



# **Universidad del Azuay**

## **Facultad de Ciencias de la Administración**

### **Escuela de Administración de Empresas**

“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL RESTAURANTE  
DE COMIDA RÁPIDA SPORT WINGS”

**Trabajo de graduación previo a la  
obtención del título de INGENIERO COMERCIAL**

#### **AUTOR:**

Willian Felipe Alvarado Bueno.

#### **DIRECTOR:**

Ing. Hortensia Ordóñez Romero.

**Cuenca, Ecuador**

2017

## **DEDICATORIA:**

Esta tesis está dedicada a mis tres mujeres que más amo, Elizabeth, Micaela, Paulita. Además a mi Mamá por su temple diario que tuvo que hacer, para que yo pudiera estudiar.

Willian.

## **AGRADECIMIENTO:**

Mis agradecimientos infinitos a mi directora de tesis a la Ing., Hortensia Ordoñez Romero por su apoyo y orientación con la elaboración del presente trabajo, además a las personas que en este caminar académico supieron aconsejarme y apoyarme.

Willian.

# INDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de contenidos.....	iv
Resumen.....	vii
Abstract.....	viii
<b>CAPITULO 1 : Marco Teórico.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1</b> Planeación estratégica.....	<b>1</b>
<b>1.2</b> Concepto.....	<b>2</b>
<b>1.3</b> Importancia de la planeación estratégica.....	<b>2</b>
<b>1.4</b> Estrategias Genéricas de Michael Porter.....	<b>3</b>
<b>1.5</b> Estrategias Específicas.....	<b>6</b>
<b>1.6</b> Pasos para la planeación estratégica.....	<b>8</b>
<b>1.6.1</b> Etapa Filosófica.....	<b>8</b>
<b>1.6.2</b> Etapa de diagnóstico.....	<b>9</b>
<b>1.6.2.1</b> Análisis FODA.....	<b>9</b>
<b>1.6.2.2</b> Matriz de perfil competitivo.....	<b>10</b>
<b>1.6.2.3</b> Matriz BCG.....	<b>11</b>
<b>1.6.2.4</b> Cinco fuerzas de Michael Porter.....	<b>12</b>
<b>1.6.2.5</b> Cadena de valor.....	<b>17</b>
<b>1.6.3</b> Etapa Operativa.....	<b>18</b>
<b>1.6.3.1</b> Metas y objetivos estratégicos.....	<b>18</b>

1.6.3.2	Indicadores de gestión y financieros.....	19
1.6.3.3	Diagrama de Gantt.....	20
<b>CAPITULO 2:</b>	<b>Análisis situacional del Restaurante Sport Wings.....</b>	<b>21</b>
<b>2.1</b>	<b>Elementos internos de Sport Wings.....</b>	<b>21</b>
2.1.1	Antecedentes del negocio.....	21
2.1.2	Historial de los negocios de comida rápida.....	22
2.1.2.1	Historia de la comida rápida en el mundo.....	22
2.1.2.2	Historia de la comida rápida en Ecuador.....	23
2.1.3	Descripción de la empresa.....	24
2.1.4	Situación actual del manejo del negocio.....	24
2.1.5	Productos.....	26
2.1.6	Precios.....	31
<b>2.2</b>	<b>Elementos externos de Sport Wings.....</b>	<b>33</b>
2.2.1	Proveedores.....	33
2.2.2	Clientes.....	34
2.2.2.1	Encuesta de servicio.....	36
2.2.2.2	Tabulación de encuesta.....	39
2.2.3	Competidores.....	49
<b>CAPITULO 3:</b>	<b>Elaboración del plan estratégico en Sport Wings.....</b>	<b>51</b>
<b>3.1</b>	<b>Etapa Filosófica.....</b>	<b>51</b>
3.1.1	Misión.....	51
3.1.2	Visión.....	51

<b>3.1.3</b> Valores Institucionales.....	51
<b>3.2</b> Etapa de diagnóstico.....	53
<b>3.2.1</b> Análisis PEST.....	53
<b>3.2.2</b> Análisis FODA.....	57
<b>3.2.3</b> Matriz de FODA cruzado.....	59
<b>3.2.4</b> Matriz de perfil competitivo.....	60
<b>3.2.5</b> Matriz BCG.....	61
<b>3.2.6</b> Cinco fuerzas de Michael Porter. ....	63
<b>3.2.7</b> Cadena de valor.....	65
<b>3.3</b> Etapa Operativa.....	68
<b>3.3.1</b> Metas y objetivos estratégicos.....	68
<b>3.3.2</b> Indicadores gestión y financieros.....	70
<b>3.3.3</b> Diagrama de Gantt.....	72
<b>3.3.4</b> Estrategias Genéricas.....	73
<b>CAPITULO 4: Plan estratégico para el Restaurante Sport Wings.....</b>	<b>74</b>
<b>4.1</b> Presupuesto de ventas.....	74
<b>4.2</b> Estado de resultados.....	80
<b>4.3</b> Punto de equilibrio.....	84
<b>4.4</b> Indicadores financieros. ....	90
<b>4.5</b> Balance financiero. ....	93
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	94
BIBLIOGRAFÍA.....	97

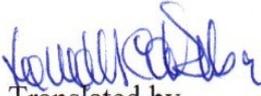
## **RESUMEN.**

El presente trabajo tiene como fin el estudio de la planeación estratégica del Restaurante de comida rápida Sport Wings, se realizó un diagnóstico general de la empresa, con lo cual se determinó que es necesario implementar un plan. Se ejecutó distintas técnicas para complementar con el estudio, una de estas fueron las encuestas de servicio realizadas en el local, además se analizó los indicadores financieros más relevantes y el punto de equilibrio con proyecciones de los siguientes años, debido a que la esencia de un plan estratégico es que sirve para la toma de decisiones de la organización a largo plazo. Al final del capítulo se encuentran las conclusiones y recomendaciones encontradas a lo largo del estudio.

## ABSTRACT

This research paper aims at studying the strategic planning of Sport Wings fast food restaurant. The company's general diagnosis, which determined the necessity to implement a plan, was carried out. Different techniques to complement the study were implemented; one of these was the survey to evaluate the quality of service conducted in the venue. Due to the fact that the purpose of a strategic plan is to serve the organization long-term decision making, the most relevant financial indicators and the break-even point with projections of the following years were analyzed. At the end of the paper are the conclusions and recommendations found throughout the study.



  
Translated by,  
Lic. Lourdes Crespo

# MARCO TEÓRICO.

## 1.1 Planeación estratégica.

La revolución industrial que se dio en el siglo XVIII marca el comienzo de las primeras asociaciones, con esto surge la competencia por dominar el mercado. Es aquí cuando se empiezan a implementar estrategias para afrontar la competencia y tener una mejor posición en la industria.

Seguido de esto con el progreso que surgió en la época industrial se dio un cambio significativo del modo de vida de las personas, que paso de vivir de la agricultura y comercio a una economía industrializada y mecanizada.

“En 1913, Henry Ford inició la línea de montaje en serie y más adelante, Alfred Sloan Jr., ejecutivo que dirigió General Motors de 1923 a 1926 y fue uno de los precursores en la aplicación de las estrategias de negocios, desarrollo su estrategia de diversificación, con un razonamiento estratégico que estaba fundado en superar las fortalezas y las debilidades de los competidores y en las ofertas segmentadas”.<sup>1</sup>

Una organización no puede salir adelante sin una planeación estratégica, ya que tarde o temprano la competencia o el cambio de comportamiento de los consumidores, pueden ser un obstáculo difícil de superar.

---

<sup>1</sup> Chiavenato, Idalberto. Sapiro, Arao. PLANEACION ESTRATÉGICA: Fundamentos y aplicaciones.

## 1.2 Concepto.

“La planeación estratégica es un conjunto de procedimientos para la toma de decisiones respecto de las metas y estrategias de la organización a largo plazo”.<sup>2</sup>

## 1.3 Importancia de la planeación estratégica.

Los cambios constantes en los ámbitos políticos, económicos, tecnológicos, financieros, etc. Han hecho que las organizaciones no estén exentas de las mismas, por tal motivo surge la necesidad de estar preparados a todas estas variantes mediante una Planeación estratégica.

La planeación estratégica responde a preguntas relevantes como:

- ¿Cuál es nuestro negocio?
- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Con nuestras estrategias cuales opciones serán las más adecuadas?
- ¿Satisfacemos completamente a nuestros clientes?
- ¿Estamos generando rendimiento positivo?

---

<sup>2</sup> Bateman, Thomas S. Snell, Scott A. Administración: Un nuevo panorama competitivo.  
México: Mc Graw Hill / Interamericana Editores, S.A DE C.V , 2005

## 1.4 Estrategias Genéricas de Michael Porter.

Las estrategias permiten a las organizaciones obtener una ventaja competitiva versus la competencia, basándose en tres ejes elementales:

1 – Liderazgo en Costos.

2 – Diferenciación.

3 – Enfoque.



Fuente: [https://es.wikipedia.org/wiki/Estrategias\\_gen%C3%A9ricas\\_de\\_Porter](https://es.wikipedia.org/wiki/Estrategias_gen%C3%A9ricas_de_Porter)

## **1 – Liderazgo en costos.**

Se refiere a alcanzar el liderazgo en costos en un sector mediante políticas. Estas políticas buscan bajar al máximo los costos de los productos, para de esta forma tener mayor participación en el mercado debido a una mayor aceptación del público sensible de los precios, con esto se tendría una ventaja sobre la competencia.

Si la empresa opta por esta estrategia tiene que tener en cuenta lo siguiente:

- Ser líder en costos implica tener instalaciones a gran escala, produciendo grandes volúmenes.
- Reducir al máximo los costos en áreas que se lo pueda hacer, con el debido conocimiento de las mismas.
- Ser líder en costos abre un abanico de posibilidades de encontrar la materia prima necesaria.
- Requiere de un gran capital para llevar a cabo la estrategia, ya que por lo general en los primeros años de implementación surgen pérdidas para la empresa.

Si la empresa llega a tener un liderazgo de costos puede obtener un gran rendimiento, ya que la competencia se verá obligada a cerrar sus empresas o a contentarse con una participación mínima del mercado. Con el rendimiento alcanzado se deberá reinvertir en innovar sus equipos e instalaciones para mantenerse como líder en costos.

## **2 – Diferenciación.**

Esta estrategia se basa en tener un producto o servicio único en el mercado y que debe ser difícil de imitar por la competencia. La diferenciación es válida cuando esta es apreciada por los clientes, debido a que los mismos perciben el valor del producto o servicio más allá que el precio en sí. Se crea un sentimiento de exclusividad y a la vez de fidelidad por parte de los consumidores.

Hay que tener presente que con esta estrategia es casi seguro que no se tiene una gran participación de mercado, pero esto no quiere decir que no se obtenga un gran rendimiento.

## **3 – Enfoque.**

Por lo general las empresas grandes luchan por tener una alta participación de mercado, dejando segmentos o nichos de mercados de lado, he aquí cuando ciertas organizaciones se encargan de estos nichos.

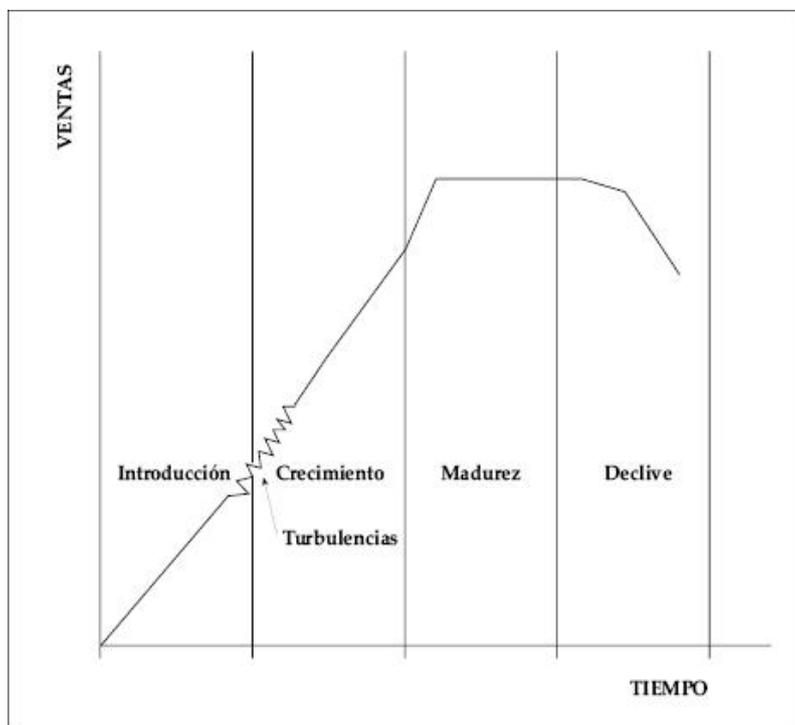
Es muy importante encontrar cuales son los segmentos a ser atendidos, ya que los clientes pueden tener ciertas preferencias o requerimientos distintos que las empresas grandes establecidas no van a concentrar sus esfuerzos para satisfacerlos. Los riesgos de implementar esta estrategia se da cuando una empresa tiene éxito pues los competidores tratarán de copiarlos, o cuando los consumidores cambien de gustos o preferencias y consuman productos que todo el mercado desea.

## 1.5 Estrategias Específicas.

### 1.5.1 Producto.

Día a día nacen una gran cantidad de productos y servicios, pero pocos son los que encuentran la clave para mantenerse en el mercado. Es importante poder conocer la fase en la que se encuentra el producto o servicio, con lo cual se podrá implementar estrategias para extender la vida del mismo, debido al cambiante y rápido desarrollo del entorno, he aquí la importancia de innovar o crear nuevos productos o servicios.

Las situaciones y fases del ciclo de vida del producto, se asemeja al ciclo de vida de los seres humanos.



Fuente: <http://www.marketing-xxi.com/concepto-de-ciclo-de-vida-del-producto-36.htm>

## **Precio.**

“Es la estimación cuantitativa que se efectúa sobre un producto y que, traducido a unidades monetarias, expresa la aceptación o no del consumidor hacia el conjunto de atributos de dicho producto, atendiendo a la capacidad para satisfacer necesidades.”<sup>3</sup>

El cliente potencial, asignará un valor del producto en términos objetivos y relativos, ya que tiene un valor distinto de los atributos del que está compuesto, de aquí surge la denominación de caro o barato.

Una política de precios debe adaptarse a las circunstancias del momento, basándose no solo en el cálculo de los costos, sino también combinándolos con las áreas de beneficio.

## **Plaza.**

Es el espacio físico o geográfico donde se va a vender el producto o servicio, la cual está formada por una cadena distributiva que abarca el proceso desde el fabricante hasta la entrega para la venta. El negocio en sí no puede llegar a todos los lugares, para lo cual es muy importante el manejo de su logística a través de la entrega directa al consumidor final o a través de intermediarios.

---

<sup>3</sup> <http://www.marketing-xxi.com/politica-de-precios-48.htm>

## **Promoción.**

Se refiere a una serie de técnicas para alcanzar objetivos para la empresa, mediante distintos estímulos hacia los clientes. El objetivo de una promoción es llegar a la mayor cantidad de clientes potenciales, ofreciéndoles algo atractivo y a su vez invitándolos a conocer la empresa en algunos casos y en otros a fidelizar su gusto por la misma, de esta manera se incrementan las ventas.

Gracias a la globalización surge una nueva forma de publicidad no convencional que es el internet, debido a esto podemos comprar y vender un producto en cualquier parte del planeta que tenga acceso al mismo. Por eso muchas empresas apuntan a la publicidad por medio del internet, en algún medio masivo de mucha concentración de personas o que sea visto por muchas personas (el mundial de futbol, el Super Bowl, las olimpiadas, etc.). Debido a esto la publicidad suele ser costosa, con lo cual el marketing es una función de negocios muy importante que se debe analizar con cuidado. Sin marketing, inclusive los mejores productos o servicios tienen pocas probabilidades de triunfar.

## **1.6 Pasos para la planeación estratégica.**

### **1.6.1 Etapa Filosófica.**

Es la primera etapa de la planeación estratégica y comprende: Valores, Misión y Visión. Con esta etapa se identificará las bases analíticas de fundamentos de negocio y motivadoras para el futuro de la empresa.

#### **➤ Valores.**

Es un conjunto de reglas, conductas, creencias que regulan el desenvolvimiento del negocio.

Están ligados a los principios de las personas que manejan la empresa. Los valores son el distintivo de la organización con respecto de las demás.

➤ **Misión.**

"La misión está formada por el objetivo básico y los valores de la organización, así como por su alcance operativo. Es una declaración de la razón de la existencia de la organización".<sup>4</sup>

➤ **Visión.**

La visión va más allá de la misión declarada por la organización, nos muestra lo que la empresa quiere alcanzar a largo plazo.

## **1.6.2 Etapa de diagnóstico.**

### **1.6.2.1 Análisis FODA.**

Es una herramienta para conocer la situación actual que la empresa está atravesando, debido a que se realiza un análisis interno (fortalezas, debilidades) y externo (oportunidades, amenazas).

▪ **Fortalezas.**

Las fortalezas son todos los elementos internos y positivos que posee la empresa, que son diferentes a lo que la competencia ofrece.

---

<sup>4</sup> Bateman, Thomas S. Snell, Scott A. Administración: Un nuevo panorama competitivo.

México: Mc Graw Hill / Interamericana Editores, S.A DE C.V , 2005

- **Debilidades.**

Las debilidades son todos los elementos internos negativos que posee la empresa, es una barrera hacia el desarrollo y que restan rentabilidad a la organización.

- **Oportunidades.**

Una empresa bien manejada tiene un mercado amplio para su desarrollo, con buenas estrategias se puede alcanzar estos mercados inimaginables en primera instancia, he ahí la clave de aprovechar las oportunidades que se presenten.

- **Amenazas.**

Ninguna empresa está libre de las temibles amenazas, son riesgos que se presentan en cualquier momento y que todo dependerá del buen manejo de las estrategias con las que se cuente para afrontar ese panorama negativo.

#### **1.6.2.2 Matriz de perfil competitivo.**

Es una herramienta de análisis, sirve para la toma de decisiones, esta se basa en los competidores más fuertes de una empresa. Los resultados de la matriz depende en parte a juicios subjetivos en la elección de los factores, ponderaciones y en las calificaciones, es fundamental el conocimiento de la empresa para aplicar esta herramienta.

### 1.6.2.3 Matriz BCG.

La matriz de crecimiento-participación es un método gráfico de análisis estratégico de los productos que ofertan las empresas. Su fin es ayudar a decidir las estrategias a implementar para distintas unidades de negocio.

Es una matriz de cuatro cuadrantes, cada uno plantea distintas acciones a seguir para cada negocio. Cada cuadrante es representado por una figura.

El eje vertical representa el crecimiento de mercado y el horizontal el nivel de participación de productos en el mercado.



Fuente: [https://es.wikipedia.org/wiki/Matriz\\_BCG](https://es.wikipedia.org/wiki/Matriz_BCG)

- **Estrella.**

Son productos con gran crecimiento y participación en el mercado. Estos dan muy buena rentabilidad mientras el mercado se mantiene en auge, hay que aprovecharlo al máximo mientras siga siendo estrella posteriormente se convertirá en vaca.

- **Interrogantes.**

Son productos con poca participación en el mercado, pero su competencia es en la industria de alto crecimiento. Necesitan mucho capital y arroja poca rentabilidad. Por eso hay que replantear la estrategia, o bien con una campaña de penetración de mercado y convertirse en un producto estrella o sino dejar de invertir más en ellos.

- **Vaca.**

Producto de bajo crecimiento en la industria pero alta participación de mercado, es una división de negocio generadora de efectivo, se la debe tratar de mantener el mayor tiempo posible.

- **Perro.**

Producto que no tiene crecimiento y baja participación de mercado, la rentabilidad es baja o nula, llegado a este punto es difícil que un producto se recupere, por lo cual la desinversión, reducción de gastos o eliminación de los mismos sería lo más recomendable, en el caso que decidan hacer una reducción de costos estricta, podría darse el caso que se recuperen, todo depende en gran medida de la evolución del mercado.

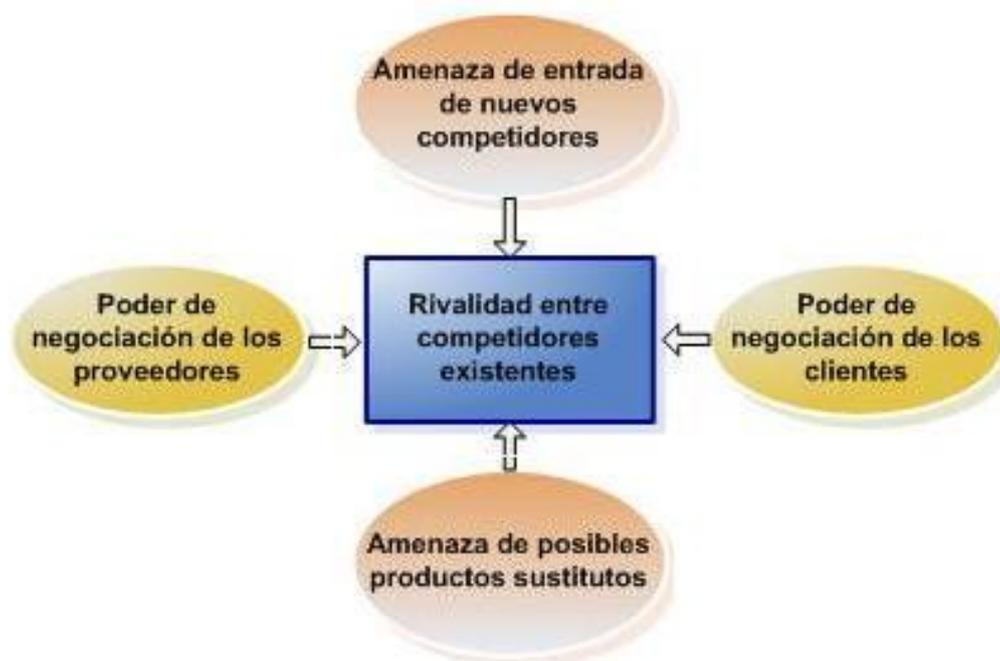
#### **1.6.2.4 Cinco fuerzas de Michael Porter.**

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una perspectiva muy utilizada para desarrollar estrategias en muchas empresas. La competencia entre organizaciones varía mucho de mercado en mercado.

El ímpetu de la competencia es más alto en organizaciones de bajas utilidades, o empresas pequeñas. En algunos mercados las fuerzas competitivas tienen un gran impacto y vislumbra un entorno poco atractivo para las nuevas empresas, ya que se obtienen pocas ganancias.

La rivalidad existente de hoy en día es muy intensa, ya que las empresas buscan mayor participación en el mercado y mayores rendimientos, las nuevas organizaciones en realidad pueden entrar en el mercado que deseen y con relativa facilidad, además los clientes y proveedores tienen un poder sobre las negociaciones existentes.

A continuación se muestra un gráfico con la interacción de estas 5 fuerzas:



Fuente:

[https://www.google.com.ec/search?q=modelo+de+las+5+fuerzas+de+porter&rlz=1C2\\$AVU\\_enEC568EC568&biw=1280&bih=699&source=lnms&fbm=isch&sa=X&ved=0ahUKFwjbo6P1ub3KAhVJqh4KHQbpAvEQ\\_AUIBigB#imgdii=aQ7cyHALuZ-mM%3A%3BaQ7cyHALuZ-mM%3A%3BRIfwo7rFhOMJVM%3A&imgcr=aQ7cyHALuZ-mM%3A](https://www.google.com.ec/search?q=modelo+de+las+5+fuerzas+de+porter&rlz=1C2$AVU_enEC568EC568&biw=1280&bih=699&source=lnms&fbm=isch&sa=X&ved=0ahUKFwjbo6P1ub3KAhVJqh4KHQbpAvEQ_AUIBigB#imgdii=aQ7cyHALuZ-mM%3A%3BaQ7cyHALuZ-mM%3A%3BRIfwo7rFhOMJVM%3A&imgcr=aQ7cyHALuZ-mM%3A)

## **1- Rivalidad entre competidores existentes.**

En la mayoría de los casos esta es la fuerza más influyente de las cinco de Porter. Cualquier estrategia que emplee una empresa tendrá éxito solo si esta le da una ventaja competitiva sobre las demás.

Si una empresa es nueva y emplea una estrategia y esta le da ventaja competitiva momentánea sobre otras de la competencia, sin el debido análisis y aseguramiento de éxito puede provocar que la competencia se desquite con una reducción de precios, mejorando la calidad, innovando los productos, siendo más agresivos en publicidad, etc.; esto provocaría un efecto rebote que le perjudicaría en gran magnitud.

## **2- Amenaza de entrada de nuevos competidores.**

Son pocas las empresas que no corren el riesgo con la entrada de nuevos competidores, pero las empresas que todavía están en la etapa de crecimiento y no están establecidas tienen una amenaza de competencia latente. No obstante existen barreras de entrada que son:

- ✓ Economías de escala.
- ✓ Obtención de tecnología.
- ✓ Preparaciones técnicas especializadas.
- ✓ Poca experiencia.
- ✓ Lealtad de los consumidores.
- ✓ Convicción ineludible por ciertas marcas.
- ✓ Tener un gran capital.
- ✓ Privación de canales de distribución.
- ✓ Política estatal.
- ✓ Aranceles.

- ✓ Difícil acceso a las materias primas.
- ✓ Tenencia de patentes.
- ✓ Localización de difícil acceso.
- ✓ Oposición por empresas bien establecidas.
- ✓ Posible saturación de la industria.

Incluso con este sinfín de barreras de entrada, las empresas nuevas tienen acceso al mercado debido a que logran ofrecer:

- ✓ Productos de alta calidad.
- ✓ Precios más bajos.
- ✓ Buenos recursos de marketing.

Aquí entra el trabajo del estratega de estar al tanto del mercado y de saber si nuevas empresas están por ingresar en la industria, averiguar de alguna manera que estrategias van a implementar y dar el ataque cuando lo crean conveniente. Cuando esta amenaza es fuerte, las compañías ya establecidas despliegan funciones para neutralizar esta amenaza mediante: reducción de precios, innovación de productos, mejorando el servicio, ofreciendo promociones a los clientes, etc.

### **3- Amenaza de posibles productos sustitutos.**

En muchos mercados las empresas no solo compiten con las que se encuentran en su industria, además existen fabricantes que se encuentran en otras industrias y que pueden producir productos sustitutos. Si se da estos casos, estos productos ponen un límite a los precios, a su vez estos límites establecen la ganancia máxima y causan una competencia más intensa entre rivales.

#### **4- Poder de negociación de los proveedores.**

Esta fuerza de Porter afecta al normal desenvolvimiento de la empresa, ya que esta puede tener internamente todo planeado y calculado, pero externamente (proveedores) no es así. Las empresas dependen de los proveedores para poder subsistir, si estos son pocos, las materias primas son muy costosas y difíciles de sustituir; surge un gran problema para la empresa de permanecer y ser rentable en la industria.

En cambio sí existe cooperación entre las dos partes, se verían muy beneficiadas ambas a largo plazo, tanto la empresa como los proveedores, esto se daría si existiesen precios moderados, superior calidad, abriendo nuevos servicios, realizando entregas a tiempo y minimizando los costos de inventarios.

Las empresas pueden inclinarse por una estrategia de integración hacia atrás para poder controlar a los proveedores. Es necesario realizarla en caso de que los proveedores: sean poco confiables, sean muy costosos o cuando no puedan cumplir con los requerimientos de la empresa.

#### **5- Poder de negociación de los clientes.**

El poder de negociación de los clientes es alto, cuando estos compran en gran cantidad, se concentran en comparar precios o cuando son muchos en la industria. Si se da este caso la industria será poco atractiva y habrá pocas ganancias para los vendedores de productos o servicios.

Si se da todo lo contrario, es decir si hay compradores que no son muy perspicaces en comparar precios, no compran en gran cantidad, no existen productos sustitutos, el poder de negociación es bajo. Por ende la industria será más atractiva y abran más ganancias en el sector.

Los clientes tienen un mayor poder de negociación en los siguientes casos:

- Si pueden cambiar a otras marcas o a productos sustitutos sin llegar a gastar más.
- Si son significativos para el vendedor.
- Si la demanda es baja.
- Si están informados de precios, productos y costos.
- Si es su decisión de comprar o no el producto y cuando lo quieren hacer.

#### **1.6.2.5 Cadena de valor.**

La cadena de valor consiste en la descripción de las actividades que realiza la empresa asociado con los costos de cada área, desde la compra de la materia prima hasta su comercialización. Las empresas de una misma industria cuentan con una cadena de valor similar, por lo tanto es importante no solo tener muy claro su propia cadena de valor, sino también de sus competidores. Mientras los ingresos superen los costos las mismas serán rentables. Además la cadena de valor permite identificar ventajas y desventajas asociadas a los costos, lo cual permitirá modificar su margen.

Esta cadena se divide en dos actividades de valor que son:

- **Actividades primarias:** Son las involucradas en la creación del producto, su venta y entrega al comprador, así como el seguimiento posterior a la venta, estas a su vez se dividen en 5 categorías que son:

Logística interna, operaciones, logística externa, Marketing y ventas, servicios.

- **Actividades de apoyo:** Estas actividades de apoyo son las que respaldan a las primarias mediante: Infraestructura de la empresa, gestión de recursos humanos, desarrollo tecnológico y aprovisionamiento.



Fuente: <http://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>

### 1.6.3 Etapa Operativa.

#### 1.6.3.1 Metas y objetivos estratégicos.

**Metas:** Son acciones más concretas para lograr cumplir las estrategias planteadas por la empresa, además sirven de orientación para todos los niveles con los que cuente la organización. En si el proceso sería desarrollar un producto, la identificación de mercado a incursionar y las acciones para alcanzar esa meta. Las metas pueden ser: a corto plazo y largo plazo.

- **Metas a corto plazo:** Estas deben ser alcanzadas en corto tiempo, en un periodo contable o máximo en un año.
- **Metas a largo plazo:** Estas deben ser alcanzadas en más de un año, implica alcanzar temas más complejos como: posicionamiento de marca, sucursales, reestructuración de la empresa, etc.

**Objetivos estratégicos:** Son las metas y estrategias planteadas por una empresa para alcanzarlas en un lapso de tiempo entre dos a cinco años, realizando acciones para lograr la consecución de la misión inspirada en la visión. Estos objetivos deben ser alcanzables, comprensibles, cuantificables, tener un tiempo específico, deben derivarse de las estrategias planteadas, ser flexibles.

#### **1.6.3.2 Indicadores de gestión y financieros.**

Son de mucha importancia ya que permite determinar si un proyecto o empresa están siendo exitosos o si están cumpliendo con los objetivos. El líder de la empresa generalmente es quien establece estos indicadores, que servirán posteriormente para evaluar el desempeño y los resultados.

### 1.6.3.3 Diagrama de Gantt.

“El diagrama de Gantt es una útil herramienta gráfica cuyo objetivo es exponer el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total determinado. A pesar de esto, el *Diagrama de Gantt* no indica las relaciones existentes entre actividades. Básicamente el diagrama está compuesto por un eje vertical donde se establecen las actividades que constituyen el trabajo que se va a ejecutar, y un eje horizontal que muestra en un calendario la duración de cada una de ellas”.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> [https://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama\\_de\\_Gantt](https://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Gantt)

## CAPITULO 2

### ANALISIS SITUACIONAL DEL RESTAURANTE SPORT WINGS.

#### 2.1 Elementos internos de Sport Wings.

##### 2.1.1 Antecedentes del negocio.

"Buffalo Wings, también denominado hot wings, chicken wings (alitas de pollo) o wings son secciones de pollo que corresponden a las alas, que se fríen y se recubren en salsas especiales. La tradicional ala de pollo elaborada al estilo Buffalo se compone de dos ingredientes: una salsa picante (a base de vinagre y cayena) y margarina o mantequilla".<sup>6</sup>

El nombre de Buffalo Wings surgió por su ciudad de origen llamada Buffalo y que pertenece al estado de New York. Según las historias del comienzo de estas tan apetecidas alitas surgen por una casualidad de una madre en un momento espontáneo, debido a que su hijo la llamó a avisar que iba a último instante a la casa con un grupo de amigos, entonces fue cuando a Teresa Belissimo co-propietaria de un Bar por el año de 1964 se le ocurrió freír unas alitas de pollo y agregarles una salsa picante.

En la ciudad de Buffalo fue designado el 29 de Julio como el "**El día de la alita de pollo**", hoy en día este platillo es muy apetecido en los Estados Unidos y se ha ido expandiendo al resto del mundo.

---

<sup>6</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Buffalo\\_wings](http://es.wikipedia.org/wiki/Buffalo_wings)

## 2.1.2 Historial de los negocios de comida rápida.

### 2.1.2.1 Historia de la comida rápida en el mundo.

El término comida rápida – fast food es conocido generalmente como comida callejera, no obstante en la antigua Roma ya se servía en puestos callejeros panes planos con olivas o el falafél en Medio Oriente.

“En 1912 se abre el primer automat en Nueva York, un local que ofrecía comida detrás de una ventana de vidrio y una ranura para pagar con monedas. El sistema ya existía antes en Berlín y en algunas ciudades de Estados Unidos como Filadelfia. La firma popularizó la comida para llevar bajo el eslogan: **menos trabajo para mamá**”.<sup>7</sup>

Luego en 1940 en Estados Unidos se hace popular el concepto de fast food en Occidente, al servir las comidas sin salir del carro o también en las denominadas food courts (plazas de comida).

“El concepto de comida rápida aparecía en Europa durante las Guerras Napoleónicas cuando en el siglo XIX los mercenarios cosacos del ejército ruso en Francia solicitaban en los restaurantes que se les sirvieran lo antes posible, mencionando repetidas veces la palabra Bistró (en ruso.: bystro = *rápido*). Los restaurantes franceses *Bistro* quedaron con esta denominación a partir de entonces”.<sup>8</sup>

Uno de los locales de comida rápida más reconocidos en el mundo sin duda es Mc Donald's, ellos inauguraron su primer local en el año de 1948 en California (EE.UU), fueron los precursores en cambiar las vajillas tradicionales, por bolsas de papel y servilletas.

---

<sup>7</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Comida\\_r%C3%A1pida](http://es.wikipedia.org/wiki/Comida_r%C3%A1pida)

<sup>8</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Comida\\_r%C3%A1pida](http://es.wikipedia.org/wiki/Comida_r%C3%A1pida)

Fue entonces cuando un visionario Ray Kroc, que hasta ese entonces era un proveedor de máquinas para hacer batidos, luego de ver que el local le solicitó una gran cantidad de las mismas, que les planteó abrir más locales como ese.

“En la actualidad son más de 26.000 establecimientos, 126 los países en el mundo y cinco los continentes en donde se alzan los Arcos Dorados, y además venden unas 145 hamburguesas por segundo.

Su éxito es muy grande, de hecho es la empresa comercial para clientes al menudeo más rentable de Estados Unidos desde hace 10 años. Y está creciendo rápidamente, abriendo un promedio de 3 a 8 locales por día en el mercado mundial”.<sup>9</sup>

#### **2.1.2.2 Historia de la comida rápida en Ecuador.**

Desde muchos años atrás existieron locales pequeños que ofrecían algunos productos de lo que se refiere a la comida rápida, lo que más vendían dichos negocios fueron las hamburguesas, pero ninguno de ellos fue relevante en el mercado. Hasta que ingresaron las franquicias internacionales en el país.

De ahí tenemos algunos datos de las franquicias más relevantes que se encuentran en la actualidad en el país.

- ✓ En 1975 KFC (Kentucky Fried Chiken) abre su primer local y ahora cuenta con 31 locales a nivel nacional.
- ✓ En 1977 Mc Donald’s ingresa al país y actualmente cuenta con 22 locales.

---

<sup>9</sup> <http://www.monografias.com/trabajos34/esfuerzo-mac-donalds/esfuerzo-mac-donalds.shtml>

- ✓ En 1982 Burger King ingresa a Ecuador y en la actualidad cuenta con 17 locales.

Además de estas grandes franquicias, tenemos negocios locales que han ido ganando terreno en el mundo de la comida rápida.

### **2.1.3 Descripción de la empresa.**

El Restaurante de comida rápida Sport Wings, fue creado en Febrero de 2014 con capital propio de sus dueños, la Ing. Elizabeth Sangolquí Picón y el Sr. Willian Alvarado Bueno, en vista de que en el mercado no existía el producto principal que ofrecemos, que son alitas de pollo al horno, ya que la competencia trabaja con alitas de pollo fritas, de esta manera se creó un producto más saludable hacia el público. Se vio la oportunidad de poder entrar en el mercado y satisfacer a un público cada vez más exigente en el ámbito gastronómico, de aquí surge la idea de crear un negocio diferente.

Además se ofrece todo lo concerniente a la comida rápida, se empezó en una etapa inicial con una capacidad para 19 personas y en vista de la buena acogida se aumentó 16 plazas más, llegando a un total de 35 plazas.

Gracias a la buena aceptación se espera mantener el buen servicio en todas las áreas y así lograr posicionar definitivamente al Restaurante de comida rápida Sport Wings dentro de la mente de los consumidores de la ciudad de Cuenca.

### **2.1.4 Situación actual del manejo del negocio.**

El Restaurante de comida rápida Sport Wings actualmente no cuenta con un conjunto de procedimientos a seguir, ya que lo que se realizan son procesos, no se tiene indicadores de gestión, tampoco datos financieros.

El negocio ha ido creciendo gracias al buen servicio, buenos productos que se ofrece, a la difusión de boca en boca y a una pequeña publicidad empleada, pero la pregunta clave es:

**¿Qué le depara el futuro a Sport Wings sin un manejo eficiente a medida que crece el número de clientes?**

En la actualidad cumple las expectativas de los clientes, pero hasta llegar aproximadamente a una capacidad de servicio del 50%, de ahí en adelante surgen los problemas de tiempo, limpieza, productos, etc.

En lo que respecta al tiempo, el inconveniente es que cuando se llega a una ocupación del 50% del local, los pedidos que realizan los clientes empiezan a retrasarse, debido a que no se tiene establecido un proceso adecuado a seguir.

La limpieza del local es demorada, ya que cuando las mesas son desocupadas, no se las limpia enseguida, debido a que se da prioridad a la atención al público y luego se procede a la limpieza.

En lo que respecta a los productos, como no se cuenta con un indicador adecuado de los días de mayor y menor acogida, se corre el riesgo de no estar previstos de productos, con lo cual se pueden terminar y con esto se pierde ventas y se crea una incomodidad en el cliente por no brindarle lo que desea en primera instancia.

Contando con datos reales, la implementación de nuevos productos o decisiones se torna más fácil, se puede controlar de cierta manera los peligros que puedan surgir, ya que las malas decisiones no solo pueden provocar una pérdida para el negocio sino inclusive lo puede llevar a la quiebra, además con datos reales se pueden implementar nuevos productos minimizando el riesgo de pérdidas.

Se contaría con información relevante para afrontar todos los inconvenientes que se presente con el negocio, estos podrían ser: la competencia, los costos, la demanda, la inversión.

La competencia, debido a que los competidores pueden crear estrategias eficaces para ganar mercado y por ende se podría perder clientes si no se puede contraatacar esa táctica.

Los costos al no ser manejados adecuadamente generan pérdidas en el negocio, por no saber el margen de utilidad con el que se cuenta, se puede estar invirtiendo más de lo adecuado.

La demanda de clientes puede bajar, ya sea por cambio de preferencias culinarias o simplemente que el comprador pierda el gusto de regresar al Restaurante, con la debida información se podría minimizar la baja de demanda de clientes, ya sea implementando alguna estrategia eficaz, innovando un producto, o introduciendo algo nuevo y llamativo al menú.

Para poder hablar de inversión, se debe tener datos cuantificables y medibles, esto serviría para mejorar la imagen del negocio, ampliar el menú, comprar maquinaria e insumos de última tecnología, etc.

### **2.1.5 Productos.**

Sport Wings es un lugar para degustar alitas de pollo "al horno" en diferentes salsas, los únicos en Cuenca en ofrecerlas, debido a que la competencia en su proceso las elabora friéndolas en aceite, de esta manera las alitas de Sport Wings son más sanas al tener menor grasa en su producto.

Además se ofrece hamburguesas, hot dogs, sandwiches, nachos con queso, bebidas frías y calientes, todo esto acompañado de un ambiente deportivo para disfrutar en familia o entre amigos, se cuenta con pantallas con alta definición para ver los mejores partidos de fútbol y los eventos competitivos más importantes.

Estos son los productos que se ofertan:

❖ **Alitas de pollo:**

En salsa BBQ, Hot BBQ, Italian, Hawaiian, Buffalo, Sport, Teriyaki, Spicy, Tropical y las alitas broster.

❖ **Alitas en Salsa BBQ – Alitas en Salsa Italiana.**



❖ Alitas en Salsa Buffalo.



❖ Hamburguesa Completa, hamburguesa simple y Hot Dog.



❖ Nachos con queso.



## 2.1.6 Precios.

Sport Wings oferta productos con precios accesibles para todo público.

A continuación se detalla el menú con sus precios actuales:

<b>ALITAS / WINGS</b>				
<b>* Todas las alitas vienen acompañadas de papas fritas, verduras y salsa ranch.</b>				
<b>* Mínimo 5 alitas por sabor.</b>				
	<b>5u</b>	<b>10u</b>	<b>15u</b>	<b>20u</b>
<b>BUFFALO WINGS</b>	<b>\$5,50</b>	<b>\$11</b>	<b>\$16,50</b>	<b>\$21</b>
Alitas en salsa extra picante.				
<b>SPICY WINGS</b>	<b>\$ 5</b>	<b>\$10</b>	<b>\$15</b>	<b>\$19</b>
Alitas en salsa picante.				
<b>HOT BBQ WINGS</b>	<b>\$5,50</b>	<b>\$11</b>	<b>\$16,50</b>	<b>\$21</b>
Alitas en salsa barbacoa picante.				
<b>BBQ WINGS</b>	<b>\$ 5</b>	<b>\$10</b>	<b>\$15</b>	<b>\$19</b>
Alitas en salsa barbacoa.				
<b>TERIYAKI WINGS</b>	<b>\$ 5</b>	<b>\$10</b>	<b>\$15</b>	<b>\$19</b>
Alitas en salsa oriental con ajonjolí.				
<b>HAWAIIAN WINGS</b>	<b>\$5,50</b>	<b>\$11</b>	<b>\$16,50</b>	<b>\$21</b>
Alitas en salsa de piña con jamón				
<b>TROPICAL WINGS</b>	<b>\$5,50</b>	<b>\$11</b>	<b>\$16,50</b>	<b>\$21</b>
Alitas en salsa de mango.				
<b>ITALIAN WINGS</b>	<b>\$5,50</b>	<b>\$11</b>	<b>\$16,50</b>	<b>\$21</b>
Alitas en salsa italiana con queso derretido.				
<b>SPORT WINGS</b>	<b>\$5,50</b>	<b>\$11</b>	<b>\$16,50</b>	<b>\$21</b>
Alitas en salsa chimichurri.				
<b>BROASTER WINGS</b>	<b>\$5,50</b>	<b>\$11</b>	<b>\$16,50</b>	<b>\$21</b>
Alitas brosterizadas.				

	SOLO	COMBO ( + Papas fritas + bebida)
<b>HAMBURGUESA COMPLETA</b>	<b>\$ 3,25</b>	<b>\$ 4,75</b>
Carne, tocino, queso cheddar, pepinillos agridulces, cebolla, tomate y lechuga.		
<b>HAMBURGUESA SIMPLE</b>	<b>\$ 2,00</b>	<b>\$ 3,75</b>
Carne, tomate y lechuga.		
<b>SPORT HOT DOG</b>	<b>\$ 1.75</b>	<b>\$ 3,25</b>
Picadita de embutidos, pepinillos agridulces, cebolla, papitas.		
<b>PAPIPOLLO</b>	<b>\$ 2,50</b>	
Filete de pechuga brosterizado acompañado de papas fritas.		
<b>SALCHIPAPA</b>	<b>\$ 1,50</b>	
<b>NACHOS CON QUESO</b>	<b>\$2,50</b>	<b>Porción salsa de queso \$1,50</b>
<b>SANDWICH CLUB</b>	<b>\$ 2,00</b>	
Sanduche caliente con jamón, queso, tomate, mayonesa y mostaza.		
<b>CUBANO</b>	<b>\$ 1,75</b>	
Jamón, salami de ajo, queso, tomate, lechuga, en pan baguette.		
<b>TOSTADA</b>	<b>\$ 1,00</b>	
Pan tostado con jamón y queso.		
<b>BEBIDAS FRIAS</b>		<b>BEBIDAS CALIENTES</b>
<b>CERVEZAS CLUB</b>	<b>\$ 1,50</b>	<b>CAPUCHINO \$ 1,25</b>
<b>POWERADE</b>	<b>\$ 1,50</b>	<b>CAFÉ \$ 0,75</b>
<b>FUZE TEA</b>	<b>\$ 1,00</b>	<b>TE O AGUAS</b>
<b>JUGO DEL VALLE</b>	<b>\$ 1,00</b>	<b>AROMATICAS \$ 0,75</b>
<b>GÜTTIG</b>	<b>\$ 1,00</b>	
<b>COLAS</b>	<b>\$ 0,75</b>	
<b>AGUA DASANI</b>	<b>\$ 0,75</b>	
<b>JUGO DE COCO</b>	<b>\$ 0,50</b>	

## **2.2 Elementos externos de Sport Wings.**

### **2.2.1 Proveedores.**

Sport Wings tiene proveedores nacionales variados, algunas compras son realizadas al contado y otras a crédito. A continuación se detalla sus proveedores más relevantes:

❖ **Avícolas del Austro:**

Provee de las alitas de pollo, se escogió a este proveedor debido a que entrega las alas de pollo frescas y en muy buen estado.

❖ **Piggis:**

Abastece de todo lo que respecta a embutidos.

❖ **Dinadec:**

Suministra la cerveza Club, para acompañar las comidas.

❖ **Coca Cola:**

Entrega bebidas gaseosas, jugos en botellas, bebidas hidratantes y aguas.

❖ **Dipor:**

Proporciona ronditos al granel, leches, etc.

❖ **Danec:**

Aprovisiona de aceites, productos varios de cocina.

❖ **Megalimpio:**

Productos de limpieza.

❖ **Panasa:**

Provee de todo tipo de pan (hamburguesas, hot dogs, sandwiches).

❖ **Marcseal:**

Surte todo tipo de salsas (mayonesa, salsa de tomate, mostaza, etc).

Los productos restantes se los compra en el Coral Centro, Supermaxi, en el mercado y proveedores varios.

### **2.2.2 Clientes.**

Los clientes sin duda son los causantes del éxito o fracaso de cualquier empresa, por eso cualquier estrategia que se realice se lo debe hacer pensando en la comodidad y bienestar de ellos. Con un análisis adecuado de las nuevas tácticas a realizarse se evitaría tener un impacto negativo en los compradores.

Los clientes de Sport Wings por los precios y tipo de comida que se oferta, se puede indicar que la mayoría de estos son de nivel socioeconómico medio y alto. Los consumidores prefieren Sport Wings debido a su producto único en la ciudad, que son las alitas de pollo al horno y aderezadas con distintas salsas.

Además los consumidores optan por Sport Wings debido a que es un local de comida rápida, muchas personas no tienen tiempo de preparar sus alimentos y otros simplemente porque les gusta el tipo de comida que se ofrece.

Los clientes en la gran mayoría están satisfechos con los servicios que ofrece Sport Wings, pero ellos han sugerido algunas cosas como: aumentar el menú, tener parqueadero, aumentar el horario de atención, etc. En vista de esto hemos realizado una encuesta en el Restaurante con once preguntas, dirigida a ver esos puntos que generan algún tipo de incomodidad en los consumidores.

2.2.2.1

## ENCUESTA DE SERVICIO

1. ¿Cómo calificaría usted el servicio que le brinda Sport Wings?

Excelente  Bueno

Muy Bueno  Malo

2. ¿Qué es lo que más le gusta ordenar del menú?

Alitas  Cubanos

Hamburguesas  Salchipapas

Hot Dogs  Papipollo

3. ¿Desearía que Sport Wings ofrezca nuevos productos en su menú?

No

Si  ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

4. ¿De qué sector o dirección de la ciudad nos visita?

---

5. ¿Usted considera que la ubicación de Sport Wings es la mejor?

Si

No  ¿Cuál sería la ubicación sugerida? \_\_\_\_\_

**6. ¿Cómo se enteró de la existencia de nuestro local?**

Redes sociales  De pasada por la calle   
Recomendación   
Otros  **Por favor especifique** \_\_\_\_\_

**7. ¿El horario de atención que brinda Sport Wings es de su comodidad?**

Lunes a Jueves: 16:00-21:00

Viernes y Sábado: 16:00-22:30

Si   
No  **¿Cuál sería su recomendación de horario?** \_\_\_\_\_

**8. ¿Le gusta el ambiente y la decoración del local?**

Si   
No  **¿Cuál sería su recomendación de decoración?** \_\_\_\_\_

**9. ¿Por favor califique los precios según su criterio?**

Muy caro   
Caro   
Barato   
Razonable

**10. ¿Con que frecuencia viene a Sport Wings?**

Una vez a la semana

Una vez cada 15 días

Una vez al mes

Más de un mes

**11. ¿Por ultimo cuales sería las recomendaciones o sugerencias para Sport Wings?**

---

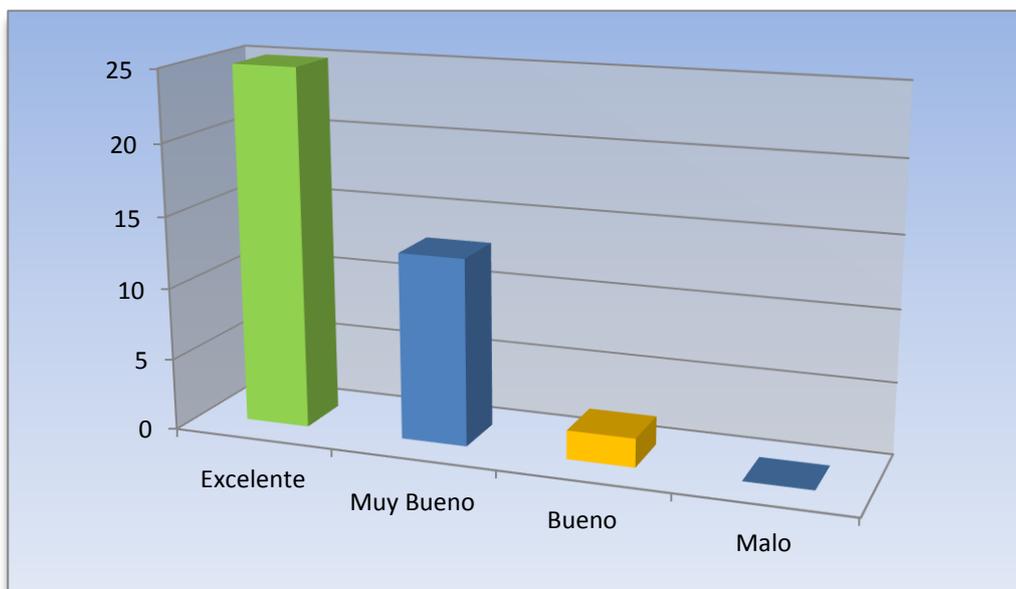
---

### 2.2.2.2

## TABULACION DE ENCUESTA

### 1. ¿Cómo calificaría usted el servicio que le brinda Sport Wings?

Servicio	#Personas	%
Excelente	25	62,50%
Muy Bueno	13	32,50%
Bueno	2	5%
Malo	0	0%

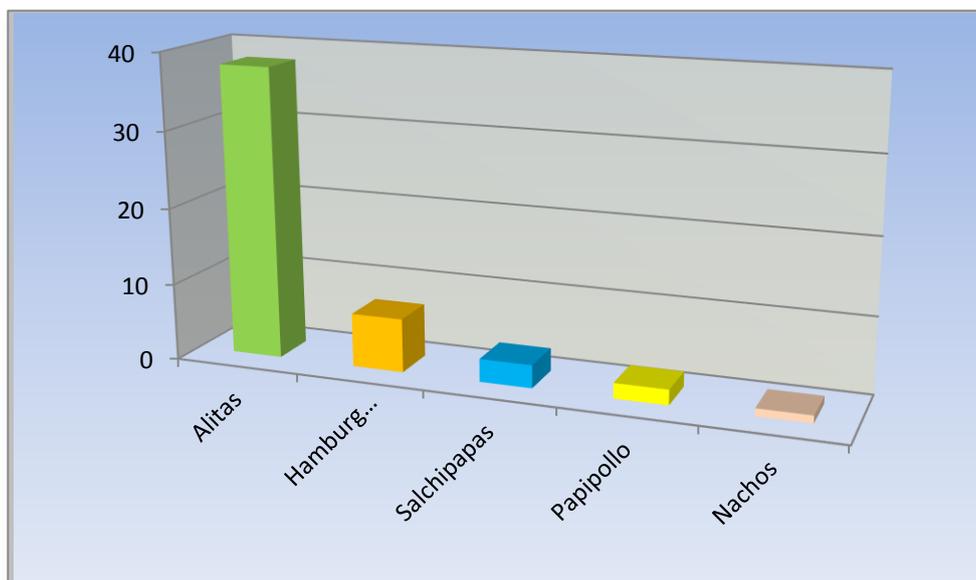


### Interpretación:

De las 40 personas encuestadas, podemos ver que el 62,5 % indican que el servicio es excelente, el 32,5 % indican que el servicio es muy bueno, el 5% indican que es bueno y no se tiene personas que indiquen que el servicio sea malo.

## 2. ¿Qué es lo que más le gusta ordenar del menú?

	#Personas	%
Alitas	38	74,50%
Hamburguesas	7	13,70%
Salchipapas	3	5,90%
Papipollo	2	3,90%
Nachos	1	2%

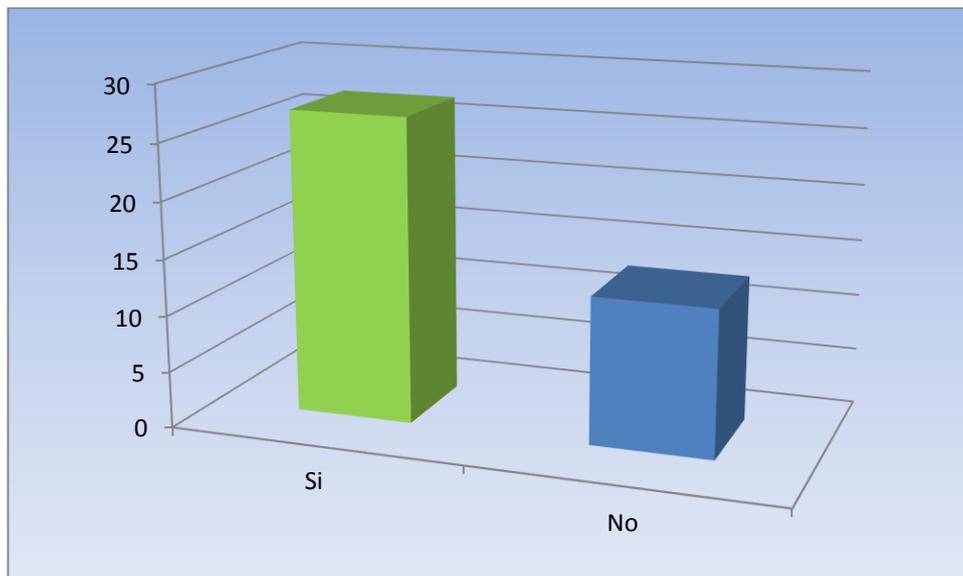


### Interpretación:

De las 40 personas encuestadas podemos ver que el 74,5% les gusta más las alitas, el 13,7% las hamburguesas y el 11,8% otros productos.

### 3. ¿Desearía que Sport Wings ofrezca nuevos productos en su menú?

	#Personas	%
Si	27	67,5
No	13	32,5

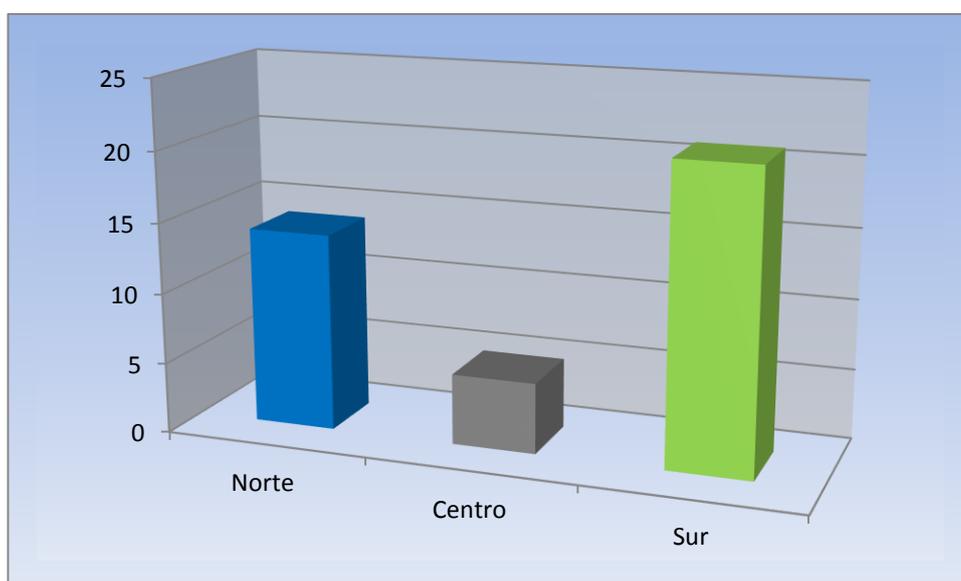


#### Interpretación:

De las personas encuestadas podemos ver que el 67,5% desearían que se ampliara el menú y el 32,5% está satisfecho con el actual. Según esto se debería tomar en cuenta esta recomendación. Lo que los clientes sugieren son algunos de los siguientes productos como son: Pizzas, Lasañas, ensaladas, sandwiches, costillas, postres, jugos naturales, más variedad de sabores de alitas, más variedad de hamburguesas, entre otros.

#### 4. ¿De qué sector o dirección de la ciudad nos visita?

	#Personas	%
Norte	14	35
Centro	5	12,5
Sur	21	52,5

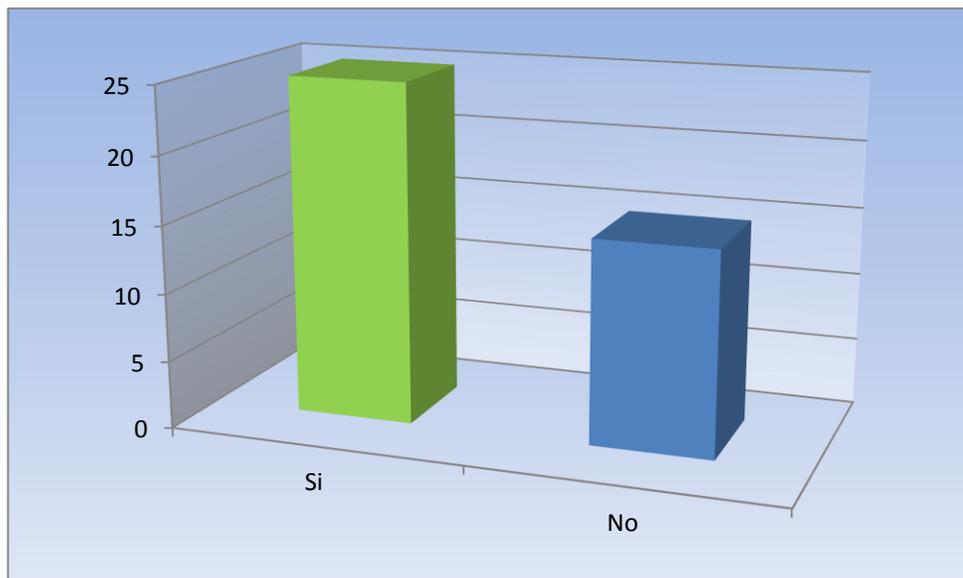


#### Interpretación

De las 40 personas encuestadas se puede visualizar que el 52,5% de los clientes que visitan el local son justamente del sector sur de la ciudad en donde está ubicado Sport Wings, se tiene un valor muy alentador del 35% que es del norte de la ciudad y un valor del 12,5% que es del centro de la ciudad.

**5. ¿Usted considera que la ubicación de Sport Wings es la mejor?**

	#Personas	%
Si	25	62,5
No	15	37,5

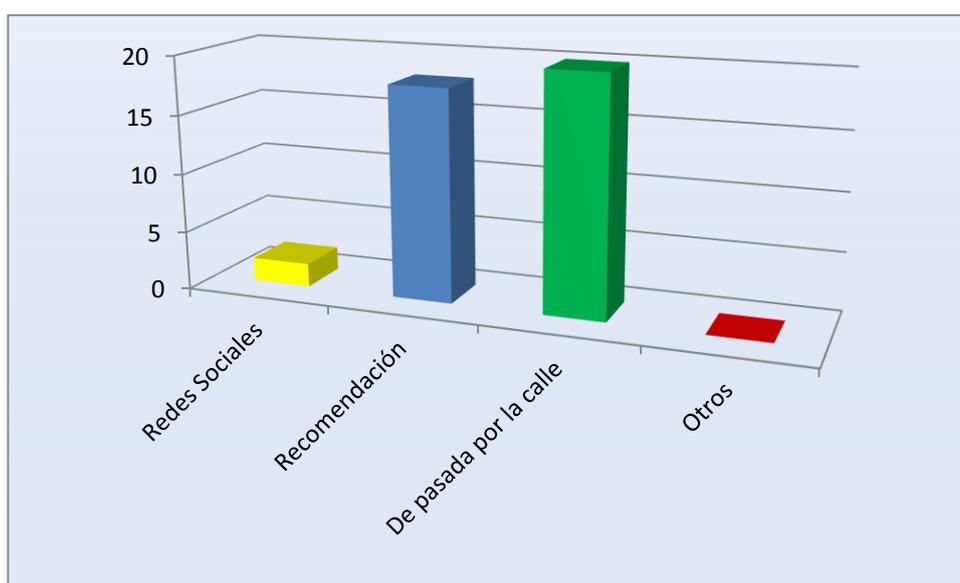


**Interpretación:**

De las personas encuestadas podemos ver que el 62,5% está cómodo con la ubicación de Sport Wings, sin embargo el 37,5% desearía que Sport Wings se cambie a un lugar más cercano al estadio o la calle Remigio Crespo.

## 6. ¿Cómo se enteró de la existencia de nuestro local?

	#Personas	%
Redes Sociales	2	5
Recomendación	18	45
De pasada por la calle	20	50
Otros	0	0

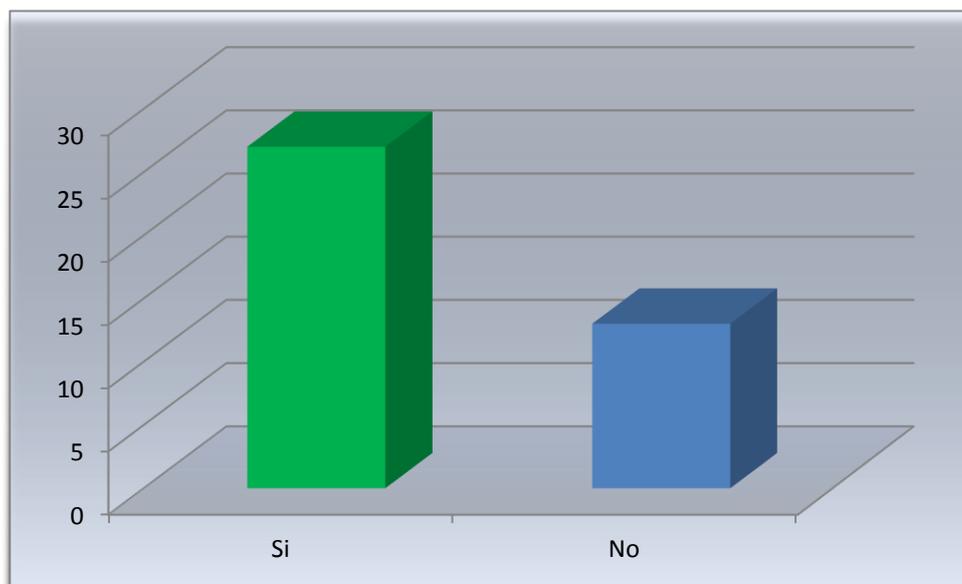


### Interpretación:

De las personas encuestadas se puede ver que el 50% de los clientes pudo apreciar el local de pasada por la calle, un valor muy alentador del 45% de los clientes llegó al local mediante una recomendación ya sea de un familiar o un amigo y el 5% mediante redes sociales.

## 7. ¿El horario de atención que brinda Sport Wings es de su comodidad?

	#Personas	%
Si	27	67,5
No	13	32,5

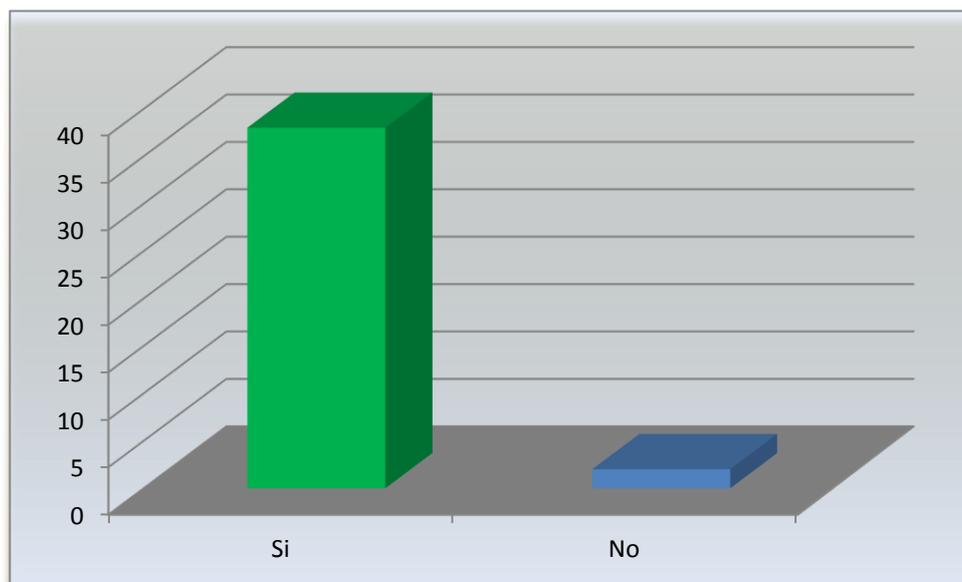


### Interpretación:

De las personas encuestadas el 67,5% están satisfechos con el horario que ofrece Sport Wings, sin embargo un porcentaje a considerar del 32,5% indican que se debería ampliar el horario. La mayoría de clientes consideran que se debería atender de Lunes a Jueves de 15:00 a 22:00 y los Viernes y Sábado de 16:00 a 23:00, además sugieren abrir los Sábados desde el mediodía.

## 8. ¿Le gusta el ambiente y la decoración del local?

	#Personas	%
Si	38	95
No	2	5

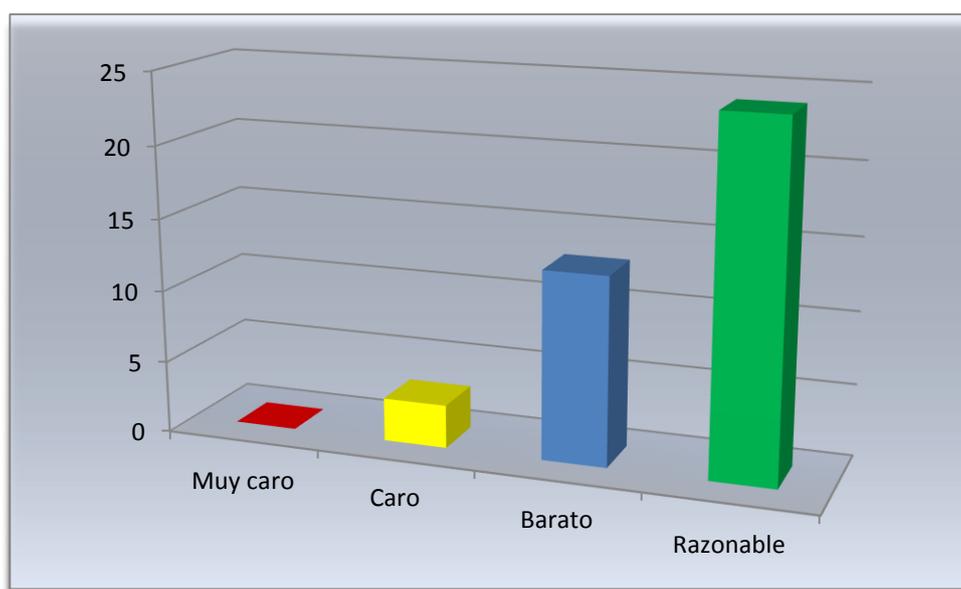


### Interpretación:

De las personas encuestadas el 95% están satisfechas con la decoración y ambiente de Sport Wings y el 5 % no está satisfecho, ellos sugieren más artículos Sport y más luminosidad.

### 9. ¿Por favor califique los precios según su criterio?

	#Personas	%
Muy caro	0	0
Caro	3	7,5
Barato	13	32,5
Razonable	24	60

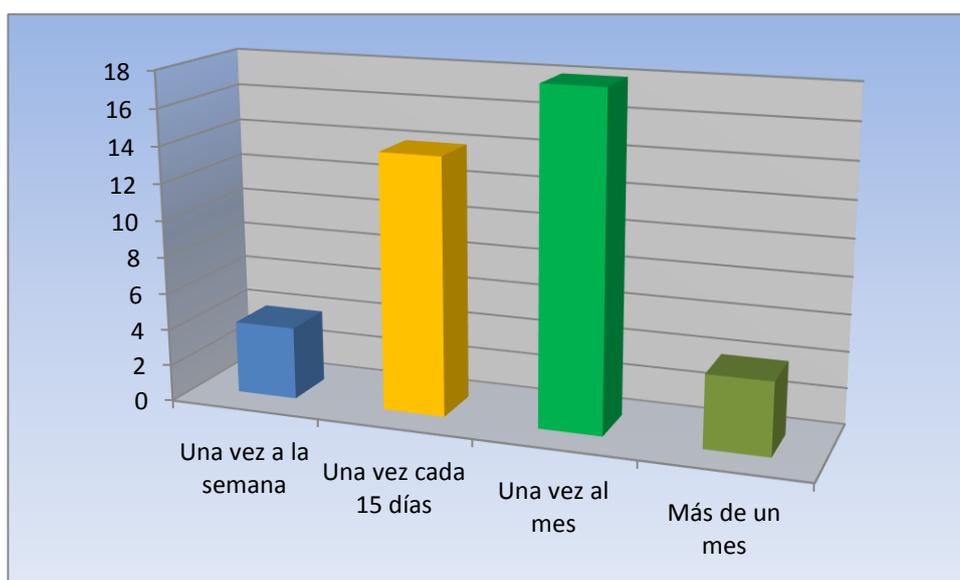


#### Interpretación:

De las personas encuestadas se puede ver que el 60% indica que los precios de Sport Wings son razonables, el 32,5% indican que es barato y el 7,5% indican que es caro.

## 10. ¿Con que frecuencia viene a Sport Wings?

	#Personas	%
Una vez a la semana	4	10
Una vez cada 15 días	14	35
Una vez al mes	18	45
Más de un mes	4	10



### Interpretación:

De las personas encuestadas el 45% indican que visitan Sport Wings una vez al mes, el 35% una vez cada 15 días, el 10% una vez por semana y el 10% en más de un mes.

## 11. ¿Por último cuales serían las recomendaciones o sugerencias para Sport Wings?

Entre las recomendaciones o sugerencias las más sobresalientes son:

- ✓ Contar con parqueadero.
- ✓ Más promociones.
- ✓ Que sigan con el buen servicio y el sabor de los productos.
- ✓ Abrir el medio día.
- ✓ Mejorar el área del baño.
- ✓ Que se pueda ordenar las salsas de las alitas aparte.
- ✓ Pedidos a domicilio mediante la aplicación.
- ✓ Que la temperatura del ambiente en la parte externa sea más cálida.
- ✓ Promoción "All you can eat", (todo lo que puedas comer).
- ✓ Wifi.
- ✓ Señalización.
- ✓ Alitas más grandes.
- ✓ Poner música.

### 2.2.3 Competidores.

En la ciudad hay un sinnúmero de competidores grandes y pequeños en lo que respecta a la comida rápida, pero en lo que concierne a la especialidad de venta de alitas con salsas, todavía son pocos los que la ofertan, pero sin duda que es un producto que está empezando a tener una muy buena acogida por el público de Cuenca. En muchos restaurantes no especializados en alitas ya las están ofreciendo, además en las pizzerías es común encontrar las alitas en salsa Bbq.

Entre los competidores directos tenemos los siguientes:

- ✓ Orange Wings & Ribs.
- ✓ Fast Wings.
- ✓ Kamps Wings.

### **Orange Wings & Ribs.**

Este es el primer local que ofertó la especialidad de alitas de pollo con salsas, además ofrece comida rápida, están ubicados en la Av. Fray Vicente Solano, junto al colegio Bilingüe. El horario de atención es de Lunes a Viernes de 14:30 a 22:30 y los sábados de 12:00 a 23:00.

### **Fast Wings.**

Este local está ubicado en la Av. Remigio Crespo (frente a la pista de Bicicross), oferta alitas de pollo en salsas y comida rápida. El horario de atención es Martes a Sábado de 19:00 a 01:00.

### **Kamps Wings.**

Este local está ubicado en la Calle del Batán y Unidad Nacional, oferta alitas de pollo en salsas. El horario de atención es de Lunes a Sábado de 16:00 a 22:00.

## CAPITULO 3

### ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL RESTAURANTE DE COMIDA RÁPIDA SPORT WINGS.

#### 3.1 Etapa Filosófica.

##### 3.1.1 Misión.

Nuestra misión es ofrecer alimentos de calidad y de gran sabor, en el mejor ambiente, satisfaciendo todas las necesidades de nuestros clientes y brindándoles el mejor servicio.

##### 3.1.2 Visión.

Ser reconocido por el público de Cuenca y del país, llegar a formar parte de los mejores restaurantes para el 2020.

##### 3.1.3 Valores Institucionales.

- **Compromiso:** Seguir brindando productos de calidad, para la satisfacción plena de nuestros clientes.

- **Responsabilidad:** El saber que nuestros clientes son nuestro Activo más valioso dentro del negocio, nos hace ver que no podemos realizar nuestras labores al menos del 100%.
  
- **Ética:** El actuar correctamente con nuestros clientes crea un vínculo irrompible al paso del tiempo.
  
- **Amabilidad:** El trabajar en nuestro negocio, jamás será por necesidad sino por gusto, esto se reflejará con el buen trato hacia nuestros clientes.
  
- **Innovación:** Siempre actualizar conocimientos, en los ámbitos gastronómicos y de servicio al cliente.
  
- **Trabajo en equipo:** El trabajo en Sport Wings deberá ser siempre en equipo, ya que cada miembro del mismo, es como un engrane que forma la cadena y esta debe mantenerse solida con el paso del tiempo.
  
- **Respeto:** El ambiente de trabajo siempre se manejará con respeto hacia los demás, de la misma manera se verá reflejado hacia nuestros clientes.

## **3.2 Etapa de diagnóstico.**

### **3.2.1 Análisis PEST.**

El análisis PEST identifica los factores externos que afectan a la empresa como son: los políticos-legales, económicos, socio-culturales y tecnológicos.

#### **➤ Político-legales.**

Si bien en el país existe una estabilidad presidencial desde el año 2007 cuando asumió la presidencia el Eco. Rafael Correa, hoy en día existe incertidumbre por un nuevo proceso de elecciones presidenciales, lo cual ha generado que la economía se retraiga. El gobierno del Eco. Rafael Correa ha concentrado sus mayores esfuerzos en el gasto público cuando se obtuvieron bonanzas por el petróleo, pero ahora el panorama ha cambiado debido a la caída del petróleo y al terremoto ocurrido el 16 de Abril de 2016 en la provincia de Manabí.

En vista de esta realidad emprender un negocio hoy en día es complicado, por los altos costos que implica la constitución y luego el desarrollo de la empresa, actualmente se deben cumplir estos requisitos para abrir un Restaurante formal de comida rápida.

- ✓ Obtener el registro único de contribuyente - Ruc (SRI).
- ✓ Obtener el permiso de funcionamiento (Municipio de Cuenca)
- ✓ Permiso de letreros. (Municipio de Cuenca)
- ✓ Pago anual de patente municipal.
- ✓ Pago para la emisión de la tasa y obtención de la licencia anual de funcionamiento de establecimientos turísticos (Municipio de Cuenca).

- ✓ Pago anual del 1x1000 de activos fijos (SRI).
- ✓ Permiso concedido por el Ministerio de salud.
- ✓ Permiso concedido por el Cuerpo de Bomberos.
- ✓ Permiso concedido por la Intendencia de policía.
- ✓ Licencia anual otorgado por el Ministerio de Turismo.
- ✓ Licencia de Soprofon. (Sociedad de productores de fonogramas).
- ✓ Registro de su marca. (IEPI)
- ✓ Inscripción de trabajador/es en el Ministerio de relaciones laborales.
- ✓ Pago mensual del aporte al IESS.
- ✓ Pago mensual de obligaciones laborales, decimos, vacaciones, fondos de reserva, etc.

Cabe mencionar que este giro de negocio, también es realizado por personas informales que no tienen un local estático y con sus debidos permisos, sino optan por tener pequeños carritos ambulantes o se apuestan en locales pequeños al aire libre o en algún lugar bien reducido, esto lo realizan por el alto costo que implica formalizarlos.

#### ➤ **Económicos.**

En el país actualmente se vive un crecimiento económico cercano al 0%, somos el octavo país de Latinoamérica. Ecuador presentó un crecimiento continuo desde su dolarización en el año 2000, además de salvarse de la recesión global que ocurrió en el 2009, gracias a no tener moneda propia.

Durante todo este tiempo el gobierno ha concentrado la mayoría de los recursos en la inversión pública, el panorama ha cambiado debido a la dependencia de las exportaciones de materia prima y el petróleo.

"Existen diferencias importantes del ingreso donde el veinte por ciento de la población más rica posee el 54,3 % de la riqueza y el 91 % de las tierras productivas. Por otro lado, el 20 % de la población más pobre apenas tiene acceso al 4,2 % de la riqueza y tiene en propiedad sólo el 0,1 % de la tierra"<sup>10</sup>.

Muchos años el país ha mantenido la economía extractivista, es momento de empezar a ver otro futuro, que se lo podría hacer gracias a que en el país se cuenta con un clima ideal para la agricultura, posee reservas ecológicas, petróleo y sitios turísticos inimaginables, que van ligados de cierta forma con el sector de restauración.

Según datos tomados de Ecuador en cifras con corte de marzo de este año tenemos que el 61,3 % de la población está económicamente activa, de este dato tenemos que más de 2 millones de empleos se da a través del sector de servicios, esto hace que influya directamente en el PIB, para el próximo año se prevé que este sector siga creciendo.

#### ➤ **Socio - culturales.**

La ciudad de Cuenca declarada Patrimonio de la Humanidad, tiene una diversidad cultural, cuna de literarios, artistas y personajes ilustres, que cuenta con unos paisajes envidiables y una arquitectura exquisita.

---

<sup>10</sup> [https://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa\\_de\\_Ecuador](https://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_de_Ecuador)

Actualmente es muy apetecida por extranjeros retirados de EE.UU, Canadá y Europa, gracias a que ha sido designada una ciudad saludable y con la mayor calidad de vida del Ecuador y de las mejores de Latinoamérica.

Según datos arrojados en el último censo en la ciudad de Cuenca en el área urbana existen:

**Hombres:** 179916

**Mujeres:** 202884

**Total:** **382800**

En la ciudad de Cuenca el sector comercial es el más importante ya que el 46% de las ventas totales provienen de este punto, el 31% proviene del sector industrial y el 14% del eléctrico. Existen casi 50.000 microempresas, la economía de la ciudad ha crecido en gran medida gracias a las remesas enviadas por los migrantes.

#### ➤ **Tecnológicos.**

Gracias a la llegada de los smartphones la tecnología está al alcance de todos, desde el último censo realizado en el 2010 solo en 15% del Azuay contaba con acceso a internet en sus casas, ahora vemos que la tecnología ha avanzado a pasos agigantados, convirtiéndose en una necesidad para la mayoría de personas.

En el restaurante es necesario hoy en día tener un smartphone y una computadora con acceso a internet, debido a que los clientes tienen múltiples opciones para poder realizar su compra como son: pedido directo en el local para servirse o para llevar, por teléfono, por la aplicación Whatsapp, por la aplicación Megabite.

Hoy en día el no estar en redes sociales implica estar rezagado con la competencia.

### **3.2.2 Análisis FODA**

#### **Fortalezas.**

- Ser los únicos en preparar alitas al horno.
- Dar un excelente servicio, satisfaciendo al máximo al cliente.
- El restaurante dispone de todos los insumos y activos necesarios para elaborar sus productos.
- El restaurante cuida con mucho esmero de la higiene de sus alimentos para brindar los productos más óptimos.
- Al ser un Restaurante tipo bar deportivo se cuenta con una amplia gama de posibilidades de inclusión de nuevos productos en su menú.

### **Debilidades.**

- El Restaurante no cuenta con parqueadero.
- El horario de atención es limitado.
- La cocina del restaurante es pequeña.
- El menú es limitado.
- La ubicación de Sport Wings no es la mejor.
- Poca inversión publicitaria.
- Sport Wings tiene pocas promociones, se regalan unas 3 órdenes de consumo al año mediante publicaciones por Facebook y una promoción en febrero de bebida gratis por el aniversario del local.

### **Oportunidades.**

- Poder trasladar el local a una mejor ubicación o abrir una sucursal.
- Las alitas al horno son más sanas.
- Mejorar la imagen publicitaria en redes sociales.
- Potenciar el concepto de bar deportivo.
- El mercado local es amplio para aumentar la clientela.

### **Amenazas.**

- Nuevos locales que ingresen con productos similares.
- Escases del producto principal "alas de pollo".
- Cambios drásticos en el ámbito político del país.
- Subida de precios de los insumos.
- Cambio de los gustos y preferencias de los clientes.

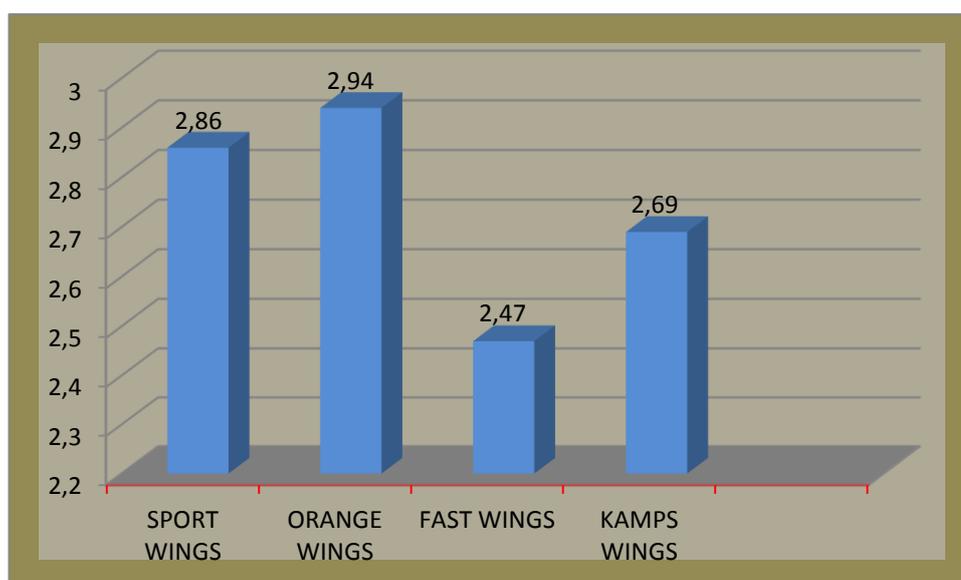
### 3.2.3 Matriz de FODA Cruzada.

MATRIZ DE FODA CRUZADA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p style="text-align: center;"><b>Factores Externos</b></p> <p><b>Factores internos</b></p>	*Poder trasladar el local a una mejor ubicación o abrir una sucursal.	*Nuevos locales que ingresen con productos similares.
	*Las alitas al horno son más sanas.	*Escases del producto principal "alitas de pollo".
	*Mejorar la imagen publicitaria en redes sociales.	*Cambios drásticos en el ámbito político del país.
	*Potenciar el concepto de bar deportivo.	*Subida de precios de los insumos.
	*El mercado local es amplio para aumentar la clientela.	*Cambio de los gustos y preferencias de los clientes.
<b>FORTALEZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hacer una campaña de difusión de las alitas al horno, el porque son más sanas.</li> <li>- Cambiarnos a un sector más comercial.</li> <li>- Invertir en publicidad, esto incluye la difusión masiva en redes sociales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser los mejores en servicio al cliente en la ciudad.</li> <li>- Innovar el menú con nuevos sabores únicos.</li> <li>- Lograr consolidarse como Restaurante en el mercado local.</li> </ul>
*Ser los únicos en preparar alitas al horno.		
*Dar un excelente servicio, satisfaciendo al máximo al cliente.		
*Se dispone de todos los insumos y activos necesarios para elaborar los productos.		
*Se cuida con mucho esmero de la higiene de sus alimentos para brindar los productos más óptimos.		
*Ser un Restaurante tipo bar deportivo amplía las posibilidades de nuevos productos en su menú.		
<b>DEBILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampliar el horario de atención para llegar a más personas , atraer publico nuevo mediante promociones semanales .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solucionar el tema del parqueadero, para brindar comodidad y seguridad hacia los clientes.</li> </ul>
*El Restaurante no cuenta con parqueadero.		
*El horario de atención es limitado.		
*La cocina del restaurante es pequeña.		
*El menú es limitado.		
*La ubicación de Sport Wings no es la mejor.		
*Poca inversión publicitaria.		
*Sport Wings tiene pocas promociones.		

### 3.2.4 Matriz de perfil competitivo.

Factor Clave	Ponderación	SPORT WINGS		ORANGE WINGS		FAST WINGS		KAMPS WINGS	
		Calificación	Resultado	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado
Precios	0,17	4	0,68	3	0,51	3	0,51	3	0,51
Ubicación	0,15	2	0,3	4	0,6	3	0,45	3	0,45
Instalaciones	0,17	3	0,51	3	0,51	2	0,34	3	0,51
Menú	0,15	3	0,45	4	0,6	3	0,45	2	0,3
Atención al cliente	0,20	3	0,6	2	0,4	2	0,4	3	0,6
Publicidad	0,16	2	0,32	2	0,32	2	0,32	2	0,32
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,86</b>		<b>2,94</b>		<b>2,47</b>		<b>2,69</b>

**Gráfico Matriz Perfil Competitivo**



#### Interpretación:

Como se puede apreciar en la industria analizada, se ve una leve ventaja del competidor Orange Wings sobre Sport Wings, esto se da por la ubicación y un menú más amplio por parte del competidor, además el local mencionado tiene un año más de estar en el mercado.

Con respecto a Sport Wings, se puede apreciar que está posicionándose en el mercado debido a una buena gestión en Servicio al cliente, a sus precios más bajos y a su calidad en los productos que ofrece, esto podría mejorar de forma sustancial si se podría solucionar la debilidad que se tiene en la falta de publicidad y la ubicación del local.

### 3.2.5 Matriz BCG.



**Producto Estrella:**

El producto estrella de Sport Wings es sin duda las alitas de pollo, ya que la mayoría de las ventas y utilidad del Restaurante son generadas por estas, por ahora se encuentra en etapa de crecimiento y su variedad en salsas permite que sea un producto difícil de caer en decadencia.

**Producto Interrogante:**

El Cubano es un producto interrogante, debido a que no tiene mucha demanda, pero se podría convertir en un generador de dinero, si se incrementaran las ventas, además sus ingredientes se pueden utilizar en otros productos, por lo que no genera casi nada de residuos-perdidas.

**Producto Vaca:**

La hamburguesa, es un producto que genera ingresos para el negocio, este podría ser mayor si se abrieran nuevos tipos de esta para el público, seguramente se podría convertir en una estrella más de Sport Wings.

**Producto Perro:**

El producto perro del Restaurante es el Hot Dog, debido a las ventas eventuales que se tiene, a la baja utilidad que genera y a las pérdidas que se obtiene.

### **3.2.6 Cinco fuerzas de Michael Porter.**

#### **Rivalidad entre competidores existentes.**

En la ciudad de Cuenca en la actualidad existen algunos Restaurantes que son competidores directos, debido a la especialización en el producto alitas de pollo, en los que tenemos:

- Orange Wings.
- Kamps Wings.
- Fast Wings.

Estos restaurantes ya están casi establecidos, debido a que ya se encuentran más de un año en el mercado, además esta industria se vuelve atractiva para nuevos competidores ya que no existen muchos negocios de este tipo.

Sport Wings mantiene una ventaja con respecto a sus competidores debido a su preparación al horno en comparación con la competencia que en su preparación las realiza fritas.

#### **Amenaza de entrada de nuevos competidores.**

Son pocos los negocios que no son afectados por el ingreso de nuevos competidores, debido a que ya están establecidos en el mercado, han posicionado su marca y fidelizado su producto.

Para el caso de Sport Wings, está latente esta amenaza, debido a que está en etapa de crecimiento, pero todavía no está establecido, además del interés que está generando este producto en la ciudad.

### **Amenaza de posibles productos sustitutos.**

Se podría dar el caso en que los clientes opten por otro producto novedoso que surja del mercado, o una franquicia internacional ingrese en la industria y desplace a Sport Wings a una participación secundaria o mínima.

### **Poder de negociación de los proveedores.**

El restaurante Sport Wings debe tener mucho cuidado en este punto, debido a que depende de un único proveedor del producto principal que son las alas de pollo, se ha intentado encontrar otro proveedor, pero no hay ninguno que ofrezca este producto con la calidad que se requiere, en lo que respecta a limpieza y sabor.

### **Poder de negociación de los clientes.**

En el caso de Sport Wings no es afectado por el poder de compra de los clientes, ya que su análisis para establecer sus precios depende de los costos que tienen los insumos y gastos fijos mensuales.

### **3.2.7 Cadena de valor.**

#### **Actividades Primarias.**

##### **1- Logística Interna.**

Las actividades del Restaurante inician los días lunes con la compra de todos los insumos necesarios para la semana, esto es realizado por el propietario en su vehículo, dichos insumos se compran en: Coral río, Supermaxi, Panesa, Italiana, y en el mercado. Luego de realizar las compras se procede a guardar los productos perecibles en la refrigeradora o congelador, mientras que los productos no perecibles se los guarda en la bodega. Los días Martes en la mañana está asignado para recibir proveedores, los Miércoles se recibe las alas de pollo.

##### **2 – Operaciones.**

Todos los días de Lunes a Sábado desde las 10:00 hasta las 12:00 y de 14:00 a 16:00 se prepara los insumos necesarios para la jornada de trabajo, de 15:00 a 15:45 se realiza la limpieza del local. Los días martes en la mañana se recibe proveedores tanto para recepción de insumos y para cobros, los días miércoles se reciben las alas de pollo, luego se procede a lavarlas, enfundarlas con fecha y por último se las congela para la demanda de la semana.

### **3- Logística externa.**

A las 15:45 se verifica que todo esté listo para la apertura de las puertas que se lo realiza a las 16:00, cuando llega el cliente se lo saluda cordialmente y se le entrega una carta que contiene el menú que ofrece Sport Wings, se da un tiempo de entre 3 y 5 minutos para que los clientes escojan lo que desean del menú, luego se acerca a la mesa a tomar el pedido en la comanda que esta enumerada, se deja la original en la caja y la copia va a la cocina para la elaboración del producto pedido, como la comanda esta enumerada se saca en orden de llegada por número, sale el pedido de la cocina y se entrega el producto final al cliente, por último el cliente se acerca a caja a realizar su cancelación respectiva.

### **4 – Marketing y ventas.**

Sport Wings todavía no ha explotado el campo del marketing al máximo, ya que su crecimiento se ha dado por su buen servicio y sabor de los alimentos que ofrece, adicional a la propaganda de boca en boca por medio de los clientes. Se ha manejado el tema deportivo en su temática del local y esto ha impactado de buena manera en el público, faltaría invertir más en publicidad, radial, redes sociales, de campo, etc.

En lo que respecta a las ventas se han armado combos de los productos para llamar la atención del cliente y así pueda tener un descuento y a su vez alienta a que compre más y genere más ingresos para el Restaurante.

## **5 - Servicio.**

Desde que el cliente llega al restaurante es tratado de la mejor manera posible, tratando de satisfacer todas sus necesidades y haciéndolo sentir cómodo, realizando su pedido con agilidad en un ambiente acogedor y limpio.

## **Actividades de apoyo.**

### **1- Infraestructura de la empresa.**

El restaurante está entre los negocios pequeños, de esta manera las áreas definidas son producción, que vendría a ser la cocina, en donde se planifica y prepara el producto final para el consumidor y servicio al cliente en donde se entrega y se cobra por el producto final ofrecido. Adicional a esto la persona encargada de caja lleva el registro diario de las ventas y la contabilidad del local.

### **2- Gestión de recursos humanos.**

El Restaurante cuenta con el personal calificado para desempeñar las funciones requeridas tanto en cocina como en servicio al cliente, los mismos que están siendo remunerados según la ley. Existe un trato de manera horizontal con los empleados, debido al respeto y confianza que se tiene con todo el equipo de trabajo, con esto se puede ver que los miembros del equipo están motivados realizando cualquier actividad requerida.

### **3- Desarrollo tecnológico.**

Sport Wings cuenta con materiales y maquinas limitadas para la elaboración de los productos, para poder seguir creciendo, se debería invertir más en este campo, en lo que respecta a la investigación la chef tiene sus conocimientos actualizados en el arte culinario, debido a que se debe estar al día en nuevos sabores o productos que pueden surgir en el mercado.

### **4- Aprovechamiento.**

El Restaurante cuenta con utensilios y electrodomésticos pequeños de cocina para la elaboración de los productos actuales del menú, tales como: licuadora, tostadora, maquina picadora de papas, juguera, etc. Activos más grandes como refrigeradora, horno, cocina. Los insumos necesarios son adquiridos en los puntos mencionados en logística interna y mediante proveedores, para ser almacenados en la bodega, esto es manejado semanalmente.

### **3.3 Etapa Operativa.**

#### **3.3.1 Metas y objetivos estratégicos.**

##### **Objetivos estratégicos.**

- 1 – Consolidar a Sport Wings en el mercado local.
- 2 – Aumentar las ventas.
- 3 – Brindar opción de parqueadero.

## **Metas y estrategias.**

### **Meta 1.- Consolidar a Sport Wings en el mercado.**

**Estrategia 1.1** Cumplir con los objetivos planteados a corto y largo plazo.

**Estrategia 1.2** Plantearse llegar a la excelencia en servicio al cliente.

**Estrategia 1.3** Formar un equipo comprometido e idóneo para todos los procesos que requiere Sport Wings.

### **Meta 2.- Aumentar las ventas.**

**Estrategia 2.1** Invertir en publicidad.

**Estrategia 2.2** Ampliar el menú.

**Estrategia 2.3** Implementación de promociones y más combos de productos.

### **Meta 3.- Parqueadero.**

**Estrategia 3.1** Sacar una proforma para abrir un parqueadero en la parte lateral de la casa.

**Estrategia 3.2** Verificar si hay terrenos que estén cerca del local y que sirvan como parqueadero, de ser favorable la búsqueda analizar los costos.

**Estrategia 3.3** Hablar con el dueño de casa, si resulta factible la estrategia 3.1 para proceder con la construcción del parqueadero.

### 3.3.2 Indicadores de gestión y financieros.

➤ **Rotación de ventas.**

Este indicador sirve para ver la eficiencia del manejo del activo total, también conocido como "coeficiente de eficiencia directiva", debido a que sirve de medida para determinar la efectividad de la administración.

$$\text{Rotación de ventas} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$$

➤ **Impacto Gastos de administración y ventas.**

Este indicador es importante para conocer su margen operacional, ya que al tener un margen bruto positivo, puede ser disminuido considerablemente por gastos administrativos y de ventas lo que conlleva a utilidades más bajas.

$$\text{Impacto gastos administrac. y ventas} = \frac{\text{Gastos Administrativos y de Ventas}}{\text{Ventas}}$$

➤ **Impacto de la carga financiera.**

Nos indica la incidencia que representa los gastos financieros con respecto a los ingresos de la empresa, en este indicador se debe tener cuidado que el impacto de la carga financiera supere el 10% de las ventas.

$$\text{Impacto de la carga financiera} = \frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Ventas}}$$

➤ **Rentabilidad Financiera.**

Este indicador es muy completo ya que mide el beneficio neto generado luego de deducir los gastos financieros, impuestos y participación de trabajadores, esto en comparación con la inversión realizada en la empresa.

Además permite identificar los factores que están afectando la rentabilidad.

$$\text{Rentabilidad financiera} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}} \times \frac{\text{UAI}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Activo}}{\text{Patrimonio}} \times \frac{\text{UAI}}{\text{UAI}} \times \frac{\text{Utilid. Neta}}{\text{UAI}}$$

### 3.3.3 Diagrama de Gantt.

DIAGRAMA DE GANTT RESTAURANTE SPORT WINGS PARA EL AÑO 2017													
		MESES											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Actividad													
1.-	<b>Consolidar a Sport Wings en el mercado</b>												
1.1.-	Cumplir con los objetivos planteados a corto y largo plazo.												
1.2.-	Plantearse llegar a la excelencia en servicio al cliente.												
1.3.-	Formar un equipo comprometido e idóneo para todos los procesos que requiere Sport Wings.												
2.-	<b>Aumentar las ventas.</b>												
2.1.-	Invertir en publicidad.												
2.2.-	Ampliar el menú.												
2.3.-	Implementación de promociones y más combos de productos.												
3.-	<b>Parqueadero.</b>												
3.1.-	Sacar un presupuesto para abrir un parqueadero en la parte lateral de la casa.												
3.2.-	Verificar si hay terrenos que estén cerca del local y que sirvan como parqueadero, de ser factible analizar los costos												
3.3.-	Hablar con el dueño de casa, si resulta factible la estrategia 3.1 para proceder con la construcción del parqueadero.												

### **3.3.4 Estrategias Genéricas.**

El Restaurante Sport Wings se basa en la estrategia de la diferenciación, debido a que ofrece su producto principal (alitas de pollo) preparadas al horno, con esto se constituyen en los únicos en el mercado en ofrecerlas de esta manera. Los clientes aprecian este producto debido a que es más sano comerlas, ya que no han sido sometidas al aceite para su proceso, hoy en día muchas personas buscan alimentos más sanos es por eso que prefieren Sport Wings. Además el servicio que ofrecen es diferente a la competencia debido a que los clientes son atendidos de la manera más cordial, amable y tratando al máximo de satisfacer las necesidades requeridas.

## CAPITULO 4

### PLAN ESTRATÉGICO PARA EL RESTAURANTE DE COMIDA RÁPIDA SPORT WINGS.

#### 4.1 Presupuesto de ventas.

El presupuesto de ventas es una proyección que permitirá obtener datos relevantes para tomar decisiones con respecto a los siguientes años de funcionamiento.

A continuación se presenta las ventas del año 2015 que servirá como base inicial para realizar las proyecciones de los siguientes años.

VENTAS MENSUALES AÑO 2015	
MESES	TOTAL
ENERO	2996,25
FEBRERO	2344,7
MARZO	2738,85
ABRIL	3199,2
MAYO	2600,75
JUNIO	2624,1
JULIO	2865,35
AGOSTO	1855,65
SEPTIEMBRE	2471,5
OCTUBRE	2811,95
NOVIEMBRE	3214,7
DICIEMBRE	2815,6
<b>TOTAL</b>	<b>32538,6</b>

➤ **Presupuesto de ventas para el año 2016.**

Para el año 2016 se espera tener ventas con un incremento del 10%, en base al juicio de los propietarios del Restaurante, con esto se cubriría los incrementos en materia prima que puedan existir, además es un año de incertidumbre del mercado y retracción de la economía, a continuación se muestra el cuadro con la proyección del año.

<b>PROYECCION DE VENTAS</b>			
<b>INCREMENTO DE 10%</b>			
<b>AÑO 2016</b>			
<b>MESES</b>	<b>AÑO</b>	<b>INCREMENTO 10%</b>	<b>TOTAL</b>
ENERO	2996,25	299,63	3295,88
FEBRERO	2344,7	234,47	2579,17
MARZO	2738,85	273,89	3012,74
ABRIL	3199,2	319,92	3519,12
MAYO	2600,75	260,08	2860,83
JUNIO	2624,1	262,41	2886,51
JULIO	2865,35	286,54	3151,89
AGOSTO	1855,65	185,57	2041,22
SEPTIEMBRE	2471,5	247,15	2718,65
OCTUBRE	2811,95	281,20	3093,15
NOVIEMBRE	3214,7	321,47	3536,17
DICIEMBRE	2815,6	281,56	3097,16
<b>TOTAL</b>	<b>32538,6</b>	<b>3253,86</b>	<b>35792,46</b>

➤ **Presupuesto de ventas para el año 2017.**

Para el año 2017 se espera tener ventas con un incremento del 15%, basado en el juicio de los propietarios, tomando en consideración un alza en la materia prima y un incremento en los precios de los productos que podría ser del 5 al 10%, se espera cerrar el año 2016, para establecer el porcentaje definitivo a incrementar, a continuación se muestra el siguiente cuadro con la proyección del año.

<b>PROYECCION DE VENTAS</b>			
<b>INCREMENTO DE 15%</b>			
<b>AÑO 2017</b>			
<b>MESES</b>	<b>BASE 2016</b>	<b>INCREMENTO 15%</b>	<b>TOTAL</b>
ENERO	3295,88	494,38	3790,26
FEBRERO	2579,17	386,88	2966,05
MARZO	3012,735	451,91	3464,65
ABRIL	3519,12	527,87	4046,99
MAYO	2860,825	429,12	3289,95
JUNIO	2886,51	432,98	3319,49
JULIO	3151,885	472,78	3624,67
AGOSTO	2041,215	306,18	2347,40
SEPTIEMBRE	2718,65	407,80	3126,45
OCTUBRE	3093,145	463,97	3557,12
NOVIEMBRE	3536,17	530,43	4066,60
DICIEMBRE	3097,16	464,57	3561,73
<b>TOTAL</b>	<b>35792,46</b>	<b>5368,87</b>	<b>41161,33</b>

➤ **Presupuesto de ventas para el año 2018.**

Para el año 2018 se espera tener ventas con un incremento del 15%, basado en el juicio de los dueños de Sport Wings, considerando que la materia prima incremente hasta un 5%, además se espera que el mercado empiece a expandirse con el inicio de un nuevo gobierno en el país que será elegido en el 2017, a continuación se muestra en el siguiente cuadro la proyección del año.

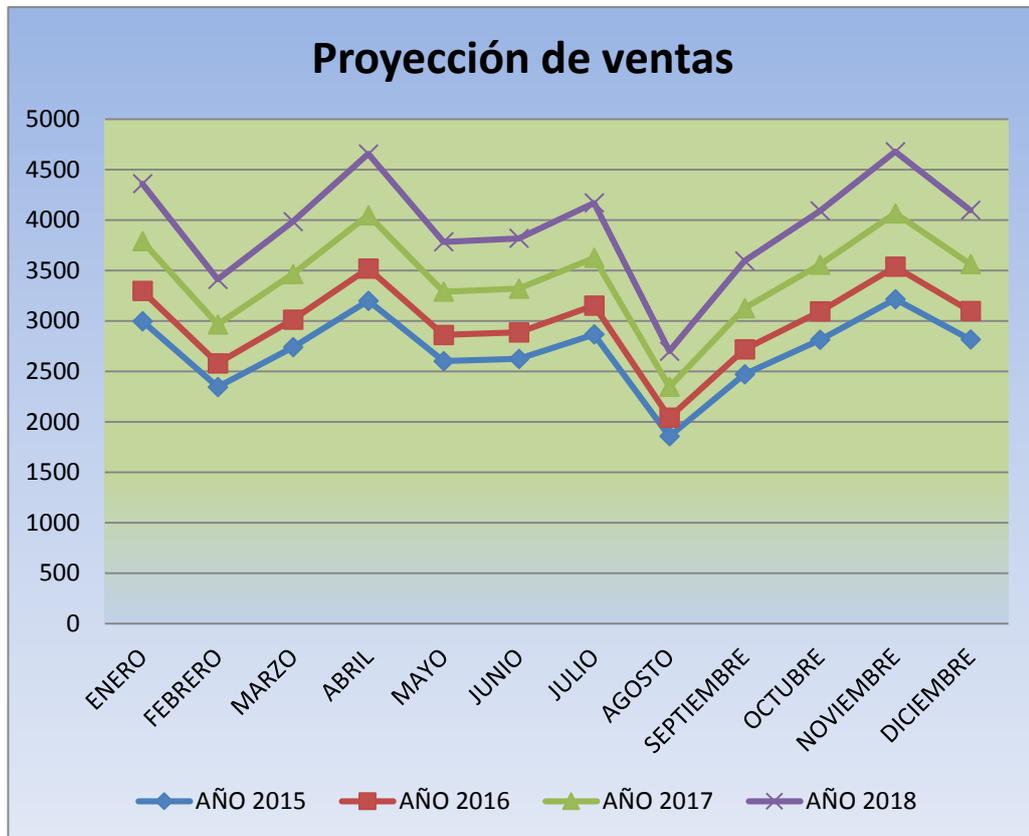
<b>PROYECCION DE VENTAS</b>			
<b>INCREMENTO DE 15%</b>			
<b>AÑO 2018</b>			
<b>MESES</b>	<b>BASE 2017</b>	<b>INCREMENTO 15%</b>	<b>TOTAL</b>
ENERO	3790,26	568,54	4358,79
FEBRERO	2966,05	444,91	3410,95
MARZO	3464,65	519,70	3984,34
ABRIL	4046,99	607,05	4654,04
MAYO	3289,95	493,49	3783,44
JUNIO	3319,49	497,92	3817,41
JULIO	3624,67	543,70	4168,37
AGOSTO	2347,40	352,11	2699,51
SEPTIEMBRE	3126,45	468,97	3595,41
OCTUBRE	3557,12	533,57	4090,68
NOVIEMBRE	4066,60	609,99	4676,58
DICIEMBRE	3561,73	534,26	4095,99
<b>TOTAL</b>	<b>41161,33</b>	<b>6174,20</b>	<b>47335,53</b>

➤ Cuadro de ventas proyectadas desde el año 2016 hasta el 2018.

PROYECCIÓN DE VENTAS				
MESES	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018
ENERO	2996,25	3295,875	3790,25625	4358,79
FEBRERO	2344,7	2579,17	2966,0455	3410,95
MARZO	2738,85	3012,735	3464,64525	3984,34
ABRIL	3199,2	3519,12	4046,988	4654,04
MAYO	2600,75	2860,825	3289,94875	3783,44
JUNIO	2624,1	2886,51	3319,4865	3817,41
JULIO	2865,35	3151,885	3624,66775	4168,37
AGOSTO	1855,65	2041,215	2347,39725	2699,51
SEPTIEMBRE	2471,5	2718,65	3126,4475	3595,41
OCTUBRE	2811,95	3093,145	3557,11675	4090,68
NOVIEMBRE	3214,7	3536,17	4066,5955	4676,58
DICIEMBRE	2815,6	3097,16	3561,734	4095,99
<b>TOTAL</b>	<b>32538,6</b>	<b>35792,46</b>	<b>41161,329</b>	<b>47335,53</b>

En el cuadro podemos ver la proyección de ventas para los años 2016,2017 y 2018, tomando como base el año 2015. El Restaurante debe vender como mínimo estos valores, para que el negocio genere utilidad y se mantenga en crecimiento.

Gráfico de proyección de ventas desde el año 2016 hasta el 2018.



En el gráfico podemos visualizar de mejor manera las proyecciones para los años 2016, 2017, 2018, considerando al año 2015 como base, los meses de Abril y Noviembre son los de mayor venta y en cambio el mes de Agosto es el más bajo.

## 4.2 Estado de resultados.

### ➤ Año 2015

<b>RESTAURANTE SPORT WINGS</b>	
<b>ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015</b>	
	<b>AÑO 2015</b>
Ingresos por ventas	32538,6
Costo de ventas	23684,92
<b>Utilidad operacional</b>	<b>8853,68</b>
Gastos de arriendo	2400
Gastos administrativos	3400
Gastos financieros	0
<b>Gastos totales</b>	<b>5800</b>
Depreciación	1286,67
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>1767,01</b>
Impuesto a la renta	0
<b>Utilidad neta</b>	<b>1767,01</b>

La empresa en el año 2015 presenta utilidad de \$1767,01, los gastos financieros son cero ya que no tiene financiamiento externo, además no se paga impuesto a la renta debido a que no se llega a los valores establecidos por el Servicio de rentas internas.

➤ **Año 2016.**

<b>RESTAURANTE SPORT WINGS</b>	
<b>ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016</b>	
	<b>AÑO 2016</b>
Ingresos por ventas	35792,46
Costo de ventas	24738,97
<b>Utilidad operacional</b>	<b>11053,49</b>
Gastos de arriendo	2400
Gastos administrativos	3840
Gastos financieros	
<b>Gastos totales</b>	<b>6240</b>
Depreciación	1286,67
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>3526,82</b>
Impuesto sobre la renta	0
<b>Utilidad neta</b>	<b>3526,82</b>

El año en curso se espera cerrar con una utilidad de \$ 3526,82, no se han incrementado los gastos de arriendo, financieros y administrativos. El impuesto a la renta sigue siendo de cero, por no llegar al valor mínimo para pagar el impuesto.

➤ Año 2017

<b>RESTAURANTE SPORT WINGS</b>	
<b>ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017</b>	
	<b>AÑO 2017</b>
Ingresos por ventas	41161,33
Costo de ventas	25975,92
<b>Utilidad operacional</b>	<b>15185,41</b>
Gastos de arriendo	3000
Gastos administrativos	4224
Gastos financieros	
<b>Gastos totales</b>	<b>7224</b>
Depreciación	1286,67
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>6674,74</b>
Impuesto sobre la renta	247
<b>Utilidad neta</b>	<b>6427,74</b>

En el año 2017 se proyecta una utilidad de \$ 6427,74, además se prevé un aumento estimado de un 25% en gastos de arriendo y un 10% adicional en gastos administrativos, el impuesto a la renta es el rubro que se proyecta que debe pagarse desde ese año.

➤ Año 2018.

RESTAURANTE SPORT WINGS	
ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018	
	AÑO 2018
Ingresos por ventas	47335,53
Costo de ventas	27274,72
<b>Utilidad operacional</b>	<b>20060,81</b>
Gastos de arriendo	3750
Gastos administrativos	4646,4
Gastos financieros	
<b>Gastos totales</b>	<b>8396,4</b>
Depreciación	1286,67
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>10377,74</b>
Impuesto sobre la renta	780
<b>Utilidad neta</b>	<b>9597,74</b>

Para el año 2018 se espera tener una utilidad de \$9597,74, además se prevé un aumento estimado de un 25% en gastos de arriendo y un 10% adicional en gastos administrativos, además el impuesto a la renta que aumenta según las ventas anuales menos los deducibles.

### 4.3 Punto de equilibrio.

➤ **Año 2016.**

**Ventas 2016:** \$ 35792,46

Calculamos los costos para graficar el punto de equilibrio.

COSTOS		
COSTOS	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES
Materia prima		12000
Mano de obra directa		3360
Depreciaciones	1287	
Materia prima indirecta		2400
Servicios		
Arriendo	2400	
Gasolina		360
Gastos administrativos	3840	
Gastos de ventas		
Gastos financieros	0	
	<b>7527</b>	<b>18120</b>

Debemos calcular el precio promedio para determinar el número de platos mínimo para no incurrir en pérdida.

PRECIO PROMEDIO DIARIO					
PRODUCTO	PRECIO	CANTIDAD	VENTAS	%	PREC.PROMEDIO
Alitas	5,5	16	88	60,8	3,34
Hamburguesas	4,5	8	36	24,9	1,12
Nachos con queso	2,75	1	2,75	1,9	0,05
Cerveza Club	1,75	4	7	4,8	0,08
Gaseosas	1	8	8	5,5	0,06
Jugos de coco	1	3	3	2,1	0,02
			<b>144,75</b>	<b>100,00</b>	<b>4,68</b>

### Determinación del punto de equilibrio en valor:

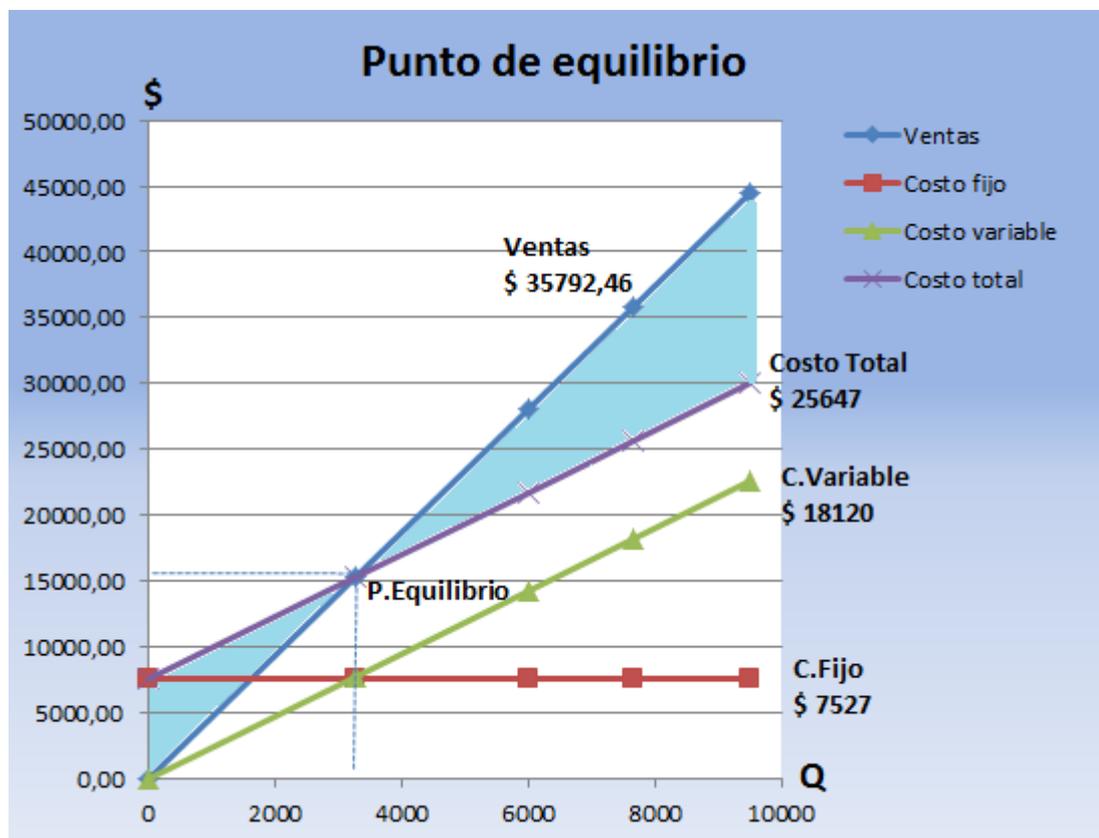
$$P.E = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos variables}}{\text{Ventas totales}}}$$

$$P.E = \frac{7527}{1 - \frac{18120}{35792,46}} = \$ 15244,61$$

### Cantidad de equilibrio

$$Q.E = \frac{P.E}{P.\text{unit}}$$

$$Q.E = \frac{15244,61}{4,68} = 3260,4$$



Como podemos ver en el gráfico para que el restaurante se encuentre en equilibrio y no obtenga pérdidas debe vender al menos 3260 productos lo que da un valor de 15244,61, desde este valor se obtendrían utilidades.

➤ **Año 2017.**

**Ventas 2017:** \$ 41161,33

Calculamos los costos para graficar el punto de equilibrio.

	<b>COSTOS 2017</b>	
<b>COSTOS</b>	<b>COSTOS FIJOS</b>	<b>COSTOS VARIABLES</b>
Materia prima		12600
Mano de obra directa		3360
Depreciaciones	1287	
Materia prima indirecta		2400
Servicios		780
Arriendo	3000	
Gasolina		360
Gastos administrativos	4224	
Gastos de ventas	500	
Gastos financieros	0	
	<b>9011</b>	<b>19500</b>

Para el año 2017 consideramos un incremento del 25% en pago de arriendo del local, además un 10% en gastos administrativos, se considera mantener los mismos precios.

### Determinación del punto de equilibrio en valor:

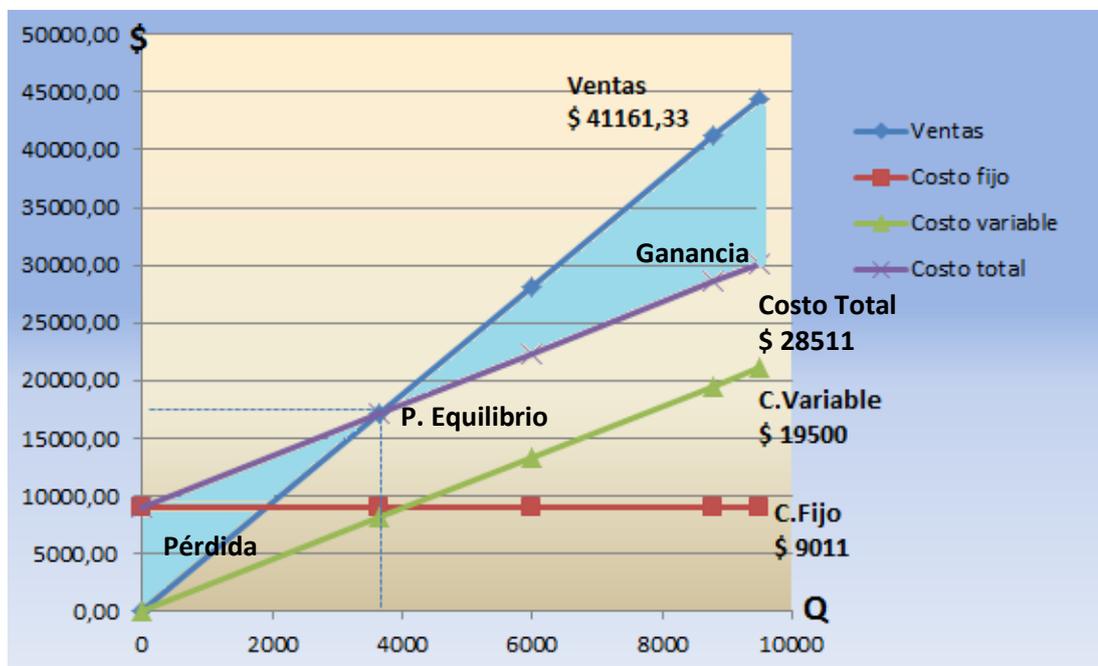
$$P.E = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos variables}}{\text{Ventas totales}}}$$

$$P.E = \frac{9011}{1 - \frac{19500}{41161,33}} = \$ 17122,90$$

### Cantidad de equilibrio

$$Q.E = \frac{P.E}{P.\text{unit}}$$

$$Q.E = \frac{17122,90}{4,68} = 3658,74$$



En el año 2017 la cantidad mínima a vender para tener equilibrio es 3658,74, la cual implica ventas de \$17122,90

➤ **Año 2018.**

**Ventas 2018:** \$ 47335,53

Calculamos los costos para graficar el punto de equilibrio.

	<b>COSTOS 2018</b>	
<b>COSTOS</b>	<b>COSTOS FIJOS</b>	<b>COSTOS VARIABLES</b>
Materia prima		13230
Mano de obra directa		3528
Depreciaciones	1287	
materia prima indirecta		2520
servicios		819
arriendo	3750	
gasolina		360
gastos administrativos	4646,4	
gastos de ventas	1000	
gastos financieros	0	
	<b>10683,4</b>	<b>20457</b>

Para el año 2018 consideramos un incremento del 25% en pago de arriendo del local, un 10% en gastos administrativos, los gastos de ventas se incrementa en un 100% debido a la inversión en publicidad que se realizará para posicionar al local en el mercado, la materia prima, mano de obra directa y servicios básicos se incrementa en un 5%.

### Determinación del punto de equilibrio en valor:

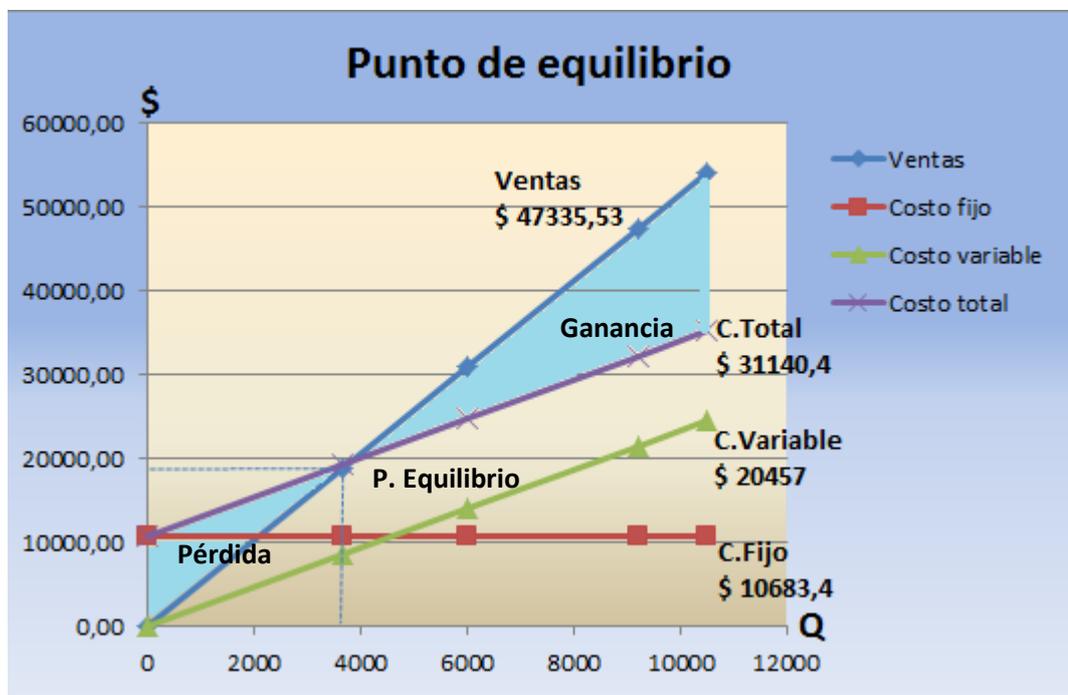
$$P.E = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos variables}}{\text{Ventas totales}}}$$

$$P.E = \frac{10683,4}{1 - \frac{20457}{47335,53}} = \$ 18814,44$$

### Cantidad de equilibrio

$$Q.E = \frac{P.E}{P.\text{unit}}$$

$$Q.E = \frac{18814,44}{5,15} = 3654,71$$



En el año 2018 la cantidad mínima a vender para tener equilibrio es 3654,71, la cual implica ventas de \$18814,44

#### 4.4 Indicadores financieros.

➤ **Rotación de ventas.**

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}} = \frac{32538,60}{13266,67} = \mathbf{2,45}$$

Este indicador nos muestra una buena eficiencia directiva, debido a que sus ventas sobrepasan el activo total con el que cuenta el restaurante.

➤ **Impacto Gastos de administración y ventas.**

$$\frac{\text{Gastos Administrativos y de Ventas}}{\text{Ventas}} = \frac{24380,92}{32538,60} = \mathbf{0,75}$$

Este indicador nos muestra el punto a mejorar por parte de la administración, si bien el valor que nos refleja no es un punto alarmante, se debe mejorar para los próximos años, para obtener mejor rendimiento.

➤ **Impacto de la carga financiera.**

$$\frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Ventas}} = \frac{600}{32538,6} = \mathbf{0,018}$$

Podemos ver que el impacto de la carga financiera no representa un valor significativo, es tan solo el 1,8% versus las ventas.

➤ **Rentabilidad Financiera.**

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}} \times \frac{\text{UAll}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Activo}}{\text{Patrimonio}} \times \frac{\text{UAI}}{\text{UAll}} \times \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{UAI}} =$$

$$\frac{32538,6}{13266,67} \times \frac{3871,01}{32538,60} \times \frac{13266,67}{5166,67} \times \frac{3871,01}{3871,01} \times \frac{3096,81}{3871,01} = \mathbf{0,599}$$

Este indicador nos muestra que el Restaurante si refleja un rendimiento, el punto a considerar sería el margen de las utilidades que es el 11,9% con respecto a las ventas, en el cual se puede ver que se puede mejorar este rubro, al ser un local nuevo da muy buenos augurios para los próximos años.

➤ **Margen de Utilidad neta.**

$$\frac{\text{Utilidad}}{\text{Ventas}} = \frac{3871,01}{32538,60} = 0,12 = 12\%$$

Nos indica que por cada \$100 de ventas se obtendrá \$12 de utilidad neta.

➤ **Rendimiento sobre activos.**

$$\frac{\text{Utilidad}}{\text{Activo}} = \frac{3871,01}{13266,67} = 0,29 = 29,2\%$$

Esto indica que la empresa ganó 29 centavos por cada dólar de inversión.

➤ **Razón de deuda.**

$$\frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Activos totales}} = \frac{8100}{13266,67} = 0,61 = 61,06\%$$

Nos indica que el 61,06% de los activos ha sido financiado con deuda.

#### 4.5 Balance financiero.

<b>RESTAURANTE SPORT WINGS</b>				
<b>ESTADO DE SITUACION INICIAL</b>				
<b>AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015</b>				
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>1080</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>8100</b>
Caja	330		Cuentas por pagar 14%	300
Banco del Austro	50		Cuentas por pagar 0%	300
Inventario de comestibles	300		Documentos por pagar	7500
Inventario de bebidas	200		<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>8100</b>
Inventario de suministros de limpieza	100			
Inventario de suministros de oficina	100			
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>1080</b>		
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>12186,67</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>5166,67</b>
Maquinaria y equipo de oficina	7100		Capital social	5166,67
Dep.Acumulada de maquinaria y equipo	710			
Muebles y enseres	2500			
Dep.Acumulada de muebles y enseres	250			
Equipo de computación	800			
Dep.Acumulada de equipo de computación	160			
Menaje y cristalería	500			
Dep.Acumulada de menaje y cristalería	166,67			
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>12186,67</b>		
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>13266,67</b>	<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>13266,67</b>

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

### Conclusiones.

- ✓ Luego de haber realizado el presente trabajo de tesis, se ha llegado a la conclusión que es de suma importancia que se aplique una planeación estratégica en el Restaurante Sport Wings, debido a que el negocio debe ser manejado bajo procesos y estrategias para poder sostenerse en el futuro.
- ✓ El restaurante no cuenta con parqueadero, este sería un servicio a implementar, ya que la comodidad y seguridad del cliente es lo que se debe buscar, además ayudaría a incrementar las ventas.
- ✓ El horario de atención es limitado, en las encuestas realizadas el 32,5% indica que se debería ampliar el mismo.
- ✓ La cocina del restaurante es pequeña.
- ✓ El menú es limitado, de las encuestas realizadas el 67,5% de los clientes indican que se debería ampliarlo.
- ✓ La ubicación de Sport Wings no es la mejor.
- ✓ El 95% de las personas encuestadas indican que el servicio de Sport Wings es excelente y muy bueno, siendo este el pilar fundamental para el éxito, debe mantenerse y seguir mejorando en lo que falta para seguir creciendo.
- ✓ Se tiene poca incidencia publicitaria.

- ✓ Lo que más se vende es su producto estrella, "alitas de pollo".
- ✓ El 95% de los clientes indican que les gusta la decoración y el ambiente de Sport Wings.
- ✓ El 92,5% de las personas encuestadas indican que el precio de los productos son razonables.
- ✓ El local tiene un gran potencial de crecimiento y expansión debido a que es un producto nuevo en la ciudad.

### **Recomendaciones.**

- ✓ El restaurante Sport Wings debe ampliar su menú, para no perder los clientes con los que cuenta al momento, debido a que un menú reducido puede provocar que los clientes opten por ir a otro restaurante de la competencia, que ofrece más variedad.
- ✓ Se debe mejorar los tiempos de entrega del producto final hacia los clientes.
- ✓ Se debe mejorar en el tema de la limpieza, en general es buena, pero se pudo evidenciar falencias cuando la capacidad del Restaurante sobrepasa el 50%.
- ✓ Se debería potenciar el concepto de Sport, poner más artículos deportivos o gráficos más llamativos.
- ✓ Innovar los productos, buscar estar un paso adelante con respecto a la competencia.

- ✓ Implementar uniformes en todo el personal.
  
- ✓ Invertir en publicidad mensual por el lapso de un año.
  
- ✓ Mejorar en la temperatura ambiente del local, algunos clientes indicaban que hace frío.
  
- ✓ Mantener el buen servicio al cliente.

## BIBLIOGRAFIA.

### LIBROS:

- BATEMAN, Thomas S. Snell, SCOTT A. Administración: Un nuevo panorama competitivo.  
México: Mc Graw Hill / Interamericana Editores, S.A DE C.V , 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. Sapiro, Arao. PLANEACION ESTRATÉGICA: Fundamentos y aplicaciones.  
México: Mc Graw Hill, 2011.
- DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica.  
México: Pearson, 2013.
- MANTILLA B. Samuel Alberto (Traductor), Control Interno Informe COSO[200-]  
<http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1440/1/tcon468.pdf>
- ENRIQUE Benjamín Franklin, Auditoría Administrativa, Capítulo "Gestión Estratégica del Cambio", Editorial PEARSON EDUCATION, México 2007.

### PÁGINAS DE INTERNET:

- [es.wikipedia.org](http://es.wikipedia.org)
- [www.google.com](http://www.google.com)
- Montes Ramón. "Planeación Estratégica."  
"http://www.iupuebla.com/Doctorado/Docto\_ecoeducacion/MATERIA\_AL\_DOCTORADO/ramon/MA\_Inv\_proyectos\_ecoeducativos-PLANEACION-ESTRATEGICA-Ramon\_Montes.pdf . 1 Mayo 2014. Instituto Universitario Puebla. 15 Enero 2015 [www.iupuebla.com](http://www.iupuebla.com).
- <http://www.monografias.com/trabajos34/esfuerzo-mac-donalds/esfuerzo-mac-donalds.shtml>
- [www.scholar.google.com](http://www.scholar.google.com)
- [www.marketing-xxi.com/politica-de-precios-48.htm](http://www.marketing-xxi.com/politica-de-precios-48.htm)

Cuenca, 29 de Enero de 2015

SEÑOR INGENIERO

XAVIER ORTEGA VASQUEZ

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN.

CIUDAD.

De mis consideraciones:

Yo, Willian Felipe Alvarado Bueno, estudiante egresado de la Facultad de Ciencias de la administración, escuela Administración de Empresas, con código 36210, muy respetuosamente, solicito, se digne en concederme la aprobación de mi diseño de tesis.

Por la gentil consideración que sabrá dispensar a la presente, le anticipo mis agradecimientos.

Atentamente:

Willian Alvarado Bueno.

Ci: 010403117-4

# DISEÑO DE TESIS

## 1. DATOS GENERALES

**1.1 Nombre del estudiante:** Alvarado Bueno Willian Felipe

**1.1.1 Código:** 36210

**1.1.2 Contacto:** 2880235 / 0984864978 / [wiloparus@gmail.com](mailto:wiloparus@gmail.com)

**1.2 Director sugerido:** Ing. Hortensia Ordoñez Romero.

**1.3 Co-director sugerido:**

**1.4 Asesor metodológico:**

**1.5 Tribunal designado:**

**1.6 Aprobación:**

**1.7 Línea de investigación de la carrera:** Emprendimiento.

**1.7.1:** 5311.97

**1.7.2:** Tipo de trabajo:

a) Propuesta metodológica.

b) Investigación formativa.

**1.8 Área de estudio:**

Para el estudio de la presente tesis nos basaremos en las materias: Administración I, Administración II, Planeación Estratégica y Emprendimiento.

**1.9 Título propuesto:**

Plan Estratégico para el Restaurante de comida rápida Sport Wings.

**1.10 Subtítulo:**

### **1.11 Estado del proyecto:**

Este trabajo es un tema de estudio nuevo enfocado al mejoramiento de la empresa.

## **2. CONTENIDO**

### **2.1 Motivación de la investigación:**

¿Sport Wings con sus instalaciones y personal, está en la capacidad de atender al número de clientes con el que cuenta al momento?

### **2.2 Problemática:**

Al ser un local nuevo en la ciudad de Cuenca abierto al público en Febrero de 2014, se empezó en una primera etapa con una capacidad para atención a clientes de 19 personas, con esto se cubrió la demanda durante los cinco primeros meses de atención, luego de esto, dada la buena acogida, se implementó una segunda etapa y se aumentó 16 plazas más.

Actualmente se cuenta con una capacidad para 35 personas en mesa, en días pico como por ejemplo los días viernes y sábado, es cuando se llega a ver las falencias de Sport Wings que a continuación se menciona algunas de las más relevantes:

- El número de asientos no abastece la demanda de clientes.
- El número de pedidos llega a retrasarse por el escaso personal con el que cuenta Sport Wings en el área de cocina.
- La limpieza exterior es tardía cuando el local está lleno, ya que solo una persona se encarga de la misma.
- Los puestos que desempeñan cada miembro de Sport Wings, se realizan bien y con normalidad hasta que la capacidad del local llega a un 50% de la misma, de ahí en adelante se ve falencias ya que una misma persona debe cumplir más de una función a la vez.
- No se puede atender los pedidos a domicilio, al estar con muchos pedidos por despachar.

### 2.3 Pregunta de investigación:

¿Sport Wings necesita una implementación de un plan estratégico?

### 2.4 Resumen:

El local de Sport Wings, tiene un gran potencial de crecimiento en el sector de comida rápida, dado esto, se ve la necesidad de mejorar en el área administrativa aumentando el número de empleados y mejorando sus instalaciones, en el área de operaciones optimizando en los tiempos de entrega de los pedidos y en servicios satisfaciendo al cliente eficiente y eficazmente. Este estudio servirá para el crecimiento del negocio, además contribuirá al desarrollo personal y profesional en el área administrativa. Con esto se espera alcanzar los objetivos de mejora y así posicionar al local dentro de la ciudad utilizando el método de observación y estadístico.

### 2.5 Estado del arte y marco teórico.

#### Planeación estratégica.

George Steiner define la planeación estratégica considerando cuatro puntos de vista diferentes:

- **El porvenir de las decisiones actuales:** La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.
- **Proceso:** La planeación es un proceso que se inicia con el establecimiento de objetivos organizacionales, define estrategias y políticas; desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. Es un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente son continuos.
- **Filosofía:** La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida. Requiere de dedicación para actuar con base en la

observación del futuro y una determinación para planear constantemente como una parte integral de la dirección. Además representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procedimientos prescritos.

- **Estructura:** Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

### **Definición:**

Thomas S. Bateman y Scott A. Snell en su libro dan la siguiente definición:

“La planeación estratégica es un conjunto de procedimientos para la toma de decisiones respecto de las metas y estrategias de la organización a largo plazo”.<sup>11</sup>

### **Beneficios de la planeación estratégica.**

- Es esencial para cumplir con las responsabilidades de la alta dirección.
- Formula y contesta preguntas importantes para una empresa, tales como:
  - ¿Cuál es nuestro negocio?
  - ¿Cuál es nuestra filosofía?
  - ¿Cuáles son nuestros objetivos a largo plazo?
  - ¿Qué productos serán obsoletos?
  - ¿Cuándo debemos reemplazarlos?
- Simula el futuro.
- Permite realizar experimentos sin gastar recursos.
- Motiva al ejecutivo para que pruebe diferentes cursos de acción.

---

<sup>11</sup>

[http://www.iupuebla.com/Doctorado/Docto\\_ecoeducacion/MATERIAL\\_DOCTORADO/ramon/MA\\_In\\_v\\_proyectos\\_ecoeducativos-PLANEACION-ESTRATEGICA-Ramon\\_Montes.pdf](http://www.iupuebla.com/Doctorado/Docto_ecoeducacion/MATERIAL_DOCTORADO/ramon/MA_In_v_proyectos_ecoeducativos-PLANEACION-ESTRATEGICA-Ramon_Montes.pdf)

- Aplica el enfoque de sistema. La planeación estratégica considera a la organización como un sistema compuesto de diferentes subsistemas, mediante el cual la dirección puede ver a la empresa como un todo, en vez de tratar con cada parte en forma individual y sin relacionarla con las demás partes.
- Exige el establecimiento de objetivos. El personal de una organización luchará intensamente para lograr metas definidas, establecidas por su empresa. Pero lucharán más duro si ellos mismos toman parte en el proceso de fijar estos objetivos.
- Revela y aclara oportunidades y peligros futuros.
- Proporciona una guía para la toma de decisiones afines con las metas y la estrategia de la alta dirección.
- Mide el desempeño. El desempeño de una organización no solo debe medirse en términos financieros (cuantitativos). Aunque los resultados financieros están muy ligados al éxito o fracaso de un negocio, también los aspectos cualitativos son muy importantes: creatividad, innovación, motivación y conocimiento. Estos factores si no se alientan, miden y valoran por la dirección pueden afectar negativamente los resultados financieros de la empresa.

## **2.6 Hipótesis:**

## **2.7 Objetivo general:**

Diseñar la Planeación Estratégica para el restaurante de comida rápida "Sport Wings".

## **2.8 Objetivos específicos:**

- Realizar el diagnóstico interno y externo del local Sport Wings.
- Formular la filosofía estratégica de Sport Wings.

- Definir estrategias para mejorar la situación actual del negocio.
- Plantear indicadores de gestión y financieros.

## **2.9 Metodología:**

### **2.9.1 Métodos:**

La investigación será realizada mediante el método analítico-descriptivo sobre la situación actual de Sport Wings en el área administrativa.

### **2.9.2 Técnicas:**

**2.9.2.1** Observación directa.- Se analizará el funcionamiento de Sport Wings para encontrar los puntos a ser mejorados.

**2.9.2.2** Información secundaria.- Hay total apertura para poder revisar facturas, declaraciones de impuestos, ingresos mensuales.

**2.9.2.3** Textos bibliográficos.- Se acudirá a textos para un mejor entendimiento de algunos conceptos a utilizarse.

### **2.9.3 Tipo de trabajo:**

Para la realización de la presente tesis, el tipo de trabajo es cronológico progresivo.

## 2.9.4 Fases del trabajo:

**2.9.4.1** Fase de investigación.- En lo concerniente a información teórica del tema planteado.

**2.9.4.2** Fase de análisis.- Se verificará los métodos y procesos utilizados en la empresa.

**2.9.4.3** Fase de aplicación práctica.- La aplicación al local Sport Wings dentro del periodo Febrero 2014 – Febrero 2015.

## 2.10 Alcances y resultados esperados:

Luego del estudio se espera alcanzar los objetivos planteados en las áreas requeridas para el mejoramiento de Sport Wings, utilizando cuadros estadísticos y gráficos en los temas que se requieran.

## 2.11 Supuestos y riesgos:

<b>SUPUESTOS</b>	<b>RIESGOS</b>	<b>ALTERNATIVA DE SOLUCION</b>
Existe una adecuada fuente de información para realizar el proyecto.	No se encuentran los temas necesarios.	Se puede tener acceso a fuentes bibliográficas, tecnológicas o apoyo del director de tesis.
La realización del proyecto se puede cumplir en el tiempo establecido.	Demora en algún tramo del proyecto.	Seguir estrictamente con el cronograma del estudio y dejar planteado en el mismo un tiempo para casos de demora.
Se cuenta con el financiamiento para la realización del proyecto.	Quedarse sin financiamiento.	Se puede realizar un préstamo a un banco, cooperativa o realizar un avance de tarjeta de crédito.

## 2.12 Presupuesto:

<b>Cantidad</b>	<b>Detalle</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>	<b>Justificación.</b>
500	Hoja de Papel bond	0.01	5.00	Impresión del trabajo
20	Hoja membretada U.D.A.	0.50	10.00	Solicitud
1	Cartucho para impresora	40.00	40.00	Impresiones
	Suministros Oficina		15.00	(cinta, corrector, lápiz, etc.)
	Transporte		15.00	Movilización
2	Encuadernación		15.00	Presentación Final
5	CD	1.00	5.00	Presentación Final
3	Anillado		5.00	Presentación Final
	Derechos de grado		100.00	Certificación
	Varios		20.00	Imprevistos
	<b>TOTAL:</b>		<b><u>230.00</u></b>	

## 2.13 Financiamiento:

Para la realización del presente proyecto se utilizará financiamiento propio.

## **2.14 Esquema tentativo:**

### **CAPITULO 1**

#### **MARCO TEÓRICO.**

**1.1** Planeación estratégica.

**1.2** Concepto.

**1.3** Importancia de la planeación estratégica.

**1.4** Estrategias Genéricas de Michael Porter.

**1.5** Estrategias Específicas.

**1.6** Pasos para la planeación estratégica.

**1.6.1** Etapa Filosófica.

**1.6.2** Etapa de diagnóstico.

**1.6.2.1** Análisis FODA

**1.6.2.2** Matriz de perfil competitivo.

**1.6.2.3** Matriz BCG.

**1.6.2.4** Cinco fuerzas de Michael Porter.

**1.6.2.5** Cadena de valor.

**1.6.3** Etapa Operativa.

**1.6.3.1** Metas y objetivos estratégicos.

**1.6.3.2** Indicadores de gestión y financieros.

**1.6.3.3** Diagrama de Gantt.

**1.6.3.4** Estrategias Genéricas.

## **CAPITULO 2**

### **ANALISIS SITUACIONAL DEL RESTAURANTE SPORT WINGS.**

#### **2.1 Elementos internos de Sport Wings.**

##### **2.1.1 Antecedentes del negocio.**

##### **2.1.2 Historial de los negocios de comida rápida.**

##### **2.1.3 Descripción de la empresa.**

##### **2.1.4 Situación actual del manejo del negocio.**

##### **2.1.5 Productos.**

##### **2.1.6 Precios.**

#### **2.2 Elementos externos de Sport Wings.**

##### **2.2.1 Proveedores.**

##### **2.2.2 Clientes.**

##### **2.2.3 Competidores.**

## **CAPITULO 3**

### **ELABORACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN SPORT WINGS.**

#### **3.1 Etapa Filosófica.**

##### **3.1.1 Misión.**

##### **3.1.2 Visión.**

##### **3.1.3 Valores Institucionales.**

#### **3.2 Etapa de diagnóstico.**

##### **3.2.1 Análisis FODA**

**3.2.2** Matriz de perfil competitivo.

**3.2.3** Matriz BCG.

**3.2.4** Cinco fuerzas de Michael Porter.

**3.2.5** Cadena de valor.

**3.3** Etapa Operativa.

**3.3.1** Metas y objetivos estratégicos.

**3.3.2** Indicadores gestión y financieros.

**3.3.3** Diagrama de Gantt.

**3.3.4** Estrategias Genéricas.

## **CAPITULO 4**

### **INDICADORES DE GESTIÓN Y FINANCIEROS**

**4.1** Indicadores de gestión.

**4.2** Balance contable y estados financieros.

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

## 2.15 Cronograma:

CRONOGRAMA DE TESIS																				
ACTIVIDADES	FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
1 Elaboración de diseño	—																			
2 Aprobación de diseño		—																		
3 Desarrollo Capitulo I			—	—	—	—														
4 Desarrollo Capitulo II							—	—	—	—										
5 Desarrollo Capitulo III													—	—						
6 Desarrollo Capitulo IV														—	—					
7 Correcciones finales															—	—				
8 Imprevistos																—				
9 Anillado y encuadern.																	—	—		
10 Presentación final																		—	—	

## 2.16 Referencias:

**Método utilizado:** MLA

### LIBROS:

- Bateman, Thomas S. Snell, Scott A. Administración: Un nuevo panorama competitivo.  
México: Mc Graw Hill / Interamericana Editores, S.A DE C.V , 2005.
- Chiavenato, Idalberto. Sapiro, Arao. PLANEACION ESTRATÉGICA: Fundamentos y aplicaciones.  
México: Mc Graw Hill, 2011.
- David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica.  
México: Pearson, 2013.

### PÁGINAS DE INTERNET:

- <https://es.wikipedia.org>
- [www.google.com](http://www.google.com)
- Montes Ramón. "Planeación Estratégica."  
"http://www.iupuebla.com/Doctorado/Docto\_ecoeducacion/MATERIAAL\_DOCTORADO/ramon/MA\_Inv\_proyectos\_ecoeducativos-PLANEACION-ESTRATEGICA-Ramon\_Montes.pdf . 1 Mayo 2014. Instituto Universitario Puebla. 15 Enero 2015 www.iupuebla.com.
- [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- [www.scholar.google.com](http://www.scholar.google.com)

**2.17 Anexos:**

**2.18 Firma de responsabilidad:**

**2.19 Firma de responsabilidad:**

**2.20 Fecha de entrega:**

Doctora Jenny Ríos Coello, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay,

**C E R T I F I C A:**

Que, el H. Consejo de Facultad en sesión realizada el 18 de junio de 2015, conoció la petición del estudiante **WILLIAM FELIPE ALVARADO BUENO** con código 36219, que denuncia su trabajo de titulación denominado: "**PLAN ESTRATEGICO PARA EL RESTAURANTE DE COMIDA RAPIDA SPORT WINGS.**", presentado previa a la obtención del título de Ingeniero Comercial.- El Consejo de Facultad acoge el informe de la Junta Académica y aprueba la denuncia del trabajo de titulación. Designa como **Directora a la Ing. Hortensia Ordoñez Romero** y como miembros del Tribunal Examinador a la Ing. María Esthela Saquicela Aguilar y al Ing. Francisco Ampuero Velásquez.- De conformidad con el Instructivo para la Creación y Funcionamiento de la Unidad de Titulación Especial y las disposiciones superiores Of. No 660-V-15-UDA del Vicerrectorado, el peticionario, para desarrollar y presentar su trabajo de titulación, tienen un plazo de **DIECIOCHO MESES**, contados a partir de la fecha de aprobación del Consejo de Facultad, estos es **hasta el 18 de diciembre de 2016** .

Cuenca, 23 de junio de 2015



Dra. Jenny Ríos Coello  
Secretaria de la Facultad

UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY  
FACULTAD DE  
ADMINISTRACION  
SECRETARIA



ACTA

SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

- 1.1 Nombre del estudiante: William Felipe Alvarado Bueno  
Código 36210
- 1.2 Director sugerido: Ing. Hortencia Ordóñez Romero
- 1.3 Codirector (opcional): \_\_\_\_\_
- 1.4 Tribunal: Ing. María Esthela Saquicela / Ing. Francisco Ampuero Velásquez
- 1.5 Título propuesto: : "Planeación Estratégica para el Restaurante de comida rápida sport Wings"
- 1.6 Resolución:

1.6.1 Aceptado sin modificaciones \_\_\_\_\_

1.6.2 Aceptado con las siguientes modificaciones:

Se deberá modificar el orden de los capítulos establecer en el esquema tentativo y mejorar el planteamiento de las objetivos específicos

1.6.3 Responsable de dar seguimiento a las modificaciones Ing. Hortencia Ordóñez Romero

1.6.4 No aceptado  
• Justificación:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Ing. Hortencia Ordóñez R.

Tribunal

Ing. María E. Saquicela A.

Ing. Francisco Ampuero V.

Sr. William Felipe Alvarado Bueno

Dra. Jenny Ríos Coello  
Secretario de Facultad

Fecha de sustentación: Jueves 23 de abril al as 21h00



**RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**1.1 Nombre del estudiante:** William Felipe Alvarado Bueno

1.1.1 Código 36210

**1.2 Director sugerido:** Ing. Hortencia Ordóñez Romero

**1.3 Codirector (opcional):**

**1.4 Título propuesto:** : "Planeación Estratégica para el Restaurante de comida rápida sport Wings"

**1.5 Revisores (tribunal):** Ing. María Esthela Saquicela / Ing. Francisco Ampuero Velásquez

**1.6 Recomendaciones generales de la revisión:**

	Cumple totalmente	Cumple parcialmente	No cumple	Observaciones (*)
<b>Línea de investigación</b>				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	✓			
<b>Título Propuesto</b>				
2. ¿Es informativo?	✓			
3. ¿Es conciso?	✓			
<b>Estado del arte</b>				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	✓			
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo	✓			
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?	✓			
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?	✓			
<b>Problemática y/o pregunta de investigación</b>				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	✓			
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	✓			
<b>Hipótesis (opcional)</b>				
10. ¿Se expresa de forma clara?	✓			
11. ¿Es factible de verificación?	✓			
<b>Objetivo general</b>				
12. ¿Concuerda con el problema formulado?	✓			
13. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	✓			
<b>Objetivos específicos</b>				



- Opcional cuando cumple totalmente,
- Obligatorio cuando cumple parcialmente y NO cumple.

.....

.....

.....

Ing. Hortencia Ordóñez R.

Ing. María E. Saquicela A.

Ing. Francisco Ampuero V.



UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY  
**DISEÑO DE TESIS**

**1. DATOS GENERALES**

**1.1 Nombre del estudiante:** Alvarado Bueno Willian Felipe

**1.1.1 Código:** 36210

**1.1.2 Contacto:** 2880235 / 0984864978 /

**1.2 Director sugerido:** Ing. Hortensia Ordoñez Romero.

**1.3 Co-director sugerido:**

**1.4 Asesor metodológico:**

**1.5 Tribunal designado:**

**1.6 Aprobación:**

**1.7 Línea de investigación de la carrera:** Emprendimiento.

**1.7.1:** 5311.97

**1.7.2:** Tipo de trabajo:

a) Propuesta metodológica.

b) Investigación formativa.

**1.8 Área de estudio:**

Para el estudio de la presente tesis nos basaremos en las materias: Administración I, Administración II, Planeación Estratégica y Emprendimiento.

**1.9 Título propuesto:**

Plan Estratégico para el Restaurante de comida rápida Sport Wings.



**1.10 Subtítulo:**

**1.11 Estado del proyecto:**

Este trabajo es un tema de estudio nuevo enfocado al mejoramiento de la empresa.

**2. CONTENIDO**

**2.1 Motivación de la investigación:**

¿Sport Wings con sus instalaciones y personal, está en la capacidad de atender al número de clientes con el que cuenta al momento?

**2.2 Problemática:**

Al ser un local nuevo en la ciudad de Cuenca abierto al público en Febrero de 2014, se empezó en una primera etapa con una capacidad para atención a clientes de 19 personas, con esto se cubrió la demanda durante los cinco primeros meses de atención, luego de esto, dada la buena acogida, se implementó una segunda etapa y se aumentó 16 plazas más.

Actualmente se cuenta con una capacidad para 35 personas en mesa, en días pico como por ejemplo los días viernes y sábado, es cuando se llega a ver las falencias de Sport Wings que a continuación se menciona algunas de las más relevantes:

- El número de asientos no abastece la demanda de clientes.
- El número de pedidos llega a retrasarse por el escaso personal con el que cuenta Sport Wings en el área de cocina.
- La limpieza exterior es tardía cuando el local está lleno, ya que solo una persona se encarga de la misma.
- Los puestos que desempeñan cada miembro de Sport Wings, se realizan bien y con normalidad hasta que la capacidad del local llega a un 50% de la misma, de ahí en adelante se ve falencias ya que una misma persona debe cumplir más de una función a la vez.
- No se puede atender los pedidos a domicilio, al estar con muchos pedidos por despachar.

**2.3 Pregunta de investigación:**

¿Sport Wings necesita una implementación de un plan estratégico?



## 2.4 Resumen:

El local de Sport Wings, tiene un gran potencial de crecimiento en el sector de comida rápida, dado esto, se ve la necesidad de mejorar en el área administrativa aumentando el número de empleados y mejorando sus instalaciones, en el área de operaciones optimizando en los tiempos de entrega de los pedidos y en servicios satisfaciendo al cliente eficiente y eficazmente. Este estudio servirá para el crecimiento del negocio,

además contribuirá al desarrollo personal y profesional en el área administrativa. Con esto se espera alcanzar los objetivos de mejora y así posicionar al local dentro de la ciudad utilizando el método de observación y estadístico.

## 2.5 Estado del arte y marco teórico.

### Planeación estratégica.

George Steiner define la planeación estratégica considerando cuatro puntos de vista diferentes:

- **El porvenir de las decisiones actuales:** La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.
- **Proceso:** La planeación es un proceso que se inicia con el establecimiento de objetivos organizacionales, define estrategias y políticas; desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. Es un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente son continuos.
- **Filosofía:** La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida. Requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear constantemente como una parte integral de la dirección. Además representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procedimientos prescritos.
- **Estructura:** Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

**Definición:**

Thomas S. Bateman y Scott A. Snell en su libro dan la siguiente definición:

“La planeación estratégica es un conjunto de procedimientos para la toma de decisiones respecto de las metas y estrategias de la organización a largo plazo”.

**Beneficios de la planeación estratégica.**

- Es esencial para cumplir con las responsabilidades de la alta dirección.
- Formula y contesta preguntas importantes para una empresa, tales como:
  - ¿Cuál es nuestro negocio?
  - ¿Cuál es nuestra filosofía?
  - ¿Cuáles son nuestros objetivos a largo plazo?
  - ¿Qué productos serán obsoletos?
  - ¿Cuándo debemos reemplazarlos?
- Simula el futuro.
- Permite realizar experimentos sin gastar recursos.
- Motiva al ejecutivo para que pruebe diferentes cursos de acción.
- Aplica el enfoque de sistema. La planeación estratégica considera a la organización como un sistema compuesto de diferentes subsistemas, mediante el cual la dirección puede ver a la empresa como un todo, en vez de tratar con cada parte en forma individual y sin relacionarla con las demás partes.
- Exige el establecimiento de objetivos. El personal de una organización luchará intensamente para lograr metas definidas, establecidas por su empresa. Pero lucharán más duro si ellos mismos toman parte en el proceso de fijar estos objetivos.
- Revela y aclara oportunidades y peligros futuros.
- Proporciona una guía para la toma de decisiones afines con las metas y la estrategia de la alta dirección.

➤ Mide el desempeño. El desempeño de una organización no solo debe medirse en términos financieros (cuantitativos). Aunque los resultados financieros están muy ligados al éxito o fracaso de un negocio, también los aspectos cualitativos son muy importantes: creatividad, innovación, motivación y conocimiento. Estos factores si no se alientan, miden y valoran por la dirección pueden afectar negativamente los resultados financieros de la empresa.<sup>1</sup>

## 2.6 Hipótesis:

## 2.7 Objetivo general:

Diseñar la Planeación Estratégica para el restaurante de comida rápida "Sport Wings".

## 2.8 Objetivos específicos:

- Realizar el diagnóstico interno y externo del local Sport Wings.
- Formular la filosofía estratégica de Sport Wings.
- Definir estrategias para mejorar la situación actual del negocio.
- Plantear indicadores de gestión y financieros.

## 2.9 Metodología:

### 2.9.1 Métodos:

La investigación será realizada mediante el método analítico-descriptivo sobre la situación actual de Sport Wings en el área administrativa.

### 2.9.2 Técnicas:

**2.9.2.1 Observación directa.** - Se analizará el funcionamiento de Sport Wings para encontrar los puntos a ser mejorados.

<sup>1</sup>

[http://www.iupuebla.com/Doctorado/Docto\\_ecoeducacion/MATERIAL\\_DOCTORADO/ramon/MA\\_Inv\\_proyectos\\_ecoeducativos-PLANEACION-ESTRATEGICA-Ramon\\_Montes.pdf](http://www.iupuebla.com/Doctorado/Docto_ecoeducacion/MATERIAL_DOCTORADO/ramon/MA_Inv_proyectos_ecoeducativos-PLANEACION-ESTRATEGICA-Ramon_Montes.pdf)

**2.9.2.2 Información secundaria.**- Hay total apertura para poder revisar facturas, declaraciones de impuestos, ingresos mensuales.

**2.9.2.3 Textos bibliográficos.**- Se acudirá a textos para un mejor entendimiento de algunos conceptos a utilizarse.

**2.9.3 Tipo de trabajo:**

Para la realización de la presente tesis, el tipo de trabajo es cronológico progresivo.

**2.9.4 Fases del trabajo:**

**2.9.4.1 Fase de investigación.**- En lo concerniente a información teórica del tema planteado.

**2.9.4.2 Fase de análisis.**- Se verificará los métodos y procesos utilizados en la empresa.

**2.9.4.3 Fase de aplicación práctica.**- La aplicación al local Sport Wings dentro del periodo Febrero 2014 – Febrero 2015.

**2.10 Alcances y resultados esperados:**

Luego del estudio se espera alcanzar los objetivos planteados en las áreas requeridas para el mejoramiento de Sport Wings, utilizando cuadros estadísticos y gráficos en los temas que se requieran.



## 2.11 Supuestos y riesgos:

SUPUESTOS	RIESGOS	ALTERNATIVA DE SOLUCION
Existe una adecuada fuente de información para realizar el proyecto.	No se encuentran los temas necesarios.	Se puede tener acceso a fuentes bibliográficas, tecnológicas o apoyo del director de tesis.
La realización del proyecto se puede cumplir en el tiempo establecido.	Demora en algún tramo del proyecto.	Seguir estrictamente con el cronograma del estudio y dejar planteado en el mismo un tiempo para casos de demora.
Se cuenta con el financiamiento para la realización del proyecto.	Quedarse sin financiamiento.	Se puede realizar un préstamo a un banco, cooperativa o realizar un avance de tarjeta de crédito.



## 2.12 Presupuesto:

Cantidad	Detalle	Costo Unitario	Costo Total	Justificación.
500	Hoja de Papel bond	0.01	5.00	Impresión del trabajo
20	Hoja membretada U.D.A.	0.50	10.00	Solicitud
1	Cartucho para impresora	40.00	40.00	Impresiones
	Suministros Oficina		15.00	(cinta, corrector, lápiz, etc.)
	Transporte		15.00	Movilización
2	Encuadernación		15.00	Presentación Final
5	CD	1.00	5.00	Presentación Final
3	Anillado		5.00	Presentación Final
	Derechos de grado		100.00	Certificación
	Varios		20.00	Imprevistos
	<b>TOTAL:</b>		<b><u>230.00</u></b>	

## 2.13 Financiamiento:

Para la realización del presente proyecto se utilizará financiamiento propio.

**2.14 Esquema tentativo:**

**CAPITULO 1**

**MARCO TEÓRICO.**

**1.1 Planeación estratégica.**

**1.2 Concepto.**

**1.3 Importancia de la planeación estratégica.**

**1.4 Estrategias Genéricas de Michael Porter.**

**1.5 Estrategias Específicas.**

**1.6 Pasos para la planeación estratégica.**

**1.6.1 Etapa Filosófica.**

**1.6.2 Etapa de diagnóstico.**

**1.6.2.1 Análisis FODA**

**1.6.2.2 Matriz de perfil competitivo.**

**1.6.2.3 Matriz BCG.**

**1.6.2.4 Cinco fuerzas de Michael Porter.**

**1.6.2.5 Cadena de valor.**

**1.6.3 Etapa Operativa.**

**1.6.3.1 Metas y objetivos estratégicos.**

**1.6.3.2 Indicadores de gestión y financieros.**

**1.6.3.3 Diagrama de Gantt.**

1.6.3.4 Estrategias Genéricas.

**CAPITULO 2**

**ANALISIS SITUACIONAL DEL RESTAURANTE SPORT WINGS.**

2.1 Elementos internos de Sport Wings.

2.1.1 Antecedentes del negocio.

2.1.2 Historial de los negocios de comida rápida.

2.1.3 Descripción de la empresa.

2.1.4 Situación actual del manejo del negocio.

2.1.5 Productos.

2.1.6 Precios.

2.2 Elementos externos de Sport Wings.

2.2.1 Proveedores.

2.2.2 Clientes.

2.2.3 Competidores.

**CAPITULO 3**

**ELABORACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN SPORT WINGS.**

3.1 Etapa Filosófica.

3.1.1 Misión.

3.1.2 Visión.

3.1.3 Valores Institucionales.

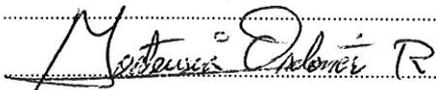
- [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- [www.scholar.google.com](http://www.scholar.google.com)

**2.17 Anexos:**

**2.18 Firma de responsabilidad:**



**2.19 Firma de responsabilidad:**



**2.20 Fecha de entrega:**