencionados persiguen un mismo fin, que es el desarrollo y crecimiento del restaurante y pub MULLIGANS, y al estar estrechamente vinculados e interactuar todos entre sí, ya que si uno de ellos tiene algún problema repercute directamente en el resto, obstaculizando un correcto desarrollo de la empresa.

4.6. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA GENÉRICA DE PORTER

Para Michael Porter, profesor de la escuela de negocios Harvard Business Scholl sólo hay dos estrategias genéricas posibles:¹⁸

- Obtener los productos o servicios a menor precio que la competencia y ser el **líder en costes**. Las fuentes de ventaja pueden incluir acceso preferencial a materias primas, tecnología superior, curva de la experiencia, economías de escala y otras similares.
- Que el producto o servicio sea percibido por los clientes como exclusivo, siendo el líder en **diferenciación**. El producto o servicio debe ser percibido como único para justificar un precio superior. En lo que se refiere a diferenciación es posible plantear varias estrategias si hay varios atributos que son ampliamente valorados por los compradores.

¹⁸http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategias_gen%C3%A9ricas_de_Porter



Matriz que muestra las estrategias genéricas de Porter.

Por otro lado, también influye el **enfoque** de mercado, ya que un producto o servicio puede dirigirse hacia un sector o hacia un segmento. Algunos autores hablan del "enfoque" como si fuera otra estrategia en sí misma.

Del cruce de estas variables surgen los distintos cuadrantes de la matriz, que se explican por sí mismos. Para Porter es difícil ser simultáneamente líder en costes y en exclusividad, corriéndose el peligro de quedarse a medias en ambos objetivos.

4.7. ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN. PARA EL RSTAURANTE MULLIGAN

Se requiere renovar toda la imagen del restaurante y posicionarle dentro de un target joven y deportivo, diferenciándose que se puede almorzar, merendar, tener platillos especiales, desde muy simples como sandwiches hasta platos tipo gourmet, enfocado también a los deportes especialmente al futbol. Será un lugar de reunión donde parejas, amigos colegas puedan reunirse y además de compartir una pasión por el futbol disfruten de unas bebidas exóticas,

exclusivas, en definitiva un lugar de ambiente relajado y único.

CIRCULO DE DIFERENCIACION¹⁹.-

El círculo de diferenciación busca identificar los factores que giran alrededor del producto y hacen posible tomar las acciones para la ejecución de la estrategia de enfoque basada en la diferenciación, es decir atender de mejor manera a una porción más limitada del mercado.

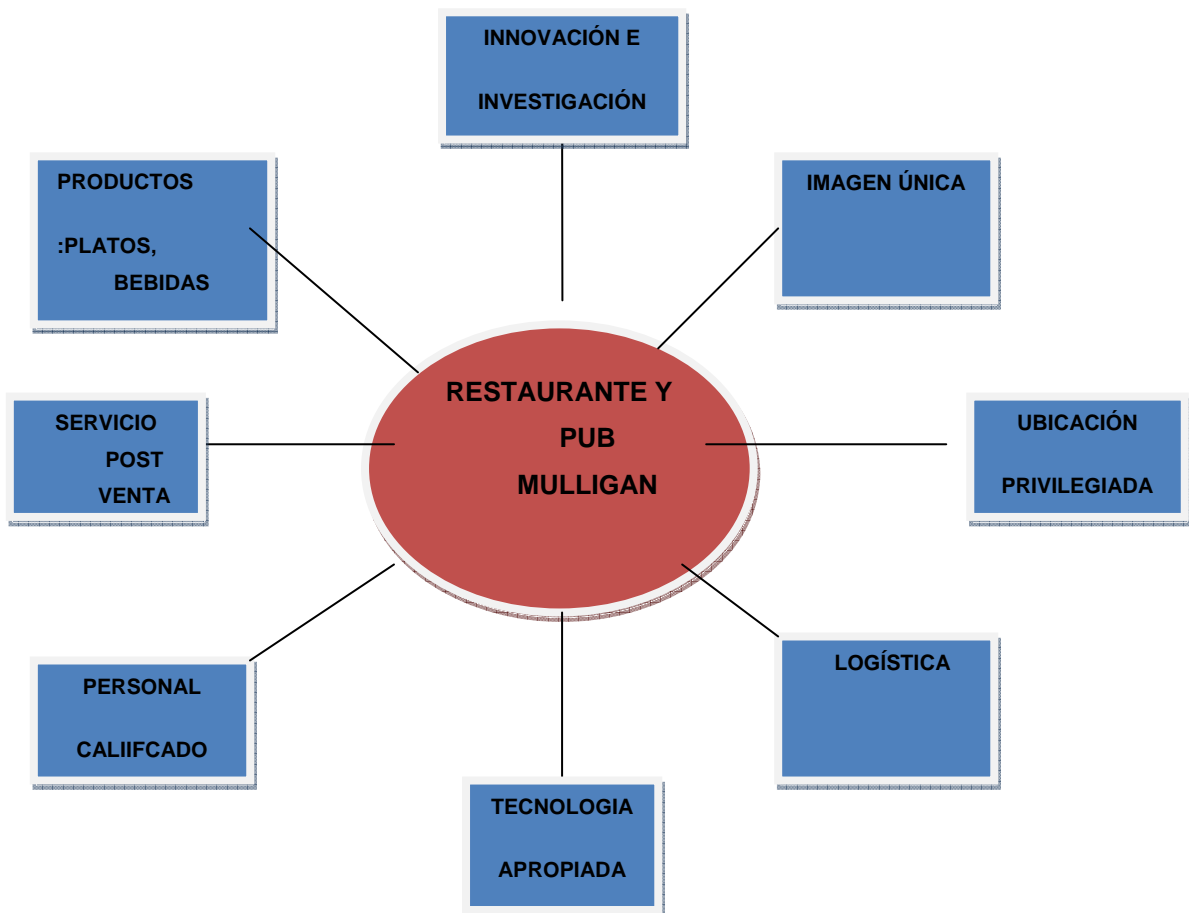
Bajo este criterio se han identificado los siguientes factores que influyen en la diferenciación:

- Investigación y desarrollo: la apertura de nuevas líneas de negocios, innovación y/o la diversificación del producto.
- Adición de valor: brindar productos lácteos con mayor concentración en vitaminas o mezclar productos como yogurt con gelatina.
- Mercado amplio: basados en el perfil determinado en la investigación de mercados.
- Estilo de comercialización: directo, ágil e innovador con políticas de calidad y servicio.
- Comunicación selectiva: determinando a través del plan de marketing, los medios de comunicación selectivos idóneos.

¹⁹Apuntes de Bases de Estrategia Empresarial de Jean Paul Pinto, basado en el libro Management de Orsoni, Paris, 2001.

CÍRCULO DE DIFERENCIACIÓN:

GRÁFICO No. 4.2.



ELABORADO: Erick Amàn

4.8. DESPLIEGUE DE TÁCTICAS PARA IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN.

Realizar promociones en el sector los días de mayor afluencia, mejorando la calidad del servicio y producto para mantener a los clientes.

Promocionar al restaurante –pub a través de la PÁGINA WEB, informando que somos el único restaurante que transmite todos los deportes del mundo con una temática diferente.

Realizar campañas publicitarias en medios de difusión masiva como es la radio y prensa; dando a conocer que somos únicos en ser un restaurante-pub orientada a la temática del fútbol y dar a promociones para eventos especiales.

Realizar una inversión para el mejoramiento de la fachada del local, cambio de muebles y equipos tanto de bar, restaurante y cocina que permita expandir el negocio en el lapso de 5 años.

Mantenerse actualizados constantemente en precios y costos de nuestros diferentes productos, en base a hoja de costos.

Realizar capacitaciones semestrales a todo el personal, para que el personal mejore su desempeño y atención al cliente.

Realizar un constante monitoreo de las áreas y su correctivo funcionamiento he instalaciones.

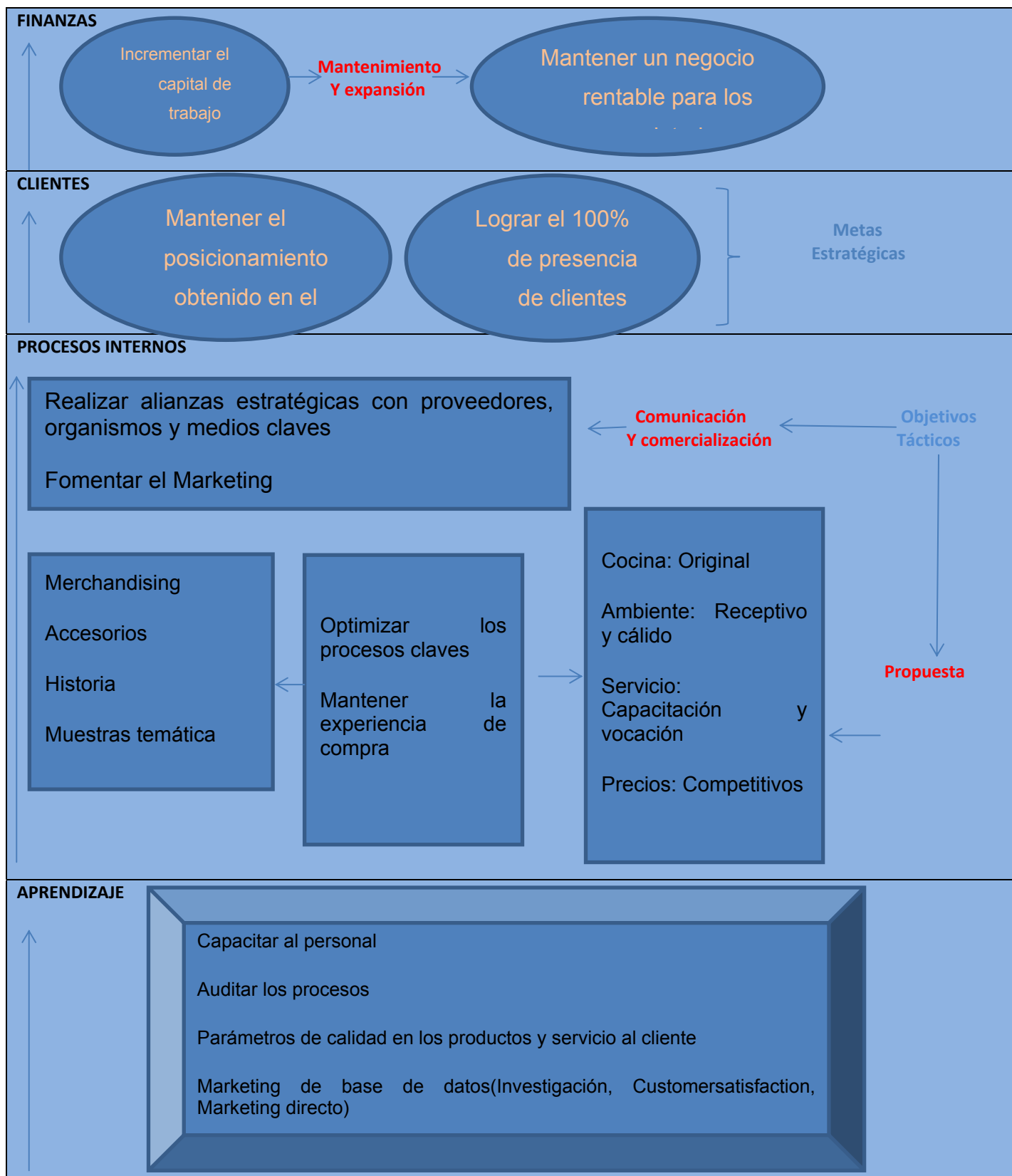
Adquirir nuevos software para el manejo contable y establecer kardex pormaterias primas como también un software de gestión estratégica para laimplementación de un Cuadro Mando Integral.

Innovar menú y bebidas para mantener nuestros clientes y obtener nuevos.

4.9. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

ORDEN	OBJETIVOS
1	Mejorar los procedimientos de producto - servicio
2	Mejorar los procesos administrativos
3	Aprovechar la excelente ubicación
4	Mejorar el mantenimiento del restaurante

4.10 Propuesta de Mapa Estratégico empresarial con el enfoque del Balance Score, BSC.



CAPITULO V

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL RESTAURANTE

CAPITULO V

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO INTEGRAL PARA EL RESTAURANTE

5 Propuesta de mejoramiento para el restaurante

5.1 Matriz de problemas externos e internos

Permite distribuir los factores que se encuentren inherentes en cada uno de las situaciones expuestas para posteriormente analizarlos.

5.1.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos “Fortalezas-Debilidades”

FACTORES	CLASIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO
FORTALEZAS				
Ubicación del establecimiento	10	0,07	4	0,28
Temática deportiva	10	0,07	3	0,21
Promociones	9	0,07	3	0,21
Muestra todos los deportes del mundo	10	0,07	4	0,28
Precios accesibles	7	0,05	3	0,15
Ambiente informal	8	0,06	3	0,18
Paginaweb	9	0,07	3	0,21
Productos de calidad	9	0,07	4	0,28
Variedad de tragos	10	0,07	4	0,28
DEBILIDADES				
Distribución de las áreas de producción	6	0,04	1	0,04
Existe un solo ingreso al restaurante	4	0,03	1	0,03
Parqueadero	4	0,03	2	0,06
Falta de capacitación	5	0,04	1	0,04
Falta de inversión	5	0,04	1	0,04
Ausencia de manuales de procesos y procedimientos	5	0,04	1	0,04
Mantenimiento	4	0,03	1	0,03
Sistemas de computación	6	0,04	2	0,08
Capital de trabajo mal invertido	5	0,04	1	0,04
Deficientes habilidades gerenciales	4	0,03	1	0,03
Problemas con la calidad	5	0,04	1	0,04
	E=135	1	44	2,55

Elaborado por: Erick Amán

Debilidad Importante: (1) Debilidad Menor: (2)

Fortaleza Menor: (3) Fortaleza importante: (4)

5.1.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos “Oportunidades – Amenazas”

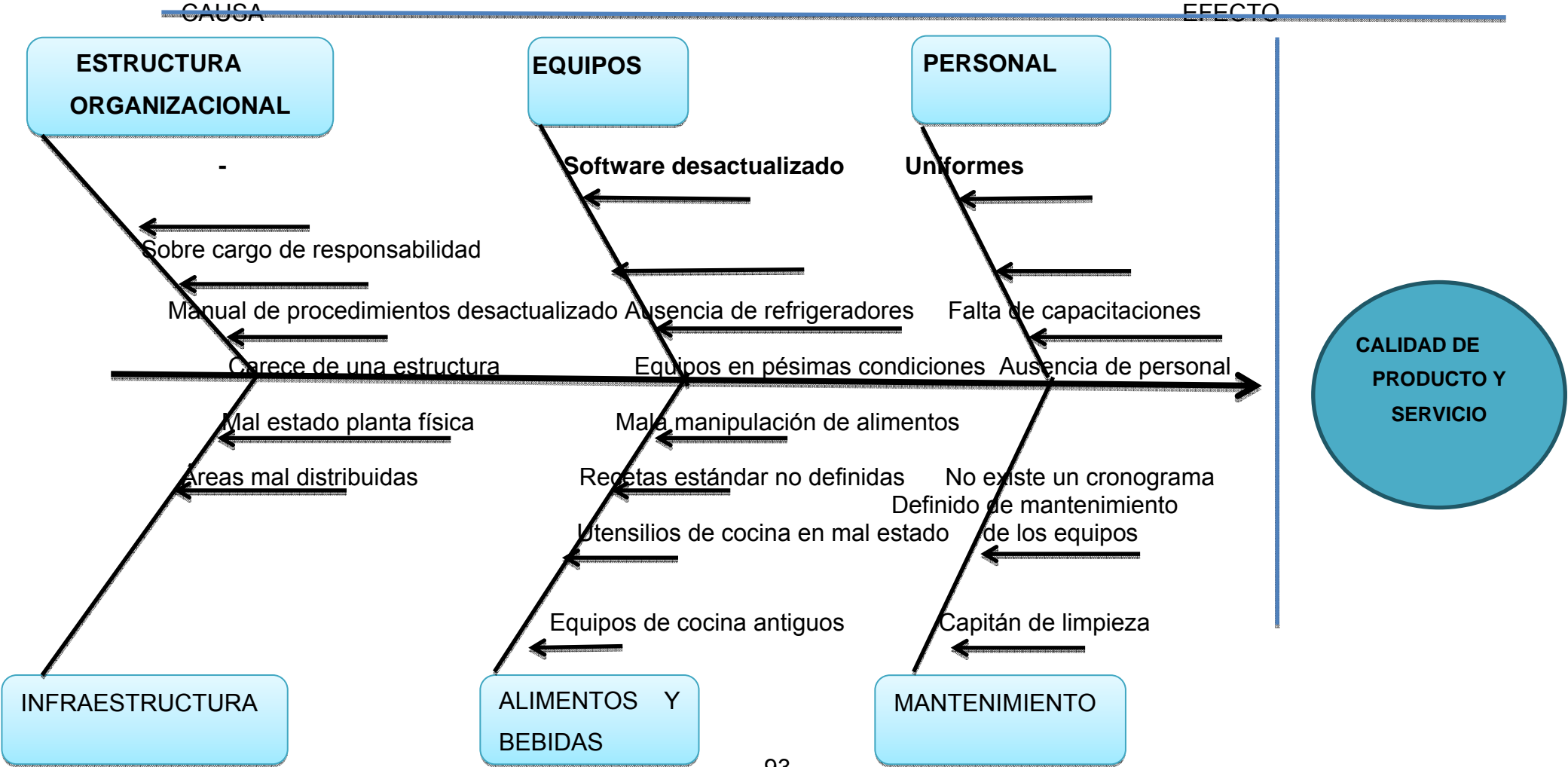
FACTORES	CALIFICACION	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO
OPORTUNIDADES				
Mercado potencial definido	10	0,12	3	0,36
Crecimiento del turismo en el sector	8	0,09	4	0,36
Innovacion en promociones	10	0,12	4	0,48
Expansiones(cadenas)	7	0,08	3	0,24
Convenios empresariales	7	0,08	3	0,24
Variedad de productos	10	0,12	4	0,48
AMENAZAS				
Inseguridad	4	0,05	1	0,05
Permisos de funcionamiento	8	0,09	1	0,09
Crecimiento de la competencia	6	0,07	2	0,14
Incremento de aranceles	5	0,06	1	0,06
Cambio en la leyes	5	0,06	1	0,06
Crecimiento en costos de producción	5	0,06	1	0,06
	E=85	1	28	Eprom=2,62

Elaborado por: Erick Amán

Amenaza Importante: (1) Amenaza Menor: (2)

Oportunidad Menor: (3) Oportunidad importante: (4).

5.2 Priorización de problemas con el diagrama de interrelaciones de Ishikawa



5.3 Selección de problemas prioritarios u oportunidades de mejora a ser solucionados o desarrollados durante el estudio

Recepción de alimentos

PARAMETROS	VALORACION		
	BUENO	REGULAR	MALO
Estado de pisos, paredes y techos			X
Iluminación del área			X
Estado de las balanzas		X	
Espacio en el interior de la recepción de compras			X
Materiales adecuados para el control en la entrega del producto		X	
Calidad del aire			X
Estructura de los documentos de control			X

Elaborado por: Erick Amán

Bodega

PARAMETROS	VALORACION		
	BUENO	REGULAR	MALO
Estado de pisos, paredes y techos			X
Iluminación del área			X
Estado de refrigeradores y congeladores		X	
Funcionamiento de termómetros		X	
Envases de alimentos limpios e íntegros			X
Estado de las estanterías de la bodega		X	
Empaque del producto final		X	
Orden en lo que respecta materia prima			X
Espacio en el interior de los refrigeradores			X
Espacio en el exterior de la bodega			X
Ventilación		X	
Almacenaje de vinos y licores		X	
Presencia de extintor de incendios	X		
Aplicación del procedimientos PEPS		X	

Elaborado por: Erick Amán

Cocina

PARAMETROS	VALORACION		
	BUENO	REGULAR	MALO
Estado de pisos, paredes y techos			X
Iluminación del área			X
Estado de refrigeradores y congeladores			X
Funcionamiento de termómetros		X	
Envases de alimentos limpios e íntegros			X
Estado del equipo de cocina		X	
Presencia de extintor de incendios con fecha vigente	X		
Orden en lo que respecta materia prima			X
Espacio en el área del Stewart		X	
Ventilación			X
Estado de maquinaria de cocina			X
Circulación del área		X	
Desinfección de mesas de trabajo después de su uso		X	
Tablas, utensilios y cuchillos se desinfectan después del uso			X
Basurero cerca de las mesas de trabajo			X
Desinfección de menaje con productos químicos		X	
Limpieza y desinfección de la maquinaria		X	
Limpieza y desinfección de pisos		X	

Elaborado por: Erick Amán

Restaurante

PARAMETROS	VALORACION		
	BUENO	REGULAR	MALO
Estado de pisos, paredes y techos		X	
Iluminación del área	X		
Estado de refrigeradores y congeladores		X	
Funcionamiento de cafeteras	X		
Envases de alimentos limpios e íntegros	X		
Decoración	X		
Seguridad	X		
Orden en lo que respecta materia prima	X		
Espacio en el interior de los refrigeradores		X	
Atención al cliente		X	
Ambiente	X		
Ventilación	X		
Circulación del área	X		
Calidad del aire	X		
Limpieza y desinfección de menaje con productos químicos		X	
Limpieza y desinfección de la maquinaria		X	

Elaborado por: Erick Amán

Personal

PARAMETROS	VALORACION		
	BUENO	REGULAR	MALO
Apariencia pulcra		X	
Uniforme limpio y completo			X
Cabello completamente cubierto con red	X		
Manos limpias, uñas recortadas y sin esmalte	X		

Elaborado por: Erick Amán

5.4 Planteamiento de soluciones(acciones de mejora) a los problemas seleccionados

Para conservar productos sin bajar la calidad es necesario mantener una base de datos de proveedores que cumplan los estándares de adquisición ya establecidos, ya que por la variación de mercado un mismo proveedor no siempre estará dispuesto a cumplir con el pedido del establecimiento, como también al manejar órdenes de compra más detallados ayudará a adquirir únicamente lo que se ha pedido.

Para mejorar la organización de bodega se procedió a la redistribución de la bodega clasificando y rotulando las secciones que la componen. A corto plazo se estima la obtención de muebles o estanterías adecuados para los mismos.

A través de conversaciones y reuniones con el personal se puede corregir los posibles errores que se dan por la falta de supervisión de las normas regidas por “Mulligan’s” y a su vez la inexistencia de un manual inductivo hacia sus trabajadores es de cierta manera la causa del desconocimiento de las actividades que deben mejorarse. A las normas se propone renovar considerando como uno de los factores importantes para el mejoramiento del personal y por lo tanto de la empresa.

Para lograr el mejoramiento de las actitudes que tiene el personal ante su trabajo, se necesita un documento, el mismo que debe ser concreto y claro, además una persona que supervise el cumplimiento de estos parámetros.

Para el área administrativa poli-funcional:

Cumplir y hacer cumplir las normas establecidas en todas las áreas.

Llegar puntual.

Abrir el local para dar apertura al público en el horario señalado.

Cerrar el restaurante bajo los horarios establecidos.

Atender caja y generar facturas.

No se permite comer, beber, fumar, masticar goma de mascar en las estaciones de trabajo.

Hacer respetar los horarios de comida del personal.

Comer en el horario y cronograma que haya establecido de acuerdo a la demanda del servicio.

Para el área de cocina:

Llegar puntual.

Prohibido entrar al cuarto de personal por la puerta no autorizada.

Cumplir con los estándares de higiene personal (baño diario, cabello bien recogido, barba rasurada, uñas cortas y limpias, no bisutería).

Utilizar el uniforme limpio, completo y ordenado (chaqueta, delantal, pantalón, gorra, malla).

Reportarse con el administrador encargado de su turno.

Respetar los formatos establecidos por el establecimiento.

Revisar los productos que ingresan a la cocina de los proveedores y de bodega.

Almacenar los productos identificados, etiquetados y organizados en los sitios respectivos.

Realizar la respectiva requisición de bodega en cada turno.

No comer chicles de caja o tomar bebidas de barra, previa autorización.

No se permite comer, beber, fumar, masticar goma de mascar en las estaciones de trabajo.

No sacar órdenes sin comanda.

Lavarse las manos cada vez que sea necesario, según el inductivo.

Utilizar guantes desechables cuando se va a manipular el género que va a consumir el cliente.

En caso de lesiones en las manos utilizar guantes desechables.

Realizar el mice en place completo y evitando contaminación.

Utilizar utensilios limpios para probar las preparaciones.

Cumplir con el cronograma de limpieza.

Al utilizar productos químicos póngase guantes de caucho.

Servir la comida de personal dentro del horario y cronograma establecido.

Comer en el horario y cronograma establecido por el administrador de acuerdo a la demanda del servicio.

No se permite faltas injustificadas.

No hay cambios de turno no autorizado.

No usar celulares durante el horario de trabajo.

No sacar calificaciones menores a la determinada en los exámenes periódicos de la carta.

Para el Área de Servicio:

Llegar puntual.

Prohibido entrar al cuarto de personal por la puerta no autorizada.

Cumplir con los estándares de higiene personal (baño diario, cabello bien recogido, barba rasurada, maquillaje y bisutería discreta, uñas cortas y limpias).

Presentarse con el uniforme completo (camiseta, pantalón, mandil, nombre, 2 esferos, descorchador, fósforos.

Reportarse con el administrador encargado de su turno.

Verificar y provisionar el mice en place.

Realizar respectiva requisición de bodega en cada turno.

Cumplir con las normas de atención al cliente del inductivo.

Servicio se compromete en errores y omisiones en el cobro de cuentas de consumo.

Comer en el horario y cronograma establecido por el administrador de acuerdo a la demanda del servicio.

No se permite faltas injustificadas.

No hay cambios de turno previa autorización.

No usar celulares durante servicio.

No comer chicles de caja o tomar bebidas de barra, previa autorización.

No se permite comer, beber, fumar, masticar goma de mascar en las estaciones de trabajo.

El personal de servicio deberá entrar a cocina exclusivamente a recoger o dejar platos.

No entrar a caja o a barra previa autorización.

Pasar comanda por escrito a caja.

No sacar órdenes sin comanda.

Presentar la hoja de datos del cliente para sacar la factura.

No estar de espaldas al salón.

No usar el baño de los clientes.

No encargar la mesa después del turno.

No tocar los equipos de música o DVD's sin autorización.

Contestar el teléfono antes del tercer repique.

No sacar calificaciones menores a la determinada en los exámenes periódicos de la carta.

La señalética en el establecimiento es importante ya que ayuda a diferenciar las secciones prohibidas, no prohibidas, vías de circulación, diferenciación de áreas, entre otras, que en el restaurante no existen.

Limpieza profunda en "Mulligan's" se realiza cada fin de semana (Domingos), este día el equipo de cocina en el turno de la mañana se dedica a limpiar las estanterías de cocina, los entrepaños, mientras que el turno de la noche la limpieza se realizan con baldes de agua, detergente, desengrasante, cloro, éstos son utilizados para los equipos de cocina, tales como: grill, plancha, cocina, campana, mesones, paredes, pisos, etc., también la freidora previamente filtrado el aceite.

El turno de la mañana realiza limpieza de bodega cada quince días, aquí una persona de cocina se encarga del trabajo, utilizando escoba de plástico cerda gruesa con agua y detergente para los pisos, los limpiones se emplearan para los congeladores y la refrigeradora por dentro y por fuera, asear las estanterías de productos semi-elaborados, terminados, frescos, a la vez organizarlos.

El administrador encargado ha manifestado que se realizan limpieza diaria y limpieza profunda.

5.5 Matriz resumen de soluciones a los problemas

ORD	PROBLEMAS	SOLUCIONES
1	Sobre cargo de responsabilidad	Establecer normas y funciones de cada departamento
2	Manual de procedimientos desactualizado	Actualizar procesos y procedimientos en producto - servicio
3	Carece de una estructura	Determinar puestos y rangos de trabajo
4	Software desactualizado	Comprar un nuevo software por parte de los dueños
5	Ausencia de refrigeradores	Analizar proformas y adquirir refrigeradores nuevos
6	Equipos en pésimas condiciones	Dar un correcto mantenimiento o comprar nuevos equipos
7	Uniformes	Dotar de nuevos uniformes en el área de servicio y cocina
8	Falta de capacitaciones	Realizar capacitaciones 1 vez al mes
9	Ausencia de personal	Mejorar salarios y estabilidad laboral de acuerdo a la competencia
10	Mal estado planta física	Realizar un análisis de áreas críticas y dar pronto mantenimiento
11	Áreas mal distribuidas	Analizar y distribuir las áreas de bodega y cocina
12	Mala manipulación de alimentos	Realizar capacitaciones 1 vez al mes
13	Recetas estándar no definidas	Actualizar costos y materia prima en recetas
14	Utensilios de cocina en mal estado	Adquirir nuevos utensilios de cocina
15	Equipos de cocina antiguos	Remplazar equipos por nuevos
16	Cronograma de limpieza y mantenimiento	Definir tareas de limpieza, manteniendo y personal a realizar dichas funciones

5.6 Plan operativo para la realización de las acciones de mejora previstas para el inmediato y mediano plazo

ORD	AREA DE INICIATIVA ESTRATEGICA	META ESPECIFICA	PROYECTO	PLAZO		
				CP	MP	LP
1	Excelente ubicación.	Aprovechar la excelente ubicación.	Remodelación de las instalaciones		X	
			Cambiar la decoración	X		
			Mejoramiento de los procesos administrativos		X	
2	Sazón del chef muy bien posicionada.	Optimizar los recursos disponibles.	Mejoramiento del proceso de producción, compras, bodegas	X		
			Plan de promoción y publicidad	X		
		Reducir los desperdicios.	Uniformar al personal	X		
3	Atención permanente.	Mantener el horario actual.	Contratar personal	X		
		Elaborar horarios para el personal.	Capacitar al personal de acuerdo a cada área		X	
			Establecer turnos de trabajo	X		
4	Productos - servicios de calidad.	Incrementar la participación del mercado.	Establecer combinaciones alternativas	X		
			Introducir nuevos tamaños		X	
			Capacitar al personal en lo referente a decoración de platos	X		
5	Muchos proveedores	Reducir los costos	Introducir políticas de compra.	X		
			Planificación de compras.	X		

Elaborado por: Erick Amán

CAPITULO VI

**EVALUACIÓN DE BENEFICIOS A
OBTENERSE CON LA
APLICACIÓN DEL ESTUDIO**

CAPÍTULO VI

EVALUACION DE BENEFICIOS A OBTENERSE CON LA PLICACION DEL ESTUDIO

6 Evaluación de Beneficios a obtenerse con la aplicación del estudio

6.1 Importancia de una evaluación de los beneficios a obtenerse

La importancia de este estudio radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del Mejoramiento integral se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte el establecimiento deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de este estudio puede ser que el establecimiento crezca dentro del mercado y hasta llegar a ser líder en el su mercado.

6.2 Metodología para la evaluación de beneficios

6.2.1 Métodos (Empíricos)

Observación.- El investigador conoce el problema y el objeto de investigación, estudiando su curso natural, sin alteración de las condiciones naturales, es decir que la observación tiene un aspecto contemplativo.

Mediante esta técnica se podrá observar ciertas anomalías y situaciones de forma operativa, a fin de conocer lo que no se esté realizando de manera adecuada por parte del personal del hotel.

Experimentación.- Implica alteración controlada de las condiciones naturales, de tal forma que el investigador creara modelos, reproducirá condiciones, abstraerá rasgos distintivos del objeto o del problema.

6.2.2 Métodos Teóricos

Histórico.-Está vinculado al conocimiento de las distintas etapas de los objetos en su sucesión cronológica, para conocer la evolución y desarrollo del objeto o fenómeno de investigación se hace necesario revelar su historia, las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales.

Mediante esta técnica se podrá conocer la evolución y los cambios que se han venido presentando en el restaurante desde su inauguración hasta el presente, para así poder establecer si estos han sido adecuados.

Analítico.- Consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado, para ver por ejemplo las relaciones entre las mismas.

Por medio de este método se podrá realizar un análisis de cada área para conocer el estado y situación en la que se encuentran.

6.2.3 Técnicas

Entrevista.- Es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte del segundo.

Esta técnica se podrá implementar para poder obtener información del Área Administrativa con el objeto de obtener datos estadísticos, numéricos que permitan conocer un poco más a fondo la situación actual del restaurante.

6.3 PROYECCIÓN DE VENTAS PARA LAS DOS SIGUIENTES SITUACIONES: VENTAS SIN APLICACIÓN DE ESTE ESTUDIO DE MEJORAMIENTO Y VENTAS CON APLICACIÓN DE ESTE ESTUDIO

6.3.1 PROYECCIÓN DE VENTAS SIN MEJORAS

CUADRO No.1

Días/ Rotación	CLIENTES ACTUALES
Lunes	30
Martes	35
Miércoles	40
Jueves	55
Viernes	90
Sábado	100
Domingo	20
SUMAN	370

CUADRO No.2

CALENDARIO DÍAS AÑO 2013						
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
Enero	4	5	5	5	4	4
Febrero	4	4	4	4	4	4
Marzo	4	4	4	4	5	5
Abril	5	5	4	4	4	4
Mayo	4	4	5	5	5	4
Junio	4	4	4	4	4	5
Julio	5	5	5	4	4	4
Agosto	4	4	4	5	5	5
Septiembre	5	4	4	4	4	4
Octubre	4	5	5	5	4	4
Noviembre	4	4	4	4	5	5
Diciembre	5	5	4	4	4	4
SUMAN	52	53	52	52	52	52

CUADRO No.3

CÁLCULO NÚMERO CLIENTES POR AÑO								
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	TOTAL
Enero	120	175	200	200	360	400	460	1.915
Febrero	120	154	176	160	360	400	400	1.770
Marzo	120	140	160	160	450	500	440	1.970
Abril	150	175	160	160	360	400	420	1.825
Mayo	120	140	200	200	450	400	460	1.970
Junio	120	140	160	160	360	500	420	1.860
Julio	150	175	200	160	360	400	440	1.885
Agosto	120	140	160	200	450	500	460	2.030
Septiembre	150	140	160	160	360	400	400	1.770
Octubre	120	175	200	200	360	400	460	1.915
Noviembre	120	140	160	160	450	500	440	1.970
Diciembre	150	175	160	160	360	400	420	1.825
SUMAN	1.560	1.869	2.096	2.080	4.680	5.200	5.220	22.705

CUADRO No.4

INGRESOS CONSUMOS			
MES	CLIENTES	CONSUMO PROMEDIO UNITARIO	TOTAL
Enero	1.915	11,79	22.575
Febrero	1.770	11,79	20.866
Marzo	1.970	11,79	23.224
Abril	1.825	11,79	21.514
Mayo	1.970	11,79	23.224
Junio	1.860	11,79	21.927
Julio	1.885	11,79	22.222
Agosto	2.030	11,79	23.931
Septiembre	1.770	11,79	20.866
Octubre	1.915	11,79	22.575
Noviembre	1.970	11,79	23.224
Diciembre	1.825	11,79	21.514
SUMAN			267.662

6.3.2 PROYECCIÓN VENTAS CON MEJORAS

CUADRO No.5

Días/ Rotación	CLIENTES CON MEJORAS
Lunes	39
Martes	46
Miércoles	59
Jueves	85
Viernes	130
Sábado	163
Domingo	52
SUMAN	572

CUADRO No.6

CALENDARIO DÍAS AÑO 2013						
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
Enero	4	5	5	5	4	4
Febrero	4	4	4	4	4	4
Marzo	4	4	4	4	5	5
Abril	5	5	4	4	4	4
Mayo	4	4	5	5	5	4
Junio	4	4	4	4	4	5
Julio	5	5	5	4	4	4
Agosto	4	4	4	5	5	5
Septiembre	5	4	4	4	4	4
Octubre	4	5	5	5	4	4
Noviembre	4	4	4	4	5	5
Diciembre	5	5	4	4	4	4
SUMAN	52	53	52	52	52	52

CUADRO No.7

CÁLCULO NÚMERO CLIENTES POR AÑO								
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	TOTAL
Enero	156	228	293	293	520	650	1.196	3.335
Febrero	156	200	257	234	520	650	1.040	3.058
Marzo	156	182	234	234	650	813	1.144	3.413
Abril	195	228	234	234	520	650	1.092	3.153
Mayo	156	182	293	293	650	650	1.196	3.419
Junio	156	182	234	234	520	813	1.092	3.231
Julio	195	228	293	234	520	650	1.144	3.263
Agosto	156	182	234	293	650	813	1.196	3.523
Septiembre	195	182	234	234	520	650	1.040	3.055
Octubre	156	228	293	293	520	650	1.196	3.335
Noviembre	156	182	234	234	650	813	1.144	3.413
Diciembre	195	228	234	234	520	650	1.092	3.153
SUMAN	2.028	2.430	3.065	3.042	6.760	8.450	13.572	39.347

CUADRO No.8

INGRESOS CONSUMOS			
MES	CLIENTES	CONSUMO PROMEDIO UNITARIO	TOTAL
Enero	3.335	11,79	39.309
Febrero	3.058	11,79	36.045
Marzo	3.413	11,79	40.229
Abril	3.153	11,79	37.164
Mayo	3.419	11,79	40.306
Junio	3.231	11,79	38.083
Julio	3.263	11,79	38.466
Agosto	3.523	11,79	41.532
Septiembre	3.055	11,79	36.014
Octubre	3.335	11,79	39.309
Noviembre	3.413	11,79	40.229
Diciembre	3.153	11,79	37.164
SUMAN			463.851

6.4 ELABORACIÓN DE FLUJOS DE CAJA Y ESTADO DE RESULTADOS

6.4.1 PROYECCIÓN FLUJO DE CAJA SIN MEJORAS

CUADRO No.9

FLUJO DE CAJA SIN MEJORAS						
DETALLE	0	1	2	3	4	5
Ventas		267.662	280.117	293.152	306.793	321.070
(-) Costo Producción		190.888	190.888	190.888	190.888	190.888
Utilidad Bruta		76.774	89.230	102.264	115.906	130.182
(-) Gastos Administrativos		42.407	43.828	45.315	46.872	48.501
Utilidad Operativa		34.368	45.402	56.949	69.034	81.681
(-) Gastos Financieros		-	-	-	-	-
Utilidad antes Impuesto Renta		29.212	38.591	48.407	58.679	69.429
Utilidad Ejercicio		22.494	29.715	37.273	45.183	53.460
(+) Depreciación y Amortización		-	-	-	-	-
(+) Valor Salvamento						
(-) Activo Fijo						
(-) Activo Diferido						
(-) Capital Trabajo						
(-) Imprevistos						
(-) Amortización Deuda		-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA NETO	-	22.494	29.715	37.273	45.183	53.460

CUADRO No.10

FLUJO DE CAJA SIN MEJORAS A VALOR PRESENTE			
REF	TASA		FLUJO VALOR PRESENTE
		20,19%	
1	2013	22.494	18.715
2	2014	29.715	20.571
3	2015	37.273	21.468
4	2016	45.183	21.652
5	2017	53.460	21.315
TOTAL			103.721

6.4.2 FLUJO DE CAJA CON MEJORAMIENTOS

Cuadro No.11

FLUJO DE CAJA CON REFORMAS						
DETALLE	0	1	2	3	4	5
Ventas		463.851	485.435	508.024	531.664	556.404
(-) Costo Producción		278.420	278.420	278.420	278.420	278.420
Utilidad Bruta		185.431	207.015	229.604	253.244	277.985
(-) Gastos Administrativos		119.606	102.309	104.300	105.494	107.674
Utilidad Operativa		65.825	104.707	125.305	147.751	170.310
(-) Gastos Financieros		8.472	7.112	5.602	3.926	2.065
Utilidad antes Impuesto Renta		48.749	82.955	101.747	122.251	143.008
Utilidad Ejercicio		37.537	63.876	78.345	94.134	110.116
(+) Depreciación y Amortización		3.669	3.669	3.669	2.779	2.779
(+) Valor Salvamento						8.646
(-) Activo Fijo						
(-) Activo Diferido						
(-) Capital Trabajo						
(-) Imprevistos						
(-) Amortización Deuda		12.367	13.728	15.238	16.914	18.775
FLUJO DE CAJA NETO	-110.032	28.839	53.817	66.777	79.999	102.768

CUADRO No.12

FLUJO DE CAJA CON MEJORAS A VALOR PRESENTE			
REF	TASA	20,19%	VALOR PRESENTE
1	2013	28.839	23.994
2	2014	53.817	37.255
3	2015	66.777	38.461
4	2016	79.999	38.336
5	2017	102.768	40.975
TOTAL			179.021

6.5 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

CUADRO No.13

	CON MEJORAS (A)	SIN MEJORAS (B)	DIFERENCIA (A-B)	%
CLIENTES	572	370	202	55
VENTAS	463.851	267.662	196.189	73
COSTO PRODUCCIÓN	278.420	190.888	87.532	46
UTILIDAD BRUTA	185.431	76.774	108.657	42
UTILIDAD OPERATIVA	65.825	34.368	31.457	92
UTILIDAD EJERCICIO	37.537	22.494	15.043	67
SUMATORIA FLUJO CAJA A VALOR PRESENTE	178.021	103.721	74.300	72
INVERSION	110.032	-	-	
VALOR ACTUAL NETO (VAN)	68.990	-	-	-
TASA INTERNA RETORNO (TIR)	40,99%	-	-	-
COSTO/BENEFICIO	5,42	-	-	-

Análisis de los Clientes

Con el implementación de las mejoras se busca incrementar el número de clientes atraídos para remodelación del restaurante Mulligans, como de su publicidad el cual se pretende realizar en forma intensiva, tomando como referencia restaurantes y bares del sector, se estima de acuerdo con la observación del investigador que podría incrementarse de 370 clientes que actualmente se cuenta a 572, considerándose un incremento porcentual del 55%. Sin embargo este incremento no alcanza a cubrir la capacidad instalada que cuenta el restaurante que de acuerdo con estudio realizado para determinar las mejoras (VER ANEXO No,) se ha determinado que con una capacidad instalada para 100 personas se podría atender en forma semanal a 1.200 personas con una tasa de rotación de “2” por día. Por lo que la capacidad instalada ocupada con los mejoramientos propuestos alcanzaría aproximadamente al 41%, $(572/1.400*100)$. Por lo se determina que si resulta viable captar este incremento de clientes en las instalaciones de Mulligans.

Costo de Producción

El costo de producción va proporcionarme en incremento con el número de clientes y por tanto de servicios en cuanto a platos; bebidas, etc, existiendo una diferencia de \$87.532, equivalente al 73%.

Utilidad Bruta

Es la resta de las ventas menos los costos de producción, existiendo una diferencia a favor de las mejoras en \$108.657 USD, que equivale a un incremento porcentual de aproximadamente 42%

Utilidad Operativa

En esta utilidad que comprende la resta de la utilidad bruta menos los gastos operativos, se mantiene una diferencia positiva para las mejoras en \$31.457, equivalente al 92%.

Utilidad del Ejercicio

Se obtienen una diferencia positiva para las mejoras en \$ 15.403, equivalente al 67%, a pesar que el proyecto de mejoras contempla la obtención de un crédito a la Corporación Financiera Nacional para adquisición de activos fijos como también un capital de trabajo, que obviamente reduce las ganancias por pago de este crédito

Sumatoria de Flujo de Caja a Valor Presente

Efectuando las sumatorias para los 5 años proyectados a valor presente, el proyecto de mejoras tiene un flujo positivo de \$178.021, mientras que sin hacer mejoras su flujo es de \$ 103.721, por lo que se tendría un mayor flujo de caja para el periodo analizado de \$74.300, equivalente al 72%. Por lo que se estima que cada año mejora la situación financiera del bar.

ANALISIS ECONÓMICO FINANCIERO PARA EL PROYECTO MEJORAS.

El proyecto de mejoras requiere una inversión de \$ 110.032, de los cuales un 70% se obtendrá a través de un crédito en la Corporación Financiera Nacional para un período de 5 años con una tasa fija del 11%; siendo el valor de la amortización del crédito de \$20.840 (VER ANEXO No.)

Realizando los análisis de ingresos y gastos, como se podrá observar detalladamente en el ANEXO No., se obtiene un flujo de caja positivo, con una TMAR del 20.19%, se calculó un VAN positivo de \$68.990; Periodo de Recuperación de la Inversión de 4 años; una Tasa Interna de Retorno del 40.99% y un Costo Beneficio de 5.42. Por lo que se concluye que resulta viable y rentable el proyecto de efectuar mejoras integrales en el restaurante Mulligans.

CAPITULO VII

CONCLUSIONES

Y

RECOMENDACIONES

CAPÍTULO VII

7.1 CONCLUSIONES

1. Analizando cada uno de las áreas que conforman el Restaurante Mulligan's Pub & Grill, se observo que existe despreocupación por parte de su propietario, en lo que es brindar un producto de calidad y brindar un buen servicio, que a su vez no son tratadas con la formalidad del caso.

2. El Restaurante Mulligan's Pub & Grillo posee una gran ventaja competitiva con respecto a otros establecimientos de alimentos y bebidas debido a su ubicación en la zona rosa de Quito la cual es visitada diariamente por turistas.

3. En las guías de observación aplicadas a las diferentes áreas del departamento de Alimentos & Bebidas observe que gran parte de los equipos del proceso de producción ya cumplieron con su ciclo operativo, incluso esto influye en las garantías de sus productos al momento de conservarlos. Para ser específico mencionare un ejemplo: los congeladores de mariscos que se encuentra en la Bodega.

4. Capacitar a cada uno de los colaboradores pertenecientes al departamento de Alimentos & Bebidas en función a lo expuesto en el presente documento con la finalidad de que asimilen de una mejor manera los posibles cambios que se vayan a implementar.

Elaborar el manual de procesos según los parámetros expuestos anteriormente.

5. Para la ejecución de la presente propuesta es necesario invertir \$110.032, Gran parte de este presupuesto esta destinado a la adquisición de nuevos equipos.

6. Las principales fortalezas de Mulligan's Pub & Grill son sus platos que se encuentran muy bien posicionados y la satisfacción y fidelidad de los clientes con los productos – servicios que el establecimiento ofrece.

7.2 RECOMENDACIONES

1. Afirmarse en cada una de las oportunidades y fortalezas con la finalidad de reducir las amenazas y debilidades que se presenten a corto, mediano o largo plazo.
2. Reemplazar los equipos del proceso de producción del departamento de Alimentos & Bebidas con la finalidad de proporcionar un producto final adecuado.
3. Formar un capitán de limpieza para mantener una imagen adecuada en el área de producción y servicio.
4. Actualizar el manual de producción y servicio de acuerdo a las necesidades del establecimiento y sus clientes.
5. Implementar estándares de calidad: una serie de módulos de capacitación relacionados con el servicio.
6. Proporcionar a cada uno de los empleados un manual en el cual se especifican claramente todos los requisitos que debe reunir el cliente interno para lograr un mejor servicio: "establecer los niveles más altos de atención al cliente" y detallar en ese manual los siguientes puntos.
 - Apariencia personal e higiene
 - Trato al cliente
 - Estándares de servicio
 - Actividades culturales
 - Participación en cursos de servicio
7. Es recomendable la aplicación del Proyecto de Mejoramiento tomando en cuenta los beneficios que éste proporcionará.

ANEXO

Proyecto con Mejoras

PROYECTO DE MEJORAMIENTO RESTAURANTE MULLIGANS

ADQUISICIÓN DE ACTIVOS FIJOS

MUEBLES Y EQUIPOS DE COCINA Y BAR			
DETALLE	CANTIDAD	COSTO/ UNITARIO	COSTO/ TOTAL
PLANCHA-FREIDORA	1	1950	1.950,00
COCINA INDUSTRIAL	1	500	500,00
CONGELADORA HORIZONTAL	1	500	500,00
LICUADORA	2	90	180,00
MESON DE TRABAJO	2	100	200,00
UTENSILIOS DE COCINA	30		100,00
TANQUE DE GAS	1	50	50,00
MICRO ONDA	1	250	250,00
**MENAJE			1.310,00
**UTENSILIOS BAR			491,50
SUMAN			5.532

MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA			
DETALLE	CANTIDAD	COSTO/ UNITARIO	COSTO/ TOTAL
ESCRITORIO	1	250	250,00
SILLA GIRATORIA	2	160	320,00
TELÉFONOS	2	51	102,00
CAJA REGISTRADORA Sharp 207	1	350	350,00
FAX Panasonic	1	175	175,00
ARCHIVADOR 3 NIVELES	1	95	95,00
SUMAN			1.292

MUEBLES Y ENSERES DE BAÑO			
DETALLE	CANTIDAD	COSTO/ UNITARIO	COSTO/ TOTAL
SECADOR DE MANOS	2	150	300,00
DISPENSADOR DE TOALLAS D EPAPEL	2	18	36,00
DISPENSADOR DE JABÓN	5	18	90,00
DISPENSADOR DE PAPEL	3	22	66,00
ESPEJO BAÑO	3	60	180,00
URINARIO	2	70	140,00
INODORO	5	75	375,00
LAVAVO	5	75	375,00
VARIOS			50,00
SUMAN			1.612

EQUIPO AUDIO Y SONIDO			
DETALLE	CANTIDAD	COSTO/ UNITARIO	COSTO/ TOTAL
CAJAS AMPLIFICADORAS DE 15 VOLT	3	490	1.470,00
MEZCLADORA	1	320	320,00
ECUALIZADOR	1	150	150,00
COMPACTADORA DE CD	1	550	550,00
LUZ LOTUS	2	200	400,00
SUMAN			2.890

MUEBLES Y ENSERES BAR			
DETALLE	CANTIDAD	COSTO / UNITARIO	COSTO / TOTAL
BARRA 6 METROS	1	1.000	1.000,00
TABURETES	6	20	120,00
MESAS RECTANGULARES 4 PERSONAS	12	50	600,00
SILLAS BAR	48	30	1.440,00
MESAS LOUNGE 4 PERSONAS	8	60	480,00
SILLONES	24	50	1.200,00
MESAS EXTERIORES 5 PERSONAS	3	55	165,00
SILLAS EXTERIORES	15	20	300,00
SOMBRILLAS EXTERIORES	3	10	30,00
**CRISTALERIA			5.084,10
OTROS			50,00
SUMAN			10.469

**CRISTALERIA			
DETALLE	CANTIDAD	COSTO/ UNITARIO	COSTO/ TOTAL
COPA MARTINI	300	3,5	1.050,00
COPA DE AGUA	200	2	400,00
COPA DE VINO TINTO	200	3,40	680,00
COPA VINO BLANCO	200	3,50	700,00
COPA CHAMPAGNE (FLAUTA)	50	3,20	160,00
VASO OLD FASHION	300	1,2	360,00
VASO LONG DRINK	300	1,25	375,00
VASO CERVECERO	300	0,6	180,00
COPA MARGARITA	200	2,1	420,00
SHOT	200	0,5	100,00
VASO COÑAC	20	2,1	42,00
COPA JEREZ	20	4,5	90,00
VASO HIGH BALL	300	0,5	150,00
COPA PERA	200	0,85	170,00
CENICEROS	24	0,4	9,60
JARRAS DE CRISTAL	50	1,5	75,00
COPA COCTAIL	50	2,45	122,50
SUMAN			5.084

**UTENSILIOS DEL BAR			
DETALLE	CANTIDAD	COSTO/ UNITARIO	COSTO/ TOTAL
TABLA DE PICAR	3	4,5	13,50
VADEMÉCUM	10	2,4	24,00
COCTELERA	5	10,00	50,00
CUCHARA MEZCLADORA	5	2,00	10,00
PICO DOSIFICADOR	50	2,90	145,00
GOTERO	2	2	4,00
HIELERA	10	2	20,00
CUCHILLOS	4	2,5	10,00
COLADOR GUSANILLO	5	2,2	11,00
ESCARCHATADOR	2	10	20,00
PINZAS PARA HIELO	2	5	10,00
ACANALADOR	3	6	18,00
CUCHILLO DE TALLADO	3	4	12,00
SACACORCHOS	2	5	10,00
MORTERO	3	8	24,00
ONCERA	5	15	75,00
PICAHIELO	5	4	20,00
PALA	5	3	15,00
DISPENSADOR DE SORBETES	3	6	18,00
CHAROL	20	6	120,00
COLADOR	5	3	15,00
VARIOS			50,00
SUMAN			492

**MENAJE			
DETALLE	CANTIDAD	COSTO/ UNITARIO	COSTO/ TOTAL
POZUELO DE 1ONZ	50	1,1	55,00
BANDEJA GRANDE	50	6,5	325,00
PLATO CUADRADO PEQUEÑO	200	0,5	100,00
PLATO CUADRADO GRANDE	200	1,1	220,00
CUBIERTOS			
TENEDOR TRINCHERO	100	1,3	130,00
CUCHILLO TRINCHERO	100	1,6	160,00
CUCHARA LARGA	100	1,6	160,00
CUCHARA	100	1,3	130,00
VARIOS			30,00
SUMAN			1.310

EQUIPO DE COMPUTADORA			
DETALLE	CANTIDAD	COSTO/ UNITARIO	COSTO/ TOTAL
COMPUTADORA (PentiumIV, Coral Duo, impresora, mueble)	2	685	1370
software contable y administrativo	2	650	1300
SUMAN			2.670

CÁLCULO CLIENTES POR DÍA	
Días/ Rotación	CLIENTES MEJORAS
Lunes	39
Martes	46
Miércoles	59
Jueves	85
Viernes	130
Sábado	163
Domingo	52
SUMAN	572

CALENDARIO DÍAS AÑO 2013						
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
Enero	4	5	5	5	4	4
Febrero	4	4	4	4	4	4
Marzo	4	4	4	4	5	5
Abril	5	5	4	4	4	4
Mayo	4	4	5	5	5	4
Junio	4	4	4	4	4	5
Julio	5	5	5	4	4	4
Agosto	4	4	4	5	5	5
Septiembre	5	4	4	4	4	4
Octubre	4	5	5	5	4	4
Noviembre	4	4	4	4	5	5
Diciembre	5	5	4	4	4	4
SUMAN	52	53	52	52	52	52

CÁLCULO NÚMERO CLIENTES POR AÑO								
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	TOTAL
Enero	156	228	293	293	520	650	1.196	3.335
Febrero	156	200	257	234	520	650	1.040	3.058
Marzo	156	182	234	234	650	813	1.144	3.413
Abril	195	228	234	234	520	650	1.092	3.153
Mayo	156	182	293	293	650	650	1.196	3.419
Junio	156	182	234	234	520	813	1.092	3.231
Julio	195	228	293	234	520	650	1.144	3.263
Agosto	156	182	234	293	650	813	1.196	3.523
Septiembre	195	182	234	234	520	650	1.040	3.055
Octubre	156	228	293	293	520	650	1.196	3.335
Noviembre	156	182	234	234	650	813	1.144	3.413
Diciembre	195	228	234	234	520	650	1.092	3.153
SUMAN	2.028	2.430	3.065	3.042	6.760	8.450	13.572	39.347

CAPACIDAD MÁXIMA INSTALADA

CÁLCULO CLIENTES POR DIA					
Días/ Rotación	5PM a 7PM	7 PMa 9 PM	9 PM a 11PM	11 PM a 1 PM	TOTAL PERSONAS
Lunes					200
Martes					200
Miércoles					200
Jueves					200
Viernes					200
Sábado					200
Domingo					200
SUMAN					1.400

La capacidad instalada se estima en dos rondas (2) de 100 personas (capacidad por asientos), por lo que en una semana se podría servir a un máximo de 1.400 personas

COSTOS E INGRESOS PROMEDIOS EN BASE A PLATOS Y BEBIDAS

El restaurante Mulligans tiene como principales platos los siguientes a los cuales se ha determinado su costo y precio de venta, a los cuales se ha calculado sus costos y precios promedio como se aprecia en los siguientes cuadros:

MENU		
PLATOS	COSTO	PVP
BRAKFAST FAJITA	0,73	3,99
BROWNIE DELIGHT	0,9	3,99
BUFFALO WINGS LUNCH	0,77	3
BUFFALO WINGS LUNCH	5,99	1,74
BURGUNDY MUSHROOM GRILLER	2,83	9,99
CALIFORNIA TURKEY BREAST SANDWICH	2,65	5,99
CARAMEL APPLE CHEESCAKE	1,44	3,99
CHEESBURGUER	1,13	5,99
CHICKEN CESAR SANDWICH	1,14	5,99
CHICKEN CRUNCHERS	1,45	5,5
CHICKEN RANCH SANDWICH	1,97	5,99
EGG SANDWICH	1,36	3,99
FAJITA PITA CARNE	1,66	5,5
FAJITA PITA CERDO	1,2	5,5
FAJITA PITA MIXTA	1,52	5,5
FAJITA PITA POLLO	1,4	5,5
FRENCH TOAST STICKS	0,29	3,5
HOT DOG	0,82	2,49
JALAPEÑOS CHEDDAR POPPPERS	1,01	4,99
KEY LIME PIE	0,73	3,49
KIDS BURGUER	0,63	2,99
LOADED POTATO JACKETS	0,59	3,5
MOZZARELLA CHEESE STICK	0,37	3,99
MULLIGANS BRAKFAST	1,42	5,99
MULLIGANS BURGUER	2,14	7,99
MULLIGANS PLATTER	1,63	9,99
NEW ENGLAND CLAM	0,85	4,99
NEW YORK CHEESCAKE	1,05	3,99
ORIENTAL CITRUS SALAD SESAME	1,41	5,99
PO BOY	1,78	5,99
SCRAMBLED EGGS	0,2	2,5
SEAFOOD PLATTER	2,82	8,99
TRADITIONAL PLATTER	1,82	7,99

STEAK & EGGS	2,45	8,99
SURF&TURFF COMBO	5,26	14,99
SWEET BOURBOM SALMON	3,75	12,99
TERIYAKY CHICKEN BREAST	1,43	6,5
TAICHICKEN SALAD	1,62	4,99
PROMEDIO	1,64	5,79

COCKTEL O BEBIDA	COSTO	PVP
MOJITO	1,24	4,00
CUBA LIBRE	1,12	4,00
MICHELADA	1,2	3,50
TEQUILA SUNRISE	1,88	5,50
WHISKY EN LAS ROCAS	3,11	8,00
LEMON VALLE	1,72	5,00
MUERTE PUNGO COCKTEL	2,41	6,50
RUMIPANBA COCKTEL	1,74	5,00
VALLECITO COCKTEL	1,67	5,00
PITA TAMBO COCKTEL	2,07	6,00
MOLINUCO COCKTEL	1,42	4,50
ALEXANDER	1,08	3,50
VALLE ESCONDIDO	0,98	3,50
URIN CRIOLLO COCKTEL	1,39	4,00
RUMIÑAHUI COCKTEL	1,27	4,00
ORGASMO	1,05	3,50
PIÑA COLADA	0,71	3,00
DAIQUIRI FRESAS	0,81	3,50
MARGARITA	1,73	5,00
MARTINI DRY	1,47	5,00
COSMOPILITAN	0,9	4,00
CAIPIRIÑA	0,68	2,50
PADRINO	1,43	5,00
PROMEDIO	1,44	4,5

BEBIDAS NO ALCOHOLICAS				
DETALLE	PRESENTACION	COSTO	Costo Unitario	PVP
CAFÉ DOLÇA	Envase 170g	2,82	0,94	
GASEOSAS (COCA-COLA, FIORAVANTI, SPRITE)	12 Pack 250ml	3,70	0,31	
AGUA CON GAS GÜITIG	6 Pack 500ml	1,95	0,33	
AGUA SIN GAS TESALIA	6 Pack 500ml	1,41	0,235	
PROMEDIO		2,47	0,45	1,50

CONSOLIDADO		
DETALLE	COSTO PROMEDIO	PVP PROMEDIO
PLATOS	1,64	5,79
COCKTEL O BEBIDA ALCOHOLICA	1,44	4,50
BEBIDA NO ALCOHILICA	0,45	1,50
SUMAN	3,53	11,79

CAPITAL DE TRABAJO

El trabajo para el proyecto de mejoramientos e ha estimado en 2 meses, para los siguientes egresos:

DETALLE	NUMERO	SALARIO	TOTAL	13SUELDO	14SUELDO	VACACIONES	APORTE		COSTO/MES	COSTO
	EMPLEADO	BASICO	SBU	SBU/12	292	SBU/24	PATRONAL	RESERVA	EMPLEADOS	ANUAL
		UNIFICADO		TOTAL	TOTAL	TOTAL	IESS (12,15%)	SBU/12	USD	EMPLEADOS
Administración Ventas										
Gerente General	1	1.500,00	1.500,00	125,00	24,33	62,50	182,25	125,00	2.019,08	24.229,00
Gerente Ay B	1	1.200,00	1.200,00	100,00	24,33	50,00	145,80	100,00	1.620,13	19.441,60
Administrador	1	1.000,00	1.000,00	83,33	24,33	41,67	121,50	83,33	1.354,17	16.250,00
Relacionador Publico	1	800,00	800,00	66,67	24,33	33,33	97,20	66,67	1.088,20	13.058,40
Contador-Cajera	1	600,00	600,00	50,00	24,33	25,00	72,90	50,00	822,23	9.866,80
Guardia	1	350,00	350,00	29,17	24,33	14,58	42,53	29,17	489,78	5.877,30
SUMAN	3	1.750,00	1.750,00	145,83	73,00	72,92	212,63	145,83	2.400,21	28.802,50
Mano Obra Indirecta										
MESEROS	4	380,00	1.520,00	126,67	97,33	253,33	738,72	126,67	2.862,72	34.352,64
SUMAN	4	380	1520	126,667	97,33	253,33	738,72		2.862,72	34.352,64
Mano Obra Directa										
Bartander	2	400,00	800,00	66,67	24,33	66,67	97,20	66,67	1.121,53	13.458,40
Cheff	2	1.000,00	2.000,00	166,67	48,67	166,67	486,00	166,67	3.034,67	36.416,00
Ayudante Cocina	4	480,00	1.920,00	160,00	97,33	320,00	933,12	160,00	3.590,45	43.085,44
Asistente Limpieza	2	300,00	600,00	50,00	48,67	50,00	145,80	50,00	944,47	11.333,60
SUMAN	10	2.180,00	5.320,00	443,33	219,00	603,33	1.662,12	443,33	8.691,12	104.293,44
TOTAL	17	4.310	8.590	716	389	930	2.613	589	13.954	167.449

SERVICIOS BÁSICOS		
DETALLE	VALOR	
	MES	AÑO
Servicio Eléctrico	593	7113,6
Agua Potable	420	5038,8
Cilindros de gas	463	5553,6
Teléfono y Celular	182	2184
TOTAL	1658	19.890

CAPITAL TRABAJO	3315
------------------------	-------------

ARTICULOS DE LIMPIEZA Y ASEO				
Detalle	Cantidad	Precio		AÑO
		Unitario	Total	
Uniformes	14,00	80,00	1.120,00	
Mandiles	16,00	3,20	51,20	
Gorros (cubre cabello)	16,00	0,50	8,00	
Guantes uso múltiple	16,00	1,50	24,00	
Escobas	4,00	2,50	10,00	
Trapeadores	4,00	3,00	12,00	
Pinoklin	4,00	3,50	14,00	
Cloro	4,00	3,00	12,00	
Papel Higiénico (paquete)	50,00	6,00	300,00	
Otros			5,00	
SUMAN			1.556,20	18.674

CAPITAL TRABAJO	3.112
------------------------	--------------

PUBLICIDAD	
Detalles	AÑO
MATERIAL POP (dípticos, trípticos, hojas volantes)	2.400
MEJORAS PAGINA WEB	650
RADIO	12.000,00
PRENSA ESCRITA	9.600
PUBLICIDAD EXTERIOR	2.400
SUMAN	27.050
CAPITAL TRABAJO	4.508

SUMINISTROS DE OFICINA		
Detalle	AÑO	MES
Hojas y sobres membretadas	200	
Tarjetas de presentación	80	
Útiles de Oficina	240	
SUMAN	520	43,33

CAPITAL TRABAJO	87
------------------------	-----------

CAPACITACIÓN				
	PERSONAL	COSTO UNITARIO	NUMERO CURSOS	TOTAL ANUAL
CURSOS Y TALLERES	17	35	2	1190

CAPITAL DE TRABAJO	34
---------------------------	-----------

ESPECTACULOS		COSTO UNITARIO	TOTAL MES	TOTAL AÑO
DIAS	FRECUENCIA/MES			
SABADOS	4	200	800	
DOMINGOS	4	200	800	
SUMAN			1600	19200

MANTENIMIENTO EQUIPOS	
VALOR EQUIPOS	24.464,60
Mantenimiento (4%)	
VALOR MANTENIMIENTO	979

CONSOLIDADADO CAPITAL TRABAJO	
DETALLE	VALOR
SUELDO EMPLEADOS	27.908
SERVICIOS BÁSICOS	3.315
ARTICULOS DE LIMPIEZA	3.112
PUBLICIDAD	4.508
MATERIA PRIMA E INSUMOS	34.699
SUMINISTROS DE OFICINA	87
ESPECTACULOS	3.200
CAPACITACIÓN	198
GASTOS VARIOS	300
SUMAN	77.328

INVERSION PARA EL PROYECTO DE MEJORAS

INVERSIÓN TOTAL		
	Inversión USD	%
I. ACTIVO FIJO		
TERRENO	-	
OBRA CIVIL	-	
MUEBLES Y EQUIPOS DE COCINA Y BAR	5.532	
EQUIPO DE COMPUTADORA	2.670	
MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA	1.292	
MUEBLES Y ENSERES BAR	10.469	
MUEBLES Y ENSERES BAÑO	1.612	
EQUIPO AUDIO Y SONIDO	2.890	
TOTAL ACTIVO FIJO	24.465	22
II ACTIVO DIFERIDO		
Mejoras al local, pintura, ambiente	3.000	
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	3.000	3
III CAPITAL DE TRABAJO		
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	77.328	70
SUMAN(I+II+III)	104.792	
IV . IMPREVISTOS (5 %)	5.240	5
TOTAL INVERSION	110.032	100

**EL PROYECTO DE MEJORAS REQUIERE UNA INVERSIÓN TOTAL DE
\$110.032 USD**

ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO		
	USD	Porcentaje
INVERSION TOTAL	110.032	100
CREDITO BANCARIO (CFN)	77.022	70
APORTE ACCIONISTAS	33.010	30
TOTAL	110.032	100

AMORTIZACION DE LA DEUDA	
TIPO : CUOTAS FIJAS	
	USD
MONTO DEL PRESTAMO	77.022
TASA DE INTERES (%) / 100	0,11
PERIODO DE PAGO (AÑOS)	5
FORMULA: $R = (1 + i)^n * i / (1+i)^n - 1 * P$	
R =	20.840

PERIODO	DEUDA	INTERESES	AMORTIZACION	SERVICIO	SALDO
	USD	USD	USD	USD	DEUDA
1	77.022	8.472	12.367	20.840	64.655
2	64.655	7.112	13.728	20.840	50.927
3	50.927	5.602	15.238	20.840	35.689
4	35.689	3.926	16.914	20.840	18.775
5	18.775	2.065	18.775	20.840	0
SUMAN		27.177	77.022	104.200	

LA AMORITZACIÓN ANUAL ES DE \$ 20.840

DEPERCIACIONES ACTIVOS FIJOS

MUEBLES Y EQUIPOS DE COCINA Y BAR			
PERIODO	VALOR	Depreciación	Saldo
AÑOS	USD	10%	Libros
1	5.532	553,15	4.978
2	4.978	553,15	4.425
3	4.425	553,15	3.872
4	3.872	553,15	3.319
5	3.319	553,15	2.766
6	2.766	553,15	2.213
7	2.213	553,15	1.659
8	1.659	553,15	1.106
9	1.106	553,15	553
10	553	553,15	-

EQUIPO DE COMPUTADORA			
PERIODO	VALOR	Depreciación	Saldo
AÑOS	USD	33%	Libros
1	2.670,00	890,00	1.780,00
2	1.780,00	890,00	890,00
3	890,00	890,00	-

MUEBLES Y EQUIPOS DE COCINA Y BAR			
PERIODO	VALOR	Depreciación	Saldo
AÑOS	USD	10%	Libros
1	5.532	553,15	4.978
2	4.978	553,15	4.425
3	4.425	553,15	3.872
4	3.872	553,15	3.319
5	3.319	553,15	2.766
6	2.766	553,15	2.213
7	2.213	553,15	1.659
8	1.659	553,15	1.106
9	1.106	553,15	553
10	553	553,15	-

MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA			
PERIODO	VALOR	Depreciación	Saldo
AÑOS	USD	10%	Libros
1	1.292	129,20	1.163
2	1.163	129,20	1.034
3	1.034	129,20	904
4	904	129,20	775
5	775	129,20	646
6	646	129,20	517
7	517	129,20	388
8	388	129,20	258
9	258	129,20	129
10	129	129,20	-0

MUEBLES Y ENSERES BAR			
PERIODO	VALOR	Depreciación	Saldo
AÑOS	USD	10%	Libros
1	10.469	1.046,91	9.422
2	9.422	1.046,91	8.375
3	8.375	1.046,91	7.328
4	7.328	1.046,91	6.281
5	6.281	1.046,91	5.235
6	5.235	1.046,91	4.188
7	4.188	1.046,91	3.141
8	3.141	1.046,91	2.094
9	2.094	1.046,91	1.047
10	1.047	1.046,91	-

MUEBLES Y ENSERES BAÑO			
PERIODO	VALOR	Depreciación	Saldo
AÑOS	USD	10%	Libros
1	1.612	161,20	1.451
2	1.451	161,20	1.290
3	1.290	161,20	1.128
4	1.128	161,20	967
5	967	161,20	806
6	806	161,20	645
7	645	161,20	484
8	484	161,20	322
9	322	161,20	161
10	161	161,20	-0

EQUIPO AUIDIO Y SONIDO			
PERIODO	VALOR	Depreciación	Saldo
AÑOS	USD	10%	Libros
1	2.890	289,00	2.601
2	2.601	289,00	2.312
3	2.312	289,00	2.023
4	2.023	289,00	1.734
5	1.734	289,00	1.445
6	1.445	289,00	1.156
7	1.156	289,00	867
8	867	289,00	578
9	578	289,00	289
10	289	289,00	-

DEPRECIACIONES ACUMULADAS					
	AÑO (1)	AÑO (2)	AÑO (3)	AÑO (4)	AÑO (5)
MUEBLES Y EQUIPOS DE COCINA Y BAR	553,15	553,15	553,15	553,15	553,15
OBRA CIVIL	-	-	-	-	-
MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA	129,20	129,20	129,20	129,20	129,20
EQUIPO DE COMPUTADORA	890,00	890,00	890,00		
MUEBLES Y ENSERES BAR	1.046,91	1.046,91	1.046,91	1.046,91	1.046,91
MUEBLES Y ENSERES DE BAÑO	161,20	161,20	161,20	161,20	161,20
EQUIPO DE AUDIO Y SONIDO	289,00	289,00	289,00	289,00	289,00
AMORTIZACION ACTIVO DIFERIDO	600	600	600	600	600
TOTAL (DEPRECIACIONES+AMORTIZACION)	3.669	3.669	3.669	2.779	2.779

PROYECCIÓN DE INGRESOS Y GASTOS

Estas proyecciones se hacen en base al valor promedio e la inflación, que es de 4.65%.

INFLACIÓN	
FECHA	PORCENTAJE
dic-10	3,33
dic-11	5,41
sep-12	5,22
PROMEDIO	4,65

INGRESOS CONSUMOS			
MES	CLIENTES	CONSUMO PROMEDIO UNITARIO	TOTAL
Enero	3.335	11,79	39.309
Febrero	3.058	11,79	36.045
Marzo	3.413	11,79	40.229
Abril	3.153	11,79	37.164
Mayo	3.419	11,79	40.306
Junio	3.231	11,79	38.083
Julio	3.263	11,79	38.466
Agosto	3.523	11,79	41.532
Septiembre	3.055	11,79	36.014
Octubre	3.335	11,79	39.309
Noviembre	3.413	11,79	40.229
Diciembre	3.153	11,79	37.164
SUMAN			463.851

Los ingresos para el primer año son de \$463.851, a este valor se incrementa el 4.65% para determinar los ingresos para el segundo año y así consecutivamente como se aprecia en el siguiente cuadro:

INGRESOS					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Incremento por inflación		4.65%	4.65%	4.65%	4.65%
SUMAN	463.851	485.435	508.024	531.664	556.404

COSTOS

COSTOS FIJOS					
Detalle	Año 1	Año 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Nómina empleados	167.449	175.241	183.395	191.929	200.860
Espectáculos(por contrato)	19.200	19.200	19.200	19.200	19.200
Depreciación y Amortización Activos	3.669	3.669	3.669	2.779	2.779
AMORTIZACION CREDITO BANCARIO	20.840	20.840	20.840	20.840	20.840
TOTAL	211.158	218.950	227.104	234.748	243.680

COSTOS VARIABLES					
Detalle	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Servicios Básicos	19.890	20.816	21.784	22.798	23.859
Artículos de Limpieza	18.674	19.543	20.453	21.405	22.401
Publicidad	27.050	28.309	29.626	31.005	32.447
Materia Prima e Insumos	138.795	145.253	152.013	159.086	166.489
Mantenimiento de Equipos	979	1.024	1.072	1.122	1.174
Suministros de Oficina	520	544	570	596	624
Gastos Varios	1.800	1.884	1.971	2.063	2.159
TOTAL	207.708	217.373	227.488	238.074	249.153

COSTOS TOTALES					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTO FIJO	211.158	218.950	227.104	234.748	243.680
COSTO VARIABLE	207.708	217.373	227.488	238.074	249.153
COSTO TOTAL	418.866	436.323	454.593	472.823	492.832

PUNTO DE EQUILIBRIO

	AÑOS				
	1	2	3	4	5
	PE= COSOTOS FIJOS/1- COSTO VARIABLE/VENTAS	382.387	396.498	411.265	425.108

EL PUNTO DE EQUILIBRIO PARA EL PRIMER AÑO ES DE \$382.387

PROYECCIÓN BALANCE RESULTADOS

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL INGRESOS					
VENTAS NETAS	463.851	485.435	508.024	531.664	556.404
TOTAL VENTAS	463.851	485.435	508.024	531.664	556.404
(-) COSTO PRODUCCION					
Mano de Obra Directa	104.293	104.293	104.293	104.293	104.293
Mano de Obra Indirecta	34.353	34.353	34.353	34.353	34.353
Materia Prima e Insumos	138.795	138.795	138.795	138.795	138.795
Mantenimiento Equipos	979	979	979	979	979
TOTAL GASTOS PRODUCCIÓN	278.420	278.420	278.420	278.420	278.420
UTILIDAD BRUTA	185.431	207.015	229.604	253.244	277.985
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS					
Sueldo Personal Administrativo y Ventas	28.803	28.803	28.803	28.803	28.803
Arriendos	19.200				
Publicidad y Propaganda	27.050	27.050	27.050	27.050	27.050
Depreciación y Amortización Activos	3.669	3.669	3.669	2.779	2.779
Servicios Básicos	19.890	20.816	21.784	22.798	23.859
Artículos de Limpieza	18.674	19.543	20.453	21.405	22.401
Suministros de Oficina	520	544	570	596	624
Gastos Varios	1.800	1.884	1.971	2.063	2.159
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	119.606	102.309	104.300	105.494	107.674
UTILIDAD OPERACIONAL	65.825	104.707	125.305	147.751	170.310
(-)GASTOS FINANCIEROS					
Interés Bancario	8.472	7.112	5.602	3.926	2.065
TOTAL GASTOS FINANCIEROS	8.472	7.112	5.602	3.926	2.065
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	57.352	97.595	119.703	143.825	168.245
15% PART. TRABAJADORES	8.603	14.639	17.955	21.574	25.237
UTILIDAD ANTES IMP. RENTA	48.749	82.955	101.747	122.251	143.008
23 % IMPUESTO A LA RENTA	11.212	19.080	23.402	28.118	32.892
UTILIDAD DEL EJERCICIO	37.537	63.876	78.345	94.134	110.116

PROYECCIÓN BALANCE GENERAL

ACTIVO	1	2	3	4	5
ACTIVO CORRIENTE					
BANCOS	74.735	70.614	66.429	61.258	55.824
INVENTARIOS (5% Materia Prima e Insumos)	6.940	6.940	6.940	6.940	6.940
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	81.675	77.554	73.369	68.198	62.764
ACTIVO FIJO					
TERRENOS	-	-	-	-	-
MUEBLES Y EQUIPOS DE COCINA Y BAR	5.532	4.978	4.425	3.872	3.319
(-DEPRECIACIÓN ACUMULADA)	553	553	553	553	553
SALDO	4.978	4.425	3.872	3.319	2.766
OBRA CIVIL	-	-	-	-	-
(-DEPRECIACIÓN ACUMULADA)	-	-	-	-	-
SALDO	-	-	-	-	-
MUEBLES Y ENSERES BAR	10.469	9.422	8.375	7.328	6.281
(-DEPRECIACIÓN ACUMULADA)	1.047	1.047	1.047	1.047	1.047
SALDO	9.422	8.375	7.328	6.281	5.235
MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA	1.292	1.163	1.034	904	775
(-DEPRECIACIÓN ACUMULADA)	129	129	129	129	129
SALDO	1.163	1.034	904	775	646
EQUIPO DE COMPUTO	2.670	1.780	890		
(-DEPRECIACIÓN ACUMULADA)	890	890	890	-	-
SALDO	1.780	890	-	-	-
TOTAL ACTIVOS FIJOS	17.343	14.724	12.105	10.376	8.646
OTROS ACTIVOS					
AMORTIZACIÓN: GASTOS CONSTITUCIÓN	3.000	2.400	1.800	1.200	600
(-AMORT. ACUMULADA)	600	600	600	600	600
SALDO :AMORTIZACION	2.400	1.800	1.200	600	-
TOTAL OTROS ACTIVOS	2.400	1.800	1.200	600	-
TOTAL ACTIVOS	101.418	94.078	86.674	79.173	71.410
PASIVO CORTO PLAZO					
15 % Part. Trabaja. Por Pagar	8.603	14.639	17.955	21.574	25.237
25% Imp. Renta Por Pagar	11.212	19.080	23.402	28.118	32.892
INTERESES POR PAGAR	8.472	7.112	5.602	3.926	2.065
TOTAL PASIVO CORRIENTE	28.288	40.831	46.959	53.617	60.194
PASIVO A LARGO PLAZO					
PRESTAMOS BANCARIOS	64.655	50.927	35.689	18.775	0
TOTAL PASIVO LAR. PLAZO	64.655	50.927	35.689	18.775	0
TOTAL PASIVOS	64.655	50.927	35.689	18.775	0
PATRIMONIO					
CAPITAL	33.010	36.763	43.151	50.985	60.399
UTILIDADES RETENIDAS (10%)	3.754	6.388	7.835	9.413	11.012
TOTAL PATRIMONIO	36.763	43.151	50.985	60.399	71.410
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	101.418	94.078	86.674	79.173	71.410

PROYECCIÓN FLUJO DE CAJA

FLUJO DE CAJA CON REFORMAS						
DETALLE	0	1	2	3	4	5
Ventas		463.851	485.435	508.024	531.664	556.404
(-) Costo Producción		278.420	278.420	278.420	278.420	278.420
Utilidad Bruta		185.431	207.015	229.604	253.244	277.985
(-) Gastos Administrativos		119.606	102.309	104.300	105.494	107.674
Utilidad Operativa		65.825	104.707	125.305	147.751	170.310
(-) Gastos Financieros		8.472	7.112	5.602	3.926	2.065
Utilidad antes Impuesto Renta		48.749	82.955	101.747	122.251	143.008
Utilidad Ejercicio		37.537	63.876	78.345	94.134	110.116
(+) Depreciación y Amortiz		3.669	3.669	3.669	2.779	2.779
(+) Valor Salvamento						8.646
(-) Activo Fijo						
(-) Activo Diferido						
(-) Capital Trabajo						
(-) Imprevistos						
(-) Amortización Deuda		12.367	13.728	15.238	16.914	18.775
FLUJO DE CAJA NETO	110.032	28.839	53.817	66.777	79.999	102.768

ANÁLISIS ECONÓMICO

“El método de selección de proyectos más consistente, con la meta de la maximización de la inversión por parte de los accionistas y/ o propietario, es el enfoque del valor actual neto (VAN)”.²⁰

El Valor Actual Neto (VAN) de un proyecto de presupuestación de capital es el cambio estimado en el valor de la empresa que se presentaría si se aceptara el proyecto. El cambio en el valor de una empresa puede asumir posiciones tales como:

²⁰GALLAGHER, Timothy. *Administración Financiera Teoría y Práctica*, Colombia, Edit.Prentice Hall, 2001, p. 259

- Positivo
- Negativo
- Cero.

Si un proyecto tiene un VAN = 0, esto significa que el valor general del proyecto es neutral es decir da igual hacer o no hacer el proyecto. Debido a que el proyecto generará una tasa de utilidad igual al que generaría el valor de la inversión invirtiéndola en el sistema financiero.

Un VAN POSITIVO, significará que se incrementará el valor de la inversión de manera superior a lo que podría obtenerse a través del sistema financiero, es decir superior a la tasa activa referencial del Banco Central. Lo que traería réditos significativos a los inversionistas y/o propietario de determinado negocio y valdría la pena implantar el proyecto.

Si tiene un VAN NEGATIVO, significa en la práctica que el proyecto traería pérdidas para los inversionistas y/o propietario y por lo que se deberá desestimar el mismo.

MÉTODO DE CÁLCULO

Para poder calcular el VAN, de un proyecto propuesto se suma el valor presente del flujo de caja neto y luego se resta el monto de la inversión inicial. El resultado es una cifra en dólares que representa el cambio porcentual de utilidad que representará el proyecto.

Fórmula para el VAN, versión algebraica.

DONDE:

$$\text{VAN} = \text{FE}_1 / (1+K)^1 + \text{FE}_2 / (1+K)^2 \dots + (\text{FE}_n / (1+K)^n) - \text{Inversión Inicial}$$

Fuente: GALLAGHER, Timothy. Administración Financiera Teoría y Práctica, Colombia, Edit. Prentice Hall, 2001, p. 259

Donde:

FE = Flujo de Caja Neto, en el período indicado

K = Tasa de Descuento, Tasa de Retorno requerida por el Proyecto (TMAR)

n = Vida del Proyecto.

APLICACIÓN DEL VAN AL PROYECTO.

DETERMINACIÓN DEL TMAR

Para poder evaluar la viabilidad que tiene una idea las personas tienen en mente una tasa mínima de ganancia sobre la inversión que realiza. Para algunas se llama Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR)²¹

$$\text{TMAR} = r + R + (1+r+R) * IF$$

²¹ Salazar Canelos Ramiro, *Formulación y Evaluación de un Plan de Negocios*, Quito, Edit. Universidad Internacional del Ecuador, 2005, p.150,

Donde:

R: Tasa de Riesgo País =7,67%,(18 octubre 2012) fuente Banco Central del Ecuador.

r: Tasa Pasiva = 4.53% (Noviembre 30 de 2012, fuente Banco Central del Ecuador)

IF: Inflación = 5,22% (septiembre 12 de 2012, fuente Banco Central del Ecuador)

$$TMAR = 4,53 + 7,67 + (1 + 0,453 + 0,0767) * 5,22$$

$$TMAR = 12,2 + (1,53) * 5,22$$

$$TMAR = 12,2 + 7,99$$

$$TMAR = 20,19\% = 0,2019$$

VAN DEL PROYECTO			
	TASA		FLUJO VALOR PRESENTE
REF	INV INICIAL	20,19%	
1	2013	28.839	23.994
2	2014	53.817	37.255
3	2015	66.777	38.461
4	2016	79.999	38.336
5	2017	102.768	40.975
TOTAL			179.021
VAN			68.990

CONCLUSIÓN DEL VAN

Como resultado del estudio en el presente caso, se obtiene un VAN POSITIVO, se interpreta que el proyecto resulta rentable, tomando en consideración la tasa de retorno requerida (TMAR) del **20.19 % anual**. Además el proyecto generaría a **valor presente de \$ 68.990** para un período de 5 años.

PERIODO RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

El Tiempo de repago es uno de los modelos más sencillos para la toma de decisiones de presupuestación de capital, es el método de tiempo de repago y permite determinar el tiempo en que se recuperaría la inversión a un valor presente

REF	AÑOS	FLUJO CAJA	VALOR ACUMULADO
1	2013	23.994	23.994
2	2014	37.255	61.249
3	2015	38.461	99.710
4	2016	38.336	138.047
5	2017	40.975	179.021

CONCLUSIÓN DEL MÉTODO DEL PERIODO RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

Se ha realizado sumatorias sucesivas año tras año, realizada esta operación en Excel, se determina que se requiere de 4 AÑOS para cubrir los gastos de inversión del proyecto de mejoramiento

TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es la tasa de retorno estimada para un proyecto propuesto, dado sus flujos incrementales de efectivo. Al igual del método VAN, el TIR considera todos los flujos de efectivo para un proyecto y se ajusta al valor del dinero. Sin embargo los resultados del TIR, se expresan en porcentajes y no como una cantidad de dinero (dólares).

CÁLCULO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO

MÉTODO DE ENSAYO Y ERROR.

Se calculó el valor presente de los flujos de efectivo incrementales para un proyecto utilizando la tasa de retorno requerida por los accionistas y/ o propietario como la tasa de descuento y el resultado del proyecto, entonces el VAN, del proyecto será igual a cero. Cuando el VAN es igual a cero (o el valor positivo más cercano a cero), entonces el VAN corresponde a la tasa de retorno proyectada.

La fórmula para calcular el TIR es la siguiente:²²

$$\text{VAN} = 0 = \text{FE}_1 / (1+K)^1 + \text{FE}_2 / (1+K)^2 \dots (\text{FE}_n / (1+K)^n - \text{Inversión Inicial})$$

Para calcular el TIR de un proyecto utilizando esta ecuación, se colocarán los flujos de efectivo, los valores n y la cifra de la inversión inicial. Luego se escogen diferentes valores para (k), lo que hace que la parte izquierda de la ecuación, el VAN sea igual a cero.

²²GALLAGHER, Timothy. *Administración Financiera Teoría y Práctica*, Colombia, Edit.Prentice Hall, 2001, p. 265

DONDE: TIR es igual al = 40.99 % valor previamente determinado por medio de Excel (ensayo error), como se aprecia en el siguiente cuadro:

REF	TASA TIR		FLUJO VALOR PRESENTE
	INV INICIAL	40,99%	110.032
1	2013	28.839	20.455
2	2014	53.817	27.074
3	2015	66.777	23.827
4	2016	79.999	20.246
5	2017	102.768	18.447
SUMA			110.047
RESIDUO			15

CONCLUSIÓN DEL MÉTODO TIR.

El TIR para este proyecto es del 40.99 %, significa que los inversionistas o propietarios tendrán una rentabilidad del 40.99 % sobre la inversión, que es superior al TMAR establecido en 20.19 %. Por lo que se demuestra la viabilidad y rentabilidad para el proyecto de mejoras.

ANÁLISIS BENEFICIO/ COSTO

Para establecer la relación del costo beneficio, se toma la proyección del flujo sobre la inversión propia.

$$\text{Relación Beneficio/ Costo}^{23} = \frac{\Sigma \text{FE Neto a Valor Presente}}{\text{Inversión Propia}}$$

²³ Ibíd.,p.267.

PERIODOS	INV INICIAL	FLUJO CAJA VALOR PRESENTE
1	2013	23.994
2	2014	37.255
3	2015	38.461
4	2016	38.336
5	2017	40.975
SUMA		179.021
INVERSIÓN PROPIA (ACCIONISTAS)		33.010
BENEFICIO/COSTO		5,42

CONCLUSIÓN BENEFICIO/COSTO

Por cada dólar que los inversionistas han invertido tendrán un retorno de \$5.42 USD, en un período de 5 años.

BIBLIOGRAFIA

-Apuntes de Bases de Estrategias Empresarial de Jean Paul Pinto, basado en el libro Management de Orsoni, Paris, 2001.

-Diccionario enciclopédico Larousse; editorial Planeta, España, 1988

-GAMMA, ediciones, “Manual del mesero” (1995)

-GARCIA, Esther (2000), “Calidad de servicio en Hoteles”, Editorial Síntesis.

-GRYNA Frank M, CHUA Richard, DEFEO Joseph, PANTOJA José (2007), “Método Juran Análisis y planeación de la calidad”, Quinta Edición.

-Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC

-JAMES Stoner,(1996): Administración, México, Edit. Prentice Hall.

-KAOURU ISHIKAWA, ¿Qué es el Control de Calidad? La Modalidad Japonesa, editorial norma, Colombia.,1994

-Ley de Compañías, Art. 339

-Ministerio de Turismo, Instructivo para la ejecución de las normas y disposiciones del Departamento de Registro y Control

-Ministerio de Turismo, Manual Legal de Turismo, ediciones legales EDLE S.A,1999

-LARREA PEDRO, Calidad de Servicio Del marketing a la estrategia, Díaz de Santos S.A, Edison B-22. Pol. Ind. San Marcos. 28906 GETAFE (Madrid), 1991

-SENILLE Andrés, “ISO-9000:2000 Liderazgo de la Nueva Calidad” (2000).

-<http://www.lstecuator.com>

-<http://www.inen.gob.ec/>

-<http://www.bce.fin.ec/>

[-http://www.quito-turismo-gob.ec](http://www.quito-turismo-gob.ec)

[-http://www.monografias.com/trabajos7/catol/catol2.shtml](http://www.monografias.com/trabajos7/catol/catol2.shtml)