



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA COME EN
CASA**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL**

AUTOR: JOSÉ ALBERTO GONZÁLEZ MERCHÁN

DIRECTOR: ING. XAVIER ORTEGA VÁSQUEZ

Cuenca, Ecuador

2018

DEDICATORIA

A mis padres por su esfuerzo constante y aporte diario que hacían para que obtenga mi título que tanto he deseado y luchado incansablemente.

AGRADECIMIENTOS

A todas aquellas personas que han contribuido en mi crecimiento durante todo este proceso académico, a Dios, mis padres, profesores, amigos ya que sin sus aportes hubiera sido difícil culminar con éxito esta etapa de mi vida.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN:.....	1
CAPÍTULO 1. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA	3
1.1 Generalidades.....	3
1.2 Estructura empresarial y su respectiva propuesta	5
1.2.1 FUNCIONES (Áreas):	7
1.3 FODA.....	10
1.4 Portafolio de productos	15
CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DEL SECTOR INDUSTRIAL (ALMUERZOS Y VIANDAS).	21
2.1 Generalidades del sector:.....	21
2.1.1 Político:.....	21
2.1.2 Económico:	22
2.1.3 Social:.....	28
2.1.4 Tecnológico:	31
2.1.5 Ambiental:.....	33
2.1.6 Cultural:	35
2.2 FODA del sector:.....	37
2.3 Cadena de Valor	38
2.3.1 Actividades Primarias:	38
2.3.2 Actividades de soporte:.....	39
2.4 Fuerzas de Porter.....	39
2.4.1 Rivalidad entre los competidores existentes:	39
2.4.2 Amenaza de nuevos competidores:	40

2.4.3 Poder de negociación de los clientes:	41
2.4.4 Poder de negociación de los proveedores:	41
2.4.5 Amenaza de productos sustitutos:	42
2.4.6 Atractivo del sector:	43
2.5 Competencia	44
2.6 Perfil de clientes	44
2.7 Georreferenciación	45
CAPÍTULO 3. FILOSOFÍA EMPRESARIAL	49
3.1 Misión de la empresa	49
3.2 Visión de la empresa	49
3.3 Valores de la empresa	49
CAPÍTULO 4. DESARROLLO DE LA ETAPA OPERATIVA (ÁREAS FUNCIONALES)	51
4.1 Análisis de la pirámide estratégica	51
4.1.1 Sector Industrial	51
4.1.2 Modelo Concepto / Empresa	52
4.1.3 Segmento o Nicho	52
4.1.4 Portafolio	53
4.1.5 Irracionalidad	54
4.2 Objetivos General y Específicos por Áreas Funcionales	55
4.2.1 Administrativa / Financiera:	55
4.2.2 Marketing:	55
4.2.3 Cocina:	56
4.2.4 Operaciones	56
4.2.5 Caja	57
4.3 Políticas, Estrategias y Procedimientos por áreas funcionales	57
4.3.1 Administrativa / financiera:	57
4.3.2 Marketing:	65
4.3.3 Cocina:	73

4.3.4 Operaciones:	76
4.3.5 Caja – Facturación:.....	79
CAPÍTULO 5. ETAPA EVALUATIVA (EVALUACIÓN FINANCIERA).....	83
5.1 Punto de Equilibrio	83
5.2 Estado de Resultados	87
5.3 Balance General	88
5.4 TIR – VAN.....	89
5.5 Proyección de Ventas	89
CONCLUSIONES	91
RECOMENDACIONES.....	92
BIBLIOGRAFÍA.....	94

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS

Ilustración 1: Sección de Caja año 2013.....	4
Ilustración 2: Sección caja año 2014 hasta la actualidad	4
Ilustración 3: Logo desde su fundación hasta el año 2013.....	5
Ilustración 4: Logo actual	5
Ilustración 5: Organigrama Actual.....	6
Ilustración 6: Organigrama Propuesto.....	6
Ilustración 7: Portafolio de productos Ilustración 8: Portafolio de productos	15
Ilustración 9: Portafolio de productos Ilustración 10: Portafolio de productos	16
Ilustración 11: Portafolio de productos	16
Ilustración 12: Inflación	23
Ilustración 13: Tasa de interés activa.....	24
Ilustración 14: Tasa de interés pasiva.....	24
Ilustración 15: PIB anual	25
Ilustración 16: Histórico Riesgo País.....	27
Ilustración 17: Balanza Comercial.....	28
Ilustración 18: Consumo de los hogares	29
Ilustración 19: Consumo de los hogares por área geográfica	30

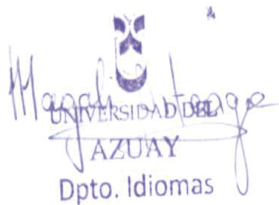
Ilustración 20: Gasto de los hogares.....	30
Ilustración 21: Atractivo del sector	43
Ilustración 22: Competencia	44
Ilustración 23 Cuestiones críticas de la distribución comercial.....	46
Ilustración 24: Ubicación Estratégica, restaurantes de almuerzos y viandas.....	47
Ilustración 25: Dispersión restaurantes de almuerzos y viandas en la ciudad	48
Ilustración 26: Pirámide Estratégica.....	51
Ilustración 27: Ejemplo publicidad materiales	62
Ilustración 28: Ejemplo publicidad materiales	62
Ilustración 29: Ejemplo publicidad materiales	62
Ilustración 30: Publicidad Furgoneta.....	63
Ilustración 31: Remodelación Local	71
Ilustración 32: Remodelación Local	72
Ilustración 33: Remodelación Local	72
Ilustración 34: Punto de Equilibrio año 2017	83
Ilustración 35: Punto de Equilibrio año 2018.....	84
Ilustración 36: Punto de Equilibrio año 2019.....	85
Ilustración 37: Punto de Equilibrio año 2020.....	86
Ilustración 38: Estado de Resultados Proyectado	87
Ilustración 39: Balance General	88
Ilustración 40: TIR – VAN	89
Ilustración 41: Proyección de Ventas	89

RESUMEN

El presente trabajo tuvo como fin realizar una propuesta de un plan estratégico para la empresa Come en Casa. Se partió elaborando un diagnóstico situacional interno de la empresa y externo del entorno y la competencia para luego establecer una filosofía estratégica que permita estructurar los objetivos por cada área funcional y sus respectivas estrategias que encaminarían a su consecución. Por último se desarrolló una etapa evaluativa para conocer su situación financiera mediante el punto de equilibrio, estados financieros, una posterior proyección del crecimiento en ventas según los objetivos planificados y, la evaluación del rendimiento por medio de los indicadores TIR y VAN.

ABSTRACT

The present work had the objective to make a proposal of a strategic plan for the company "Come en Casa". It started with the elaboration of an internal and external situational diagnosis, together with the determination of the existent competition. Then, a strategic philosophy was established to structure the objectives for each functional area and the strategies that could lead to their achievement. Finally, an evaluative stage was developed to determine its financial situation through the break-even point, financial statements, a subsequent projection of growth in sales according to the planned objectives and the evaluation of performance through the TIR and VAN indicators.



A handwritten signature in blue ink, located in the bottom right. Below the signature is the text 'Translated by'.

Ing. Paul Arpi

INTRODUCCIÓN:

Es común observar en nuestra sociedad un gran número de emprendimientos y pequeñas empresas manejadas por sus dueños que, si bien pueden tener conocimiento del sector, lo cual es importante, carecen de habilidades administrativas que limita su crecimiento debido a la falta de planificación y un modelo de gestión que conlleve al cumplimiento de los objetivos deseados.

Los servicios de consultoría en distintos temas como marketing, financiera o administrativa no son considerados con la debida importancia debido a sus altos costos o comúnmente por el desconocimiento del beneficio que acarrea la implementación de uno de ellos y son más vistos como costos que como una inversión que generara un retorno importante a través del estudio y formulación de planes y objetivos estratégicos de crecimiento.

Estas vulnerabilidades existentes dentro de las organizaciones me han incentivado a estructurar una propuesta de un plan estratégico para la empresa "Come en Casa" en la cual he trabajado por algún tiempo y he constatado las deficiencias administrativas, pero más importante aún, el potencial que esta tiene y que, a través de una gestión adecuada, los niveles de rentabilidad pueden aumentar significativamente.

La formulación de este plan estratégico parte con un análisis de la empresa, en el primer capítulo, mediante un diagnostico interno a través del foda, su estructura empresarial y portafolio de productos. En el segundo capítulo un diagnóstico del sector industrial a través del análisis del entorno empresarial y mediante modelos como el foda y las 5 Fuerzas de Porter. Es muy importante tener claro el panorama de trabajo y conocer integralmente la gestión interna y la industria donde nos encontramos para una formulación correcta de objetivos y estrategias que emprendan el crecimiento.

El tercer capítulo comprende el establecimiento de una filosofía estratégica que, a través de su misión y visión, abre las puertas para lograr una formulación más adecuada de los objetivos y planes que serán la base para obtener el crecimiento deseado.

La etapa operativa de este plan estratégico como cuarto capítulo es la esencia de este trabajo, donde se formulan los objetivos que se quieren cumplir, las políticas que regularan su funcionamiento, las estrategias que se ejecutaran para conseguirlos y,

los procedimientos a seguir para la ejecución de los planes, esto por cada área funcional que comprende la empresa.

Finalmente, en el capítulo quinto, se evalúa la situación financiera de la empresa a través de indicadores como TIR y VAN, se establece una proyección de ventas de acuerdo a los objetivos de crecimiento establecidos y, la definición del punto de equilibrio para conocer los niveles mínimos de ventas que se necesita para cubrir los costos de operación o encontrar el nivel de ventas necesario para obtener la rentabilidad deseada.

CAPÍTULO 1. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

1.1 Generalidades

Come en casa, es una empresa dedicada a la producción y venta de almuerzos, viandas y servicios para empresas. Cuenta con personal especializado y experiencia en el ámbito gastronómico, tiene 8 años en el mercado y su propósito es llevar a sus clientes a una amplia variedad de platos caseros, sanos, nutritivos y sabrosos. Toda la comida es elaborada en el día con productos frescos de primera calidad, asegurándose que lleguen en perfectas condiciones al plato del cliente. Los menús pueden ser personalizados según la necesidad del cliente. Su público objetivo son personas de clase media alta ya que los almuerzos, su producto principal, tienen un valor más alto que el promedio del mercado.

Come en Casa nace en el año 2010, su fundador y dueño Diego Domínguez estuvo a cargo de la empresa hasta el año 2012, luego el negocio fue adquirido por Pedro Aguilar, un joven emprendedor de 26 años, tomó las riendas del negocio y lo sacó adelante. Hoy en día come en casa se considera como un perfil líder dominante del mercado en el que tiene varios competidores pequeños en lo que respecta a la venta de almuerzos y viandas. Es una empresa que ha logrado posicionarse en la mente del consumidor debido especialmente a su calidad de productos y servicio al cliente.

En el año 2014 deciden hacer un rediseño en su fachada interna y logo con el fin de generar un mejor impacto a través de su imagen empresarial. También la implementación de un sistema de facturación para una mejor eficiencia en el área de caja y los pedidos.

Actualmente, la empresa enfrenta el reto de seguir mejorando la calidad de servicio y productos y garantizarlo para su crecimiento en el mercado.



Ilustración 1: Sección de Caja año 2013

Fuente: Archivos Come en Casa



Ilustración 2: Sección caja año 2014 hasta la actualidad

Fuente: El Autor



Ilustración 3: Logo desde su fundación hasta el año 2013

Fuente: Archivos Come en Casa



Ilustración 4: Logo actual

Fuente: Archivos Come en Casa

1.2 Estructura empresarial y su respectiva propuesta

Según Robbins (2005) la estructura organizacional es la distribución formal de los empleos de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización.

Mientras que Chiavenato (2002) profundiza la estructura organizativa y establece que una estructura organizacional es eficaz cuando facilita a las personas la consecución de los objetivos y es eficiente cuando se consiguen con recursos o costos mínimos.

La estructura que actualmente maneja la empresa es la siguiente:

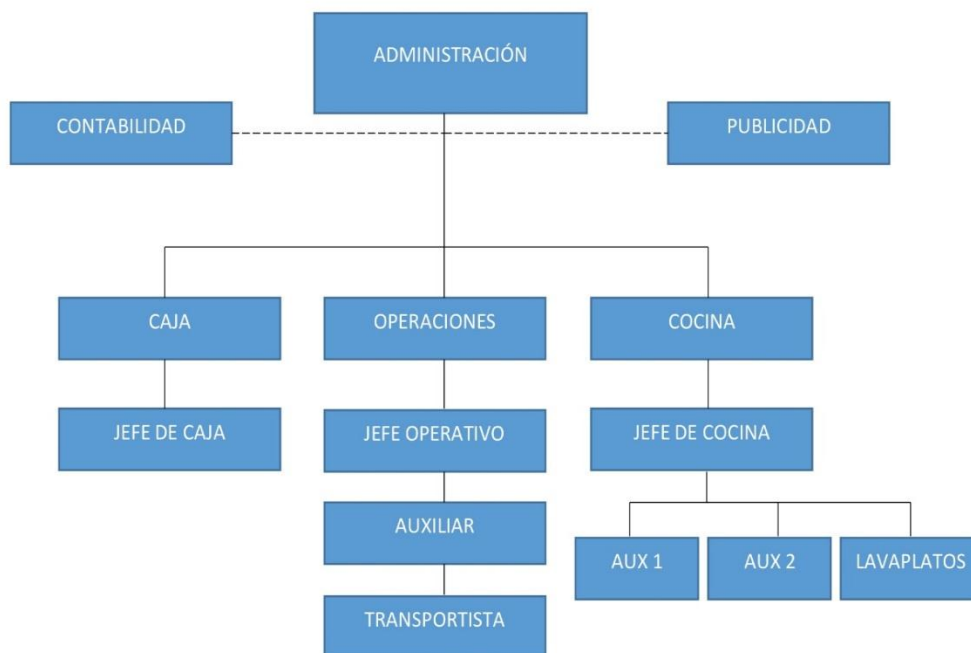


Ilustración 5: Organigrama Actual

Fuente: Archivos Come en Casa

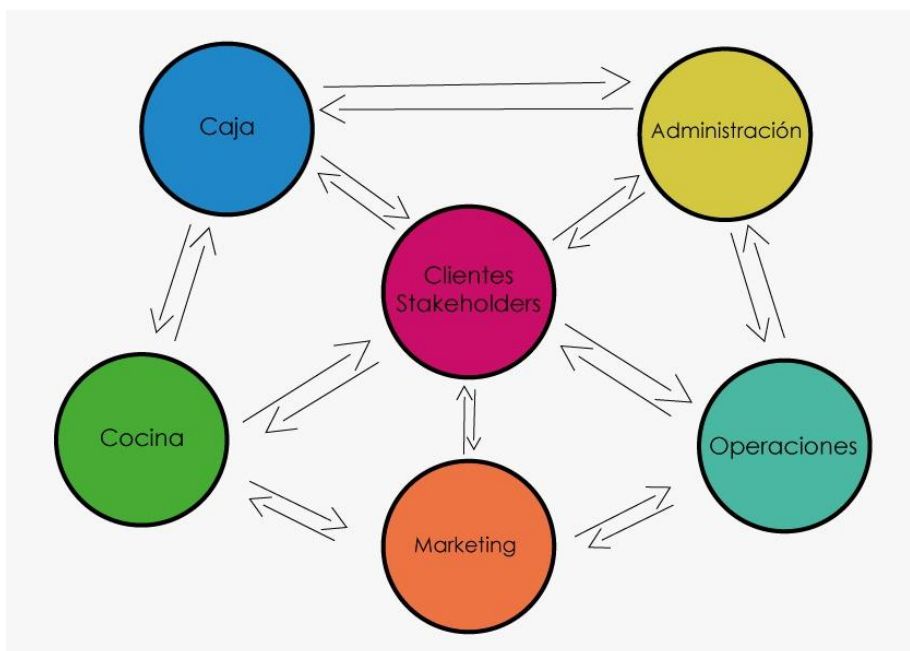


Ilustración 6: Organigrama Propuesto

Fuente: El Autor

La propuesta de estructura de la empresa Come en Casa se ha elaborado a partir de determinar las distintas áreas que conformarían la nueva operación, ésta se ha diseñado mediante una técnica circular que involucra y fortalece la comunicación entre sus diferentes procesos y áreas y muy importante la relación de estas con los clientes y stakeholders.

1.2.1 FUNCIONES (Áreas):

Administración:

Administrador:

- Actividades específicas de presupuestos.
- Control de gastos.
- Control de las actividades tercerizadas: publicidad y contabilidad, proveer de información necesaria para el desarrollo de estas.
- Análisis de informes presentados por el contador y publicista.
- Buscar fuentes de financiamiento en situaciones que lo requiera.
- Análisis de costos de materia prima.
- Supervisión de facturación.
- Encargado de toda actividad relacionada a recursos humanos, especialmente reclutamiento, selección e inducción.
- Control de horarios ingreso y salida de empleados.
- Control de uniformes de los empleados.
- Control de las áreas de cocina, operaciones y caja.
- Regula comportamientos y problemas en cualquier área.
- Compra de materia prima.
- Contacto con proveedores.
- Pagos proveedores.
- Pagos empleados.
- Pagos créditos y responsabilidades asociadas al giro del negocio.
- Organización de eventos catering o servicio para empresas.
- Delega y asigna varias tareas.
- Apoyo en tareas varias caja, cocina, operaciones.
- Visto bueno a los menús semanales realizado por el chef principal.
- Gestión comercial, visita empresas para ofrecer los servicios.

- Elaboración ensaladas
- Elaboración de bebidas frías y calientes
- Recepción y revisión de pedidos de materia prima
- Definir máximos y mínimos de stock de materia prima.
- Apoyo limpieza de mesas y platos.
- Pedidos a proveedores.

Publicidad:

- Actividad tercerizada con la agencia "FOCUS Marketing & Publicidad".

Contabilidad:

- Actividad tercerizada con un contador independiente.

Caja:

Cajero:

- Atención al cliente.
- Venta y facturación de productos.
- Cuadre de caja.
- Recepción de bebidas a proveedores y organización en frigoríficos.
- Recepción y organización de materia prima para elaboración de ensaladas, y bebidas calientes.
- Elaboración de bebidas calientes y frías.
- Servicio de bebidas a las mesas.
- Informe al administrador de lista de compras de productos faltantes.
- Limpieza de vidrios y exteriores.
- Mantener la zona de caja y bebidas limpia.
- Ante cualquier problema con pedidos de clientes, devolución o cambios, consultar con el administrador.
- Procesar pagos con tarjetas de crédito débito.
- Entregar siempre factura.
- Dar a conocer a los clientes los platos y especialidades.
- Apoyo a la limpieza de mesas y platos.

Operaciones:

Jefe operativo + 1 auxiliar:

- Organización de toda la parte que comprende servicio en línea.
- Encendido de calentadores.
- Orden de vajilla, cubiertos, vasos, servilletas.
- Preparación de dispensador de café, jugueras, etc.
- Armado de viandas a domicilio y del local.
- Despacho de viandas a clientes y transportista.
- Servicio en línea de almuerzos.
- Ayuda en diferentes actividades en cocina.
- Limpieza de mesas y platos.

Transportista:

- Entrega de viandas a domicilio.
- Transporte de pedidos de materia prima que no son entregadas en el local por proveedores.

Cocina:

Jefe de cocina (chef):

- Organización general de la cocina.
- Elaboración del menú semanal.
- Revisión de inventario y realización de la lista de compras.
- Supervisión de personal bajo su mando.
- Revisar que los auxiliares cumplan con procedimientos de higiene, salud y seguridad.
- Responsable de uso de materiales y equipo de cocina.
- Supervisión de procesos de elaboración de productos, cortado, sazonado, aliñado.
- Elaboración de desayunos.
- Elaboración de platos fuertes.
- Recepción de materia prima, pesaje de carnes y demás productos.

Auxiliar de cocina 1:

- Preparación de cuchillos y material a utilizar.
- Procesos de elaboración de productos: cortado, elaboración de aliños.
- Apoyo a chef principal.
- Picado y cortado de vegetales.
- Elaboración de salsas.
- Aseo de cocina: parrilas y sartenes.
- Organización de herramientas y equipos al final del día.
- Almacenamiento de materia prima.
- Revisión de faltantes.

Auxiliar de cocina 2:

- Lavar, pelar y cortar verduras
- Preparación de aves, carnes y pescados para su posterior paso al chef.
- Apoyo al chef principal
- Aseo de cocina: pisos paredes, mesones.
- Organización de herramientas y equipos al final del día.
- Almacenamiento de materia prima.

Lavaplatos:

- Lavado de todas las herramientas de cocina utilizadas, vajilla, calentadores, dispensadores de jugo y café.
- Apoyo en aseo de la cocina.
- Limpieza de mesas y pisos y baños al final del día.

1.3 FODA

El FODA es una herramienta que posibilita obtener un diagnóstico de la situación de la empresa donde se parte con el análisis de los 4 factores que comprende que son: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Esto con el fin de aclarar un panorama para la formulación de estrategias que encaminen a la situación deseada.

Thompson (1998) argumenta que el análisis FODA estima el hecho de que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la

organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas.

- Fortalezas: Hace referencia al conjunto de variables, factores, competencias que aventaja a la empresa en su gestión.
- Debilidades: Hace referencia a los factores desfavorables que proporcionan desventaja a la empresa en sus actividades.
- Oportunidades: Factores externos que la empresa puede aprovechar para mejorar su gestión.
- Amenazas: Factores externos que afectan negativamente a la empresa.

A continuación el análisis FODA de la empresa estructurado por áreas funcionales:

Administración:

Fortalezas:

- Conocimiento y experiencia en el sector.
- Correcto flujo del capital de trabajo.
- Alta inversión en activos fijos.
- Buen ambiente de trabajo con trabajadores motivados.
- Apertura al cambio para asesoría crecimiento.

Oportunidades:

- Innovación en canales de comunicación y distribución a través de redes sociales y una app móvil para pedidos a domicilio.
- Implementación de tecnología en los procesos de la organización.
- Ubicación estratégica en un sector muy comercial que se puede lograr alianzas estratégicas de servicio de comida con empresas vecinas.
- Oferta de cursos gastronómicos en instituciones privadas para mejorar el nivel de conocimiento y experiencia.
- Posibilidad de ampliar su cobertura geográfica mediante nuevos puntos de venta.

Debilidades:

- Carece de una administración estratégica que implique los planes para la consecución de objetivos.
- Carece de planificación y objetivos.

- Carece de una estructura organizacional, división de responsabilidades y funciones (manual de funciones).
- Carece de una administración de recursos y análisis financiero, planificación de presupuestos y estudio de proyectos.
- Carece de políticas empresariales, generales y en cada área.
- Deficiente control de su cartera vencida.
- Deficiente sistema de manejo de pedidos de viandas.
- Carece de una política de responsabilidad social empresarial.

Amenazas:

- El costo de reparación de los equipos de cocina es elevado.
- Plan de movilidad alternativa del municipio afecta en la reducción de parqueos en las vías.
- Cambios en los gustos y preferencias de los trabajadores.
- El sector de restauración se considera uno de los que más atracción tiene para inversión cuando las condiciones macroeconomías son desfavorables. La saturación del mercado es una amenaza para el sector.

Área de cocina:

Fortalezas:

- Alta capacidad de producción, 600 almuerzos diarios.
- Excelente tecnología en equipos de cocina y cafetería. Hornos que reducen el tiempo de preparación, máquinas de lavado rápido de vajilla, cafetera italiana con variedades de preparaciones gourmet.
- Los productos ofrecidos de carnes y embutidos son de alta calidad ya que nuestros proveedores como Piggies y Pronaca son reconocidos a nivel nacional.
- El menú es muy variado e incluye 2 tipos de carnes, ensalada, guarnición y postre.
- Existen 2 opciones de menú diario, opciones vegetarianas y dieta bajo pedido.
- A pesar de no estar definidos los tiempos de preparación, carecer de políticas de funcionamiento en el área, el desenvolvimiento de las actividades es muy eficiente debido a que se logra la entrega temprana de viandas (hasta las 13:00) y los almuerzos están listos a partir de las 11am que se considera una hora adecuada.
- Jefe de cocina experimentado.
- 9 años de experiencia en el sector.

Oportunidades:

- Trasladar parte de los procesos de ciertos alimentos a proveedores para reducir los tiempos de preparación. Por ejemplo algunas verduras o el pelado de papas.
- Consultoría profesional para mejorar el lay out del área y reducir el tiempo y eficiencia de los procesos.
- Alianzas estratégicas con las empresas importadoras de los equipos para actualizarlos cada cierto tiempo y estar a la vanguardia de la tecnología en los procesos de cocina.

Debilidades:

- No existe un sistema de control de inventarios.
- No existe un sistema de evaluación de proveedores.
- Carece de políticas que regule el funcionamiento de las actividades de cocina.

Amenazas:

- Alza de precios de la materia prima.
- Incremento de los precios de los equipos de cocina producto de la imposición de salvaguardas por regulaciones macroeconómicas.
- Regulaciones de higiene y salud cada vez más estrictas.

Operaciones:

Fortalezas:

- Personal experimentado por los años de trabajo en la empresa.
- Rapidez y eficiencia en el armado de viandas.
- Excelente atención al cliente.
- Servicio en línea para los almuerzos.
- Jugo y café ilimitados a disposición de los clientes en sitio.

Oportunidades:

- Rentabilizar a través del servicio a domicilio, ingresos extras por venta de espacios publicitarios en las furgonetas y alianzas estratégicas con proveedores.

Debilidades:

- Políticas y procesos definidos para la regulación y cumplimiento correcto de las actividades.
- Carece de un proceso de control final de las viandas armadas.
- Carece de innovación y tecnología en el proceso.

Amenazas:

- Imitación de la competencia en el modelo de gestión de servicio de almuerzos (servicio en línea).

Caja – Facturación:

Fortalezas:

- Buen servicio al cliente.
- Responsable del área de caja es poli funcional, se delega actividades en horas de poca afluencia.
- Sistema de facturación.
- Liquidez para vueltos.

Oportunidades:

- Implementación de un sistema de facturación electrónica.
- Ejecución de la app móvil para pedidos en línea.
- Implementar tecnología mediante un sistema de comunicación de gestión de pedidos.

Debilidades:

- Carece de un manual de procesos y políticas que regulen su correcto funcionamiento y ejecución.
- Inexistencia de controles de ingresos, egresos, utilización del dinero de caja chica.
- Deficiente control de facturación de clientes de viandas que pagan mensual y semanal.
- Control ineficiente de los pedidos en cuanto al número de viandas y sus especificaciones que posibilita errores al momento de realizar la factura y puede generar posibles pérdidas.

Amenazas:

- Reglamentos y controles de salud e higiene se vuelven más rigurosos con el tiempo.

1.4 Portafolio de productos



Ilustración 7: Portafolio de productos

Fuente: El Autor



Ilustración 8: Portafolio de productos

Fuente: El Autor



Ilustración 9: Portafolio de productos

Fuente: El Autor



Ilustración 10: Portafolio de productos

Fuente: El Autor



Ilustración 11: Portafolio de productos

Fuente: El Autor

Desayunos:

Cuencano:

- Pan de casa
- Motepillo con chicharrón
- Jugo
- Bebida caliente

Come en Casa:

- Ensalada de frutas con yogurt, granola o cereal
- Huevos al gusto
- Tostada doble con jamón y queso amarillo
- Jugo
- Bebida caliente

De la abuela:

- Huevos pericos
- Pan de casa
- Jugo
- Bebida caliente

Tío manaba:

- Huevos fritos
- Bolón de verde con queso, chicharrón o tigrillo
- Jugo
- Bebida caliente

De la veci:

- Tostada mixta jamón o queso
- Huevos al gusto
- Jugo
- Bebida caliente

Americano:

- Tostadas francesas

- Tocinos o salchichas
- Huevos
- Papitas
- Bebida caliente
- Jugo

Omelet:

- Omelet con jamón, queso y tomate
- Jugo
- Bebida caliente

Curuchupa:

- Sanduche de huevo con jamón, queso, tocino
- Jugo
- Bebida caliente

Ensaladas:

Cesar:

- Lechuga romana
- Huevos duros
- Crutones
- Queso parmesano
- Pollo al grill
- Aderezo

Come en Casa:

- Lechuga romana
- Tomate
- Aceitunas
- Aguacate
- Maíz dulce
- Champiñones
- Zanahoria
- Crutones
- Pollo al grill

- Aderezo

Platos fuertes:

Saltado de pollo / lomo

- Vegetales saltados
- Papas fritas o patacones
- Arroz
- Lomo o pollo

Churrasco:

- Lomo
- Huevos fritos
- Papas fritas
- Aguacate
- Arroz

Carnes a la parrilla:

- Chuleta, lomo o pollo
- Menestra
- Arroz
- Ensalada

Arroz al wok:

- Verduras
- Arroz
- Pollo, res y cerdo

Almuerzos y viandas:

- Sopa
- Plato fuerte: arroz, guarnición, ensalada. Elección entre 2 opciones de carnes.
- Postre
- Ají
- Jugo

Bebidas calientes:

Cafés:

- Americano
- Capuchino
- Mocachino
- Espresso
- Latte
- Chocolate caliente

Bebidas frías:

- Jugoso naturales
- Colas
- Té helado
- Agua

Catering:

Servicio de catering para eventos y empresas.

CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DEL SECTOR INDUSTRIAL (ALMUERZOS Y VIANDAS).

2.1 Generalidades del sector:

En este apartado haremos un análisis PESTAC para comprender el entorno en el que se desenvuelve la empresa que se encuentra dentro del sector industrial de almuerzos y viandas, el cual estudiaremos su posición en la economía y los factores que pueden afectar de forma positiva o negativa en el desarrollo de la empresa, conocer su posición actual, su potencial y dirección en la que está encaminada. Este análisis abarca el estudio de los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Culturales que son relevantes dentro de la actividad económica en la que se desenvuelve la empresa y, que nos brindará mucha claridad para continuar con el proceso de planeación y desarrollo de estrategias para la empresa.

2.1.1 Político:

El periodo comprendido entre los años 2013 – 2015 tuvo un fuerte impacto en la economía ecuatoriana, su principal ingreso era por la venta de crudo y el precio del barril cayó de alrededor \$120 a \$40, el gobierno nacional para equilibrar la balanza comercial implementó medidas económicas como la imposición de aranceles y cupos a las importaciones; quienes resultaron afectados en mayor grado fueron aquellas empresas cuya base de su actividad económica eran las importaciones. Las empresas ecuatorianas pasaron por momentos muy complicados los cuales llevaron a tomar medidas drásticas para tratar de mantener a las empresas en pie, reducción de salarios y recorte de personal fueron las principales acciones tomadas. Este efecto se vio reflejado en la economía de las familias, quienes optaban por recortar su presupuesto pensando en peores escenarios económicos.

La materia prima para la empresa “Come en Casa” no era sujeto de importación, productos específicos importados podían ser sin ningún problema reemplazados por productos de producción nacional para mantener costos y evitar el alza del precio final de los almuerzos. Pero en cuanto a sus activos fijos clave para el giro del negocio como maquinaria y equipo de cocina entre ellos: hornos, lava vajillas, sartenes, etc.

sí hubo imposición de sobretasas la cual gravaba el 45%. También en material de cafetería esto es: saborizantes, café importado, y máquinas de café comerciales la sobretasa estaba en entre el 25% y 45%.

Pero a partir de junio del año 2017 estas medidas fueron progresivamente disminuyendo y actualmente no cuentan con sobretasas. Afortunadamente la empresa no ha tenido que soportar estos cargos ya que su maquinaria fue adquirida antes de la implementación de las sobretasas y ha tenido un rendimiento adecuado hasta la fecha sin necesidad de reemplazo.

La relación del anterior gobierno con el sector privado no era nada integradora, había un rechazo total por parte de los gremios, sectores sociales y productivos del país, no existía dinamismo en la economía debido las políticas agresivas establecidas, salvaguardas, ISD, inestabilidad jurídica, exceso gasto público, manejo de deuda, etc. Pero ahora el escenario ha cambiado, con la posesión del presidente Lenin Moreno quien ha a pesar de seguir una línea semejante a la del anterior gobierno, ha dispuesto apertura al dialogo, acuerdos con gremios y sectores sociales y se ha evidenciado cierto liderazgo político. A pesar de que muchos expertos critican las medidas financieras como insuficientes, se nota cierto desvío del camino pasado lo que esperanza a muchos un mejor futuro económico para el país.

2.1.2 Económico:

- **Inflación:** la inflación es el aumento de los precios de bienes y servicios, ésta hace referencia a la pérdida de valor adquisitivo de la moneda. La inflación mensual a marzo de 2018 es de 0.06% según la última publicación del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (INEC, 2018) Debido a que somos un país dolarizado las proyecciones y probabilidades de que aumente la inflación a niveles muy superiores es baja. Pero en caso de que ocurriera, este factor afectaría negativamente a la empresa debido a que se eleva el costo de la materia prima y ocasionaría presión para ajustar los salarios lo cual la empresa incurría en mayores costos y por ende nos veríamos obligados a subir el precio de los productos.

En el siguiente cuadro se puede observar el comportamiento histórico de la inflación desde el año 2009:

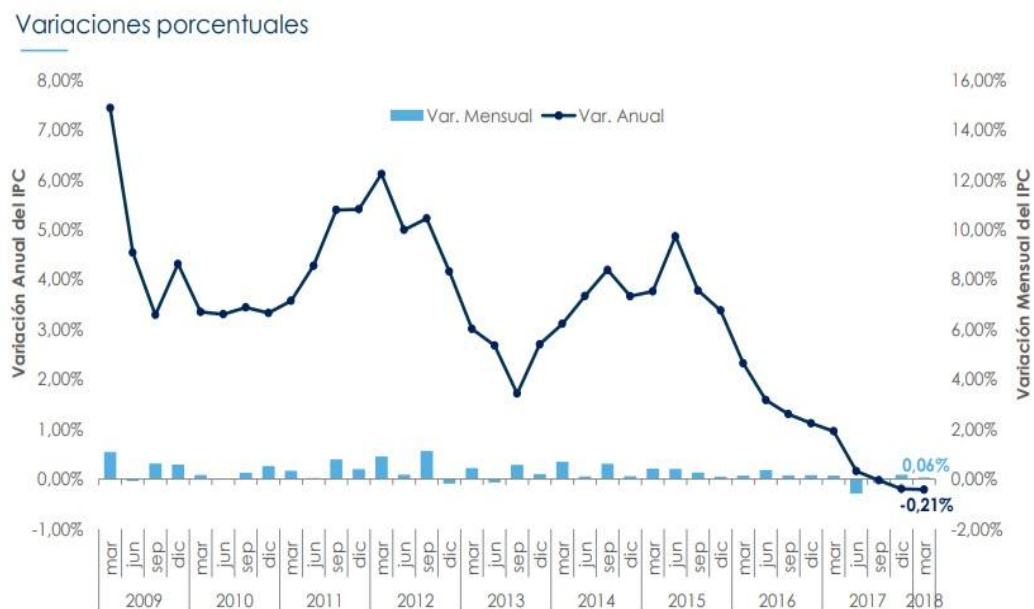


Ilustración 12: Inflación

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2018)

- Tasas de Interés:** la tasa de interés activa se refiere al costo que tiene un crédito y la tasa pasiva al rendimiento que genera una inversión de ahorros. En cuanto a la tasa de interés activa, esta tiene incidencia directa en el negocio debido a que dependemos siempre de requerimientos de capital de trabajo, actualmente la tasa de interés activa referencial del Banco Central asciende a 7,63%. Si la tasa de interés aumenta sería un impacto negativo para la empresa ya que siempre necesitamos apalancarnos para que el negocio continúe su curso. La tasa pasiva no afecta en el desarrollo de la empresa, se tomaría una decisión más bien relacionada al costo de oportunidad en el cual la empresa tenga la incertidumbre de invertir el dinero en un proyecto o colocación en un fondo de inversión en el cual estaría minimizando el riesgo optando por una inversión más segura.

A continuación, se presenta una tabla de la tasa de interés activa donde se puede observar su comportamiento para los diferentes sectores económicos

y una tabla de la tasa de interés pasiva promedio por instrumento y referencial por plazo:

Tasas de Interés			
abril - 2018			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES PARA EL SECTOR FINANCIERO PRIVADO, PÚBLICO Y, POPULAR Y SOLIDARIO			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	7.67	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	8.78	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	10.85	Productivo PYMES	11.83
Comercial Ordinario	8.11	Comercial Ordinario	11.83
Comercial Prioritario Corporativo	7.63	Comercial Prioritario Corporativo	9.33
Comercial Prioritario Empresarial	9.56	Comercial Prioritario Empresarial	10.21
Comercial Prioritario PYMES	10.63	Comercial Prioritario PYMES	11.83
Consumo Ordinario	16.73	Consumo Ordinario	17.30
Consumo Prioritario	16.49	Consumo Prioritario	17.30
Educativo	9.47	Educativo	9.50
Inmobiliario	10.45	Inmobiliario	11.33
Vivienda de Interés Público	4.98	Vivienda de Interés Público	4.99
Microcrédito Minorista ¹	26.68	Microcrédito Minorista*	28.50
Microcrédito de Acumulación Simple ¹	23.82	Microcrédito de Acumulación Simple*	25.50
Microcrédito de Acumulación Ampliada ¹	20.21	Microcrédito de Acumulación Ampliada*	23.50
Inversión Pública	8.98	Inversión Pública	9.33

Ilustración 13: Tasa de interés activa

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2018)

3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	4.99	Depósitos de Ahorro	1.01
Depósitos monetarios	0.56	Depósitos de Tarjetahabientes	1.19
Operaciones de Reporto	0.10		
4. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	3.54	Plazo 121-180	5.04
Plazo 61-90	4.06	Plazo 181-360	5.67
Plazo 91-120	4.90	Plazo 361 y más	7.48

Ilustración 14: Tasa de interés pasiva

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2018)

- **PIB:** El PIB es un índice que muestra el valor de todos los bienes y servicios finales producidos dentro de la nación en un periodo de tiempo determinado. Según el Banco Central el 2017 la economía ecuatoriana creció 3,8%

(Ecuador, 2018) y para el año 2018 se pronostica un crecimiento del 2.2% según el Fondo Monetario Internacional (FMI). (ECUAVISA, 2018). Este crecimiento afecta positivamente a la empresa debido a la dinamización que tendrá la economía por la recuperación del precio del barril de petróleo y a la vinculación que ha tenido el sector privado contra la lucha por la corrupción, además del cambio de imagen que ha tenido el gobierno en el ámbito nacional e internacional y esto ha brindado un panorama diferente hacia los inversores extranjeros. Como se mencionó en el entorno político, un aspecto también fundamental y que ha tenido impacto en la economía es la relación actual que el gobierno está teniendo con los gremios y sectores productivos lo cual está brindando apertura al dialogo para encaminar la economía hacia el crecimiento.

A continuación, se presenta un cuadro donde demuestra el comportamiento del PIB en los últimos 5 años:

Año	PIB ANUAL Millones de US dólares (Corrientes)
2012	87.924.544
2013	95.129.659
2014	101.726.331
2015	99.290.381
2016	98.613.972
2017	103.056.619

Ilustración 15: PIB anual

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2018)

- **Costo de Oportunidad:** el costo de oportunidad hace referencia al uso de recursos en una alternativa de inversión, renunciando a aquella que mejor rendimiento generaría en el caso de optarla. En este caso podemos relacionar un proyecto de expansión de la empresa versus la colocación del dinero en una póliza de inversión. El éxito del proyecto nos daría una rentabilidad mucho mayor que la colocación del dinero en póliza, pero con el riesgo de que el

proyecto fracase, mientras que el dinero a plazo fijo tenemos certeza de podremos disponer del rendimiento al final.

- **Riesgo País:** el riesgo país es un índice que se refiere a la diferencia de la Tasa de Rendimiento de los Bonos Soberanos del país frente a la Tasa de Rendimiento de los Bonos del Tesoro de los Estados Unidos. Es otro de los factores que incide en el crecimiento económico ya que la dinamización de la economía se da también por la inversión extranjera que genera entrada de dinero, creación de empresas y por ende plazas de empleo para la población, por lo tanto, si el riesgo país es alto las probabilidades de atraer inversionistas son muy bajas. Actualmente el riesgo país del Ecuador se encuentra en 587 puntos según la prestigiosa calificadora de riesgo JP Morgan (Ambito, 2018). Como hemos mencionado en varios puntos del entorno económico, con el nuevo gobierno hay cierta inclinación a un cambio y apertura de nuevas fuentes que dinamicen la economía y según el presidente Lenin Moreno con las nuevas medidas económicas como reducción del gasto público, reducción gradual del ISD, eliminación del anticipo al IR, se espera una reducción del riesgo país y de esta manera aumentar los niveles de inversión extranjera también por medio del decreto 252 en el que creó el Comité Estratégico de Promoción y Atracción de Inversiones. De esta manera se beneficiará la economía lo que dará un resultado positivo para las empresas y un panorama claro para planificar su futuro.

En la siguiente imagen podemos ver el comportamiento del Riesgo País en los últimos 5 años:



Ilustración 16: Histórico Riesgo País

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2018)

- Importaciones y Exportaciones:** la balanza comercial es el resultado de la diferencia entre las importaciones y exportaciones, al ser un país dolarizado es aún más importante que la balanza tenga un resultado positivo ya que necesitamos que ingresen dólares al país. Si tomamos en cuenta la balanza solo del sector privado la economía del país fuera un fracaso ya que las importaciones superan en gran medida las exportaciones por lo tanto tenemos un déficit comercial, pero tomando en cuenta el sector público y privado el petróleo equilibra la balanza. Con la caída del precio del petróleo en el año 2014 a niveles muy bajos el país tuvo un sacudón muy grande, la salida de dólares era mucho mayor que el ingreso por lo que las medidas adoptadas como las sobretasas arancelarias (salvaguardas) y el ISD lograron equilibrar mientras el precio del petróleo se recuperaba. Este factor incide en el desarrollo de las empresas debido a su relación con el PIB, crece si las exportaciones crecen y la balanza logra un resultado positivo, se dinamiza la economía, hay más dólares en circulación y la gente puede consumir más.

A continuación, el comportamiento de la balanza comercial total y la balanza comercial como % del PIB los 2 últimos años:

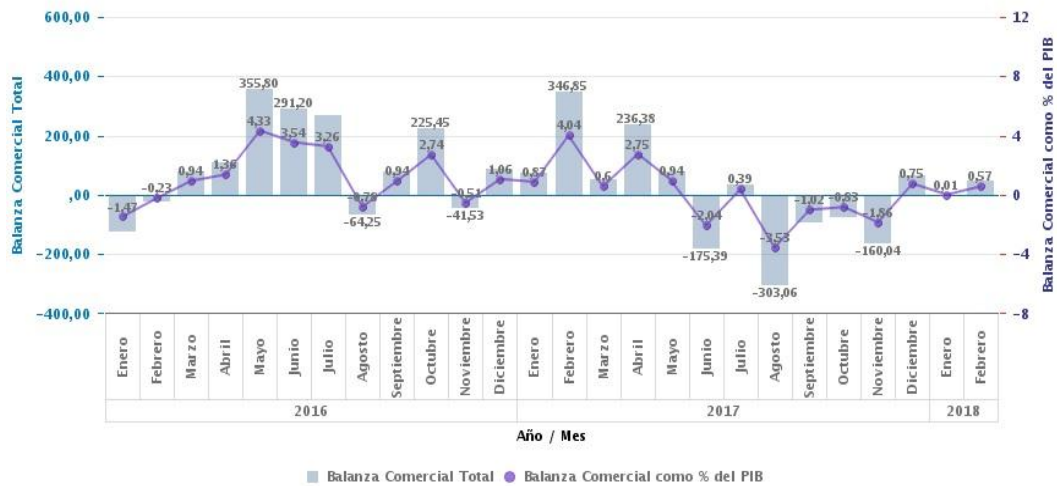


Ilustración 17: Balanza Comercial

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2018)

2.1.3 Social:

- Hábitos de consumo:** las tradiciones han ido cambiando con el paso del tiempo, la sociedad cuencana era muy acostumbrada a que la hora del almuerzo se reúna la familia y la ama de casa era quien se encargaba de esto, la expansión de la ciudad como tal y el tráfico que no da tiempo suficiente para llegar a casa, ha incentivado a las familias y población en general a buscar una alternativa para el almuerzo y por otra parte el ahorro de supermercado y tiempo hace optar por un servicio a domicilio de viandas. El incremento de restaurantes de almuerzos, los precios de almuerzos que cada vez se vuelven más competitivos y empresas que ofertan productos y promociones atractivas, ha incentivado aún más a las personas a optar por este servicio. Las empresas las cuales muchas de ellas brindan la alimentación a todo su personal también han buscado tercerizar este tipo de servicio que les evita costos de adecuación, operativos y contratación de personal para esta actividad, aún más cuando los negocios de almuerzos se

encuentran en zonas aledañas a locales comerciales, lo cual les brinda facilidad de acceso y optimización de tiempo.

- **Socioeconómico:** Según el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC) en su última encuesta en el año 2012 sobre los ingresos y gastos de los hogares en las zonas urbanas y rurales del país, el 24,40% de los gastos en los hogares son destinados hacia alimentos y bebidas no alcohólicas, es el rubro más alto seguido de transporte. Los hogares del área rural destinan el 32% de sus gastos a alimentación, mientras que en el área urbana destinan el 22,6%.

Estructura del Gasto Corriente de Consumo Monetario Mensual

Divisiones	Gasto Corriente mensual (en dólares)	%
Alimentos y bebidas no alcohólicas	584.496.341	24,40
Transporte	349.497.442	14,60
Bienes y servicios diversos	236.381.682	9,90
Prendas de vestir y calzado	190.265.816	7,90
Restaurantes y hoteles	184.727.177	7,70
Salud	179.090.620	7,50
Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	177.342.239	7,40
Muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar	142.065.518	5,90
Comunicaciones	118.734.692	5,00
Recreación y cultura	109.284.976	4,60
Educación	104.381.478	4,40
Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes	17.303.834	0,70
Gasto de Consumo del hogar	2.393.571.816	100,00

Ilustración 18: Consumo de los hogares

Fuente: (INEC, Ecuador en cifras, 2012)

Con relación a la empresa Come en Casa, si tomamos en cuenta a la misma dentro del rubro “restaurantes y hoteles” la estructura del gasto seria en el área urbana el 8,1% y en el área rural el 6%.

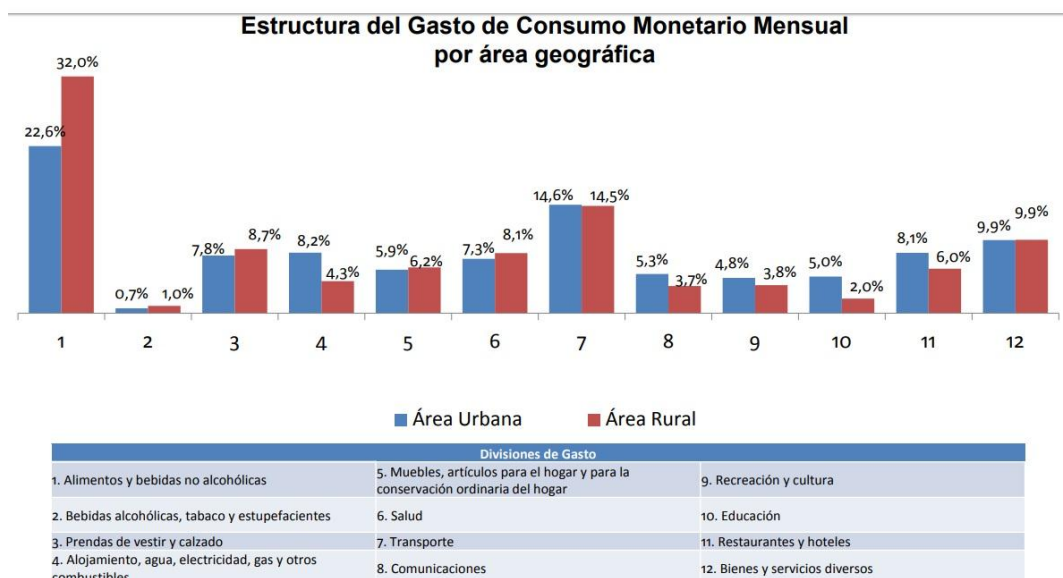


Ilustración 19: Consumo de los hogares por área geográfica

Fuente: (INEC, Ecuador en cifras, 2012)

A continuación, un cuadro de la evolución del gasto del consumo final de los hogares donde podemos observar que después de una depresión al final del año 2015 ha existido un crecimiento desde el primer trimestre del año 2016:

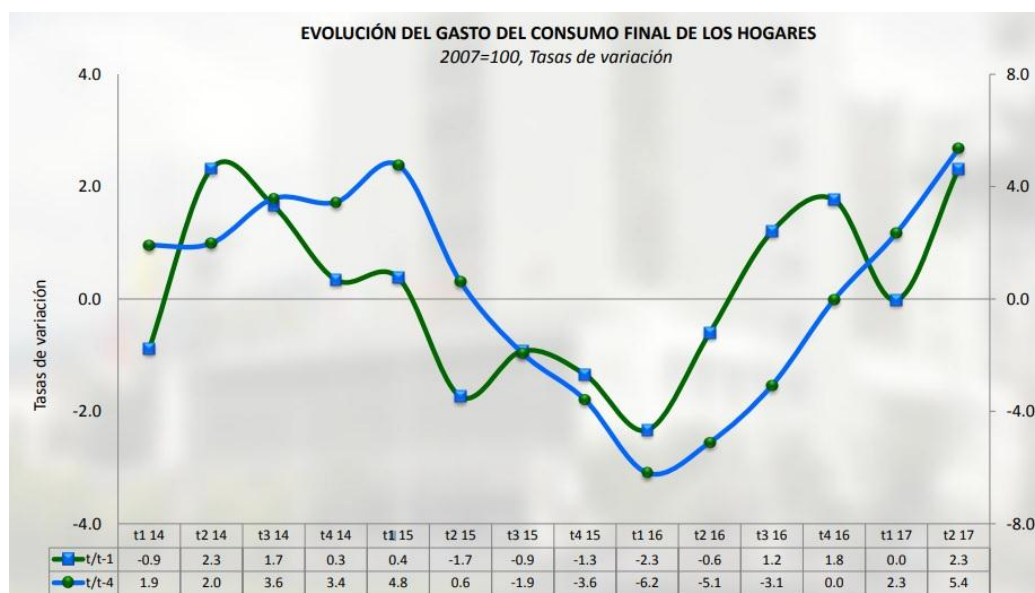


Ilustración 20: Gasto de los hogares

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2017)

- **Irracionalidad de los consumidores:** la irracionalidad de los clientes hace referencia a la compra subconsciente, compra emocional o compra por impulso. Estrategias de marketing están dirigidas hacia el estudio del comportamiento del consumidor para encontrar la manera adecuada de cómo se puede acercar un producto a la decisión de los clientes.

Los clientes hoy en día nos dejamos llevar por estrategias creadas en base a promociones que por el mínimo hecho de escuchar cierto descuento nos produce un impulso para adquirir el producto ofertado. También al momento de elegir entre una marca muy reconocida y una recién salida al mercado sin que haya mucha diferencia de precio, nos dejamos llevar sin ningún tipo de razonamiento por la marca que se ha introducido a nuestra mente a través de la publicidad. Siendo completamente conscientes podremos analizar un poco e identificar si el producto es necesario y haremos uso o, la promoción es realmente buena que logre ahorrarnos un valor significativo en el momento o en el futuro. Así mismo con el segundo ejemplo, los consumidores no estamos muy conscientes al momento de la compra como para analizar cuál será la diferencia en los procesos o materia prima utilizada en cada uno de los productos que me ofertaban para terminar eligiendo de manera racional uno de ellos.

El comportamiento del consumidor es muy irracional que incluso en la actualidad podemos dejarnos llevar por las famosas estrategias de redes sociales que a través de un buen manejo de la imagen de la marca logran impactar en la mente de los consumidores y optamos por el producto promocionado sin ningún uso de razonamiento para la elección de la mejor opción.

2.1.4 Tecnológico:

Al analizar el factor tecnológico podremos encontrar variaciones dentro de nuestro conjunto de estrategias ya que hoy en día las organizaciones que dejan de lado la tecnología y se resisten al cambio son aquellas que fracasan. Las empresas son más eficaces y logran ventaja competitiva por medio del uso de la tecnología. Esta puede ocurrir no solo dentro de los procesos productivos que nos ayudara a optimizar tiempos, recursos (dinero) y aprovechar al máximo el uso de la materia prima, sino también dentro de procesos administrativos (TIC's) y estratégicos debido a que hoy en día los negocios están revolucionando gracias a los nuevos canales de

comunicación que se han abierto por medio del uso de internet y por los cuales es más fácil conectar la empresa y productos con los clientes potenciales.

Dentro de los procesos productivos tenemos como ventajas:

- Reducción del tiempo en los procesos de elaboración de alimentos.
- Mejora continua (CALIDAD).
- Optimización de recursos (materia prima).
- Incremento de la productividad, más productos en los mismos periodos de tiempo.

Algunas de las desventajas:

- Resistencia al cambio – preocupación de los empleados: la implementación de la tecnología dentro de los procesos productivos puede disminuir la dependencia de una parte de la fuerza de trabajo ya que muchas veces se tendrá que dejar de contar con empleados cuyas funciones hayan sido automatizadas y a las cuales vamos a tener que reemplazar por una fuerza de trabajo más sencilla pero capacitada cuyas funciones solo sean las de controlar la maquinaria tecnológica implementada.
- Costo de inversión: La implementación de tecnología dentro de la empresa si bien supone minimizar costos y ahorro a largo plazo, es una desventaja inicial el costo de inversión los equipos
- Costo de capacitación: al momento de tener en mente automatizar procesos con el fin de obtener las ventajas antes mencionadas, aparte del costo de inversión que es elevado también se debe tener en cuenta el costo de capacitación que genera ya que los empleados tendrán que tener conocimiento para el manejo de los equipos.
- Costo de mantenimiento: comúnmente los equipos tecnológicos son importados por lo que, si sufre daños, los costos de reparación serían elevados ya que muchas veces dentro del país no existe personal calificado para el mantenimiento.

Dentro de los procesos administrativos el uso de la tecnología juega también un fundamental, sin esta herramienta se retrasarían muchos procesos lo que disminuiría

la eficiencia operativa de los departamentos, dentro de las ventajas que hoy en día la tecnología brinda a la administración podemos destacar:

- Innovación a través de internet: uso de páginas web, redes sociales, publicidad en plataformas con alto tráfico, etc.
- La informatización de la comunicación dentro de la empresa por medio del uso de TIC's: correos, cartas, que reduce el tiempo de procesamiento de información, así como también realización de reuniones a la larga distancia, presentaciones en streaming, etc.
- Disminución de la contaminación ambiental al reducir el uso de papel.
- Relación clientes - empresa por medio de sistemas de gestión como CRM.
- Apps móviles.

El sector de almuerzos y viandas es un sector pequeño el cual en su mayoría estaba basado en pequeños emprendimientos por su relativa "facilidad" de acceso e inversión. Es por esto que la implementación de la tecnología en los procesos productivos en este sector es un tanto complicada debido a que se requiere grandes cantidades de capital para invertirlo y como mencionamos antes sus desventajas prácticamente son los elevados costos que estos generan.

Para los procesos administrativos el acceso a la tecnología se vuelve en ciertos aspectos más fácil, sistemas de gestión de clientes como el CRM son un poco costosos, pero no inaccesibles. Pero si hablamos de emprendimientos y tomando como base al sector en el que nos encontramos con la empresa "Come en Casa" que suponen no tienen una alta capacidad de inversión en TIC's, se aprovecha la oportunidad que tenemos con las redes sociales, que una de sus ventajas es su uso gratuito y los costos de inversión en publicidad y estrategias para el incremento de clientes y tráfico de su negocio es bajo. El acceso a profesionales calificados para estas estrategias es fácil existen un sin número de agencias especializadas en este tema que brindan varios paquetes dependiendo de los objetivos y presupuesto de inversión que tengan las empresas.

2.1.5 Ambiental:

- **Empresas Verdes:** El Ministerio del Ambiente tiene el objetivo de incentivar a los sectores económicos y productivos del país mediante la implementación

de nuevas y mejores prácticas productivas y de servicios. Para esto desarrolló PUNTO VERDE como una herramienta para fomentar la competitividad de los sectores industriales comprometiéndose con el medio ambiente. PUNTO VERDE se obtiene mediante el proceso de Reconocimiento o Certificación, las empresas deben someterse voluntariamente a una evaluación para verificar sus procesos, actividades y uso de recursos, si las empresas cumplen con todo lo descrito en el formulario, el MAE envía un organismo evaluador con el fin de comprobar la veracidad de la información proporcionada. Varias empresas a nivel país ya cuentan con estas certificaciones, pero aún es un programa en desarrollo en el cual las empresas están involucrándose poco a poco. La certificación y reconocimiento PUNTO VERDE tiene grandes beneficios entre ellos ser una organización reconocida por su compromiso con el medio ambiente, utilizar la distinción “Punto Verde” como medio de publicidad, beneficios tributarios e incrementar sus ganancias a través de la reducción de costos ya que los procesos serán más eficientes en uso de recursos, agua, energía y materia prima. (Ministerio del Ambiente)

- **Contaminación:** podemos considerar que las actividades ejecutadas por los seres humanos afectan al medio ambiente en diferentes niveles. El objetivo de la empresa es siempre estar conscientes que existen varias acciones que impactan negativamente y se debe estar dispuesto a disminuir o mitigar esos impactos. Dentro del sector industrial que estudiamos se pretende tener responsabilidad social con el medio ambiente, uno de los impactos más fuertes que se genera dentro de las actividades de este sector son los desechos sólidos, líquidos, orgánicos y reciclables o reutilizables. Para esto se ocupa distintos envases de almacenamiento y durante las actividades diarias se van clasificando para su posterior entrega a la empresa pública encargada de la recolección (EMAC EP).
- **Permisos:** dentro del sector industrial de almuerzos y viandas que se puede categorizar como un restaurante, existen varios requisitos que las empresas deben cumplir para su constitución y para su funcionamiento anual.

- En primer lugar, tener el Registro Único de Contribuyentes (RUC), para esto es necesario el documento de identidad, copia del pago del predio del bien donde funcionará el negocio y el contrato de arrendamiento del local.
- En el caso de empresas de elaboración de almuerzos se les puede considerar dentro de la calificación artesanal, para esto se deberá completar un curso con una duración de 6 meses que es impartido por el Gremio de Artesanos.
- Permiso del ARCSA que es otorgado por la Agencia de Regulación y Control Sanitario.
- Certificado de salud (no poseer enfermedades infecto-contagiosas) tanto de los dueños como los empleados, este es otorgado por el Ministerio de Salud Pública.
- Certificado de manipulación de alimentos y normas higiénicas que se debe obtener mediante un curso impartido por el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional SECAP.
- Permiso de bomberos.
- Permiso para uso de letreros, este se obtiene en la Municipalidad de Cuenca.
- Permiso sanitario y registro único de uso de suelos (registro municipal obligatorio). Otorgado por la Municipalidad de Cuenca.
- Permiso y categorización otorgada por el ministerio de turismo.
- Permiso de funcionamiento por parte del Ministerio del Interior el cual especificará la categoría del negocio, productos permitidos para la venta y los horarios de atención.
- En el caso de empresas que tengan 10 o más empleados, el ministerio de trabajo exige la elaboración de un reglamento interno y de seguridad y salud ocupacional.

2.1.6 Cultural:

En la ciudad existen varias tradiciones referidas a la alimentación, es común ver que muchas familias consideran la hora del almuerzo algo intocable dentro de su vida cotidiana. Generalmente es una hora donde se reúne toda la familia para su comida del día y donde encuentran un espacio para la plática de su mañana de trabajo. También es muy común utilizar la hora del almuerzo como un espacio para escuchar los noticieros del medio día.

Debido a la expansión que está teniendo la ciudad, incremento de tráfico, la comodidad que cada día buscamos las personas y la creación de nuevos espacios

que faciliten acceso y satisfacción de algunas de nuestras necesidades, el entorno ha ido cambiando poco a poco y hoy en día es muy común que las familias requieran el servicio de viandas a domicilio para sus hogares. Existe mucha oferta de este tipo de productos que las familias encuentran gran oportunidad para contratar un servicio de almuerzo que cumpla con sus expectativas y reduzcan ciertas responsabilidades como compras en mercados que demanda de tiempo libre o contratación de una persona para que haga la comida. El servicio de almuerzo en los restaurantes también es una gran opción para aquellas personas que tienen escaso tiempo libre y apresuran en regresar a su trabajo. Al igual que las universidades ofertan carreras que demanda mucho tiempo en sus campus y en muchas ocasiones impide a los estudiantes regresar a sus hogares para almorzar. Todos estos cambios que se han ido generando con el paso del tiempo han abierto las oportunidades a este sector que cada vez crece más y se vuelve más competitivo debido a la demanda que tienen.

Algunos de los factores que han cambiado con el tiempo y explican el aumento de la demanda de este sector, podemos mencionar los siguientes:

- Poco a poco se ha ido eliminando la figura de esposa como ama de casa y por lo tanto cada vez más se han ido introduciendo en la fuerza laboral.
- Las actividades domésticas son consideradas hoy en día como una actividad secundaria por lo tanto las compras en mercados y las actividades de cocina se van extinguiendo poco a poco.
- El tiempo que pasamos en los hogares es cada vez más escaso por lo tanto el tiempo para cocinar también, lo que nos obliga a buscar alternativas para alimentarnos.
- Para los jóvenes existen en la actualidad tendencia a llegar a cierta edad e independizarse por lo que su opción de alimentación generalmente va a estar fuera de casa.
- El tiempo escaso debido a las tareas diarias transfiere el consumo fuera de los hogares.
- Incremento del tráfico y expansión de la ciudad incentiva a buscar alternativas fuera de los hogares debido a la limitación de tiempo libre al medio día.
- Demanda de tiempo de las carreras universitarias que obliga a sí mismo a buscar lugares cercanos como opción de alimentación.

2.2 FODA del sector:

Fortalezas:

- Los almuerzos son un producto de primera necesidad por lo que la gente siempre tendrá en cuenta dentro de sus hábitos de consumo y muchos optarán por un almuerzo nutritivo que un almuerzo de comida rápida.
- Alimentación como principal rubro de gastos del hogar.
- Diversidad de oferta alimentaria: existen muchas opciones dentro del sector que puede ser elegido por los clientes.
- La ubicación de los restaurantes de almuerzos y viandas es estratégica, generalmente en zonas comerciales de gran afluencia de tráfico y personas.
- Servicio: el acceso a los productos es variado, se puede optar por servicio a domicilio, para llevar o en el sitio.

Oportunidades:

- Creación de marca, identificación por medio de ella y aprovechamiento a través de la creación de puntos de venta en la ciudad.
- Preferencia de clientes por productos nutritivos en relación a la competencia sustituta.
- Tercerización del servicio de alimentación de las empresas.
- Construcción de Modelo concepto de empresa, redefinir el modelo de negocio de las empresas de almuerzos y viandas.
- Integración vertical.
- Certificaciones de calidad, ambiental, proveedores

Debilidades:

- Escasa información de la industria.
- Baja o nula inversión en I +D.
- En su mayoría negocios informales y emprendimientos.
- Innovación de portafolio de productos, el sector demanda cambios en el portafolio para evitar los repetidos menús que se puede generar.
- Uso de tecnologías de la información y comunicación TIC's.
- Control de calidad de los procesos.
- Marca, no existen marcas construidas bajo un concepto que identifique y fortalezca la empresa.
- No existen empresas con un modelo concepto definido.

Amenazas:

- Aumento de precios de la materia prima.
- Alta competencia sustituta.
- Regulaciones de salud, seguridad e higiene.
- Impuestos a importación de equipos de cocina.
- Acceso a financiamiento para emprendimientos.
- Condiciones macroeconómicas.

2.3 Cadena de Valor

2.3.1 Actividades Primarias:

- Logística Interna: Consiste en las actividades de recepción de la materia prima, conteo, pesaje, almacenaje, control de inventarios y verificación de que los productos se encuentren en buen estado.
- Cocina (operaciones): comprende todas las actividades relacionadas a la preparación, cocción y procesamiento de los alimentos. Aquí incluyen actividades de recepción y procesamiento de pedidos desde caja, preparación de los platos, limpieza de equipos y utensilios.
- Logística Externa: abarca actividades de distribución a domicilio de las viandas por parte del transportista a los diferentes clientes, servicio de empresas, catering para eventos.
- Marketing y Ventas: abarca los medios y canales utilizados para la promoción del restaurante y comunicación de los productos que se ofrecen. En esta actividad en general no se usa fuerza de ventas sino más se centra en el uso de medios comunicacionales para dar a conocer el restaurante, esto por medio de estrategias de redes sociales o btl.
- Servicio al cliente o post-venta: esta actividad se concentra en la atención al cliente por medio de redes sociales para brindar solución o responder a cualquier requerimiento que tengan los clientes. El servicio post-venta se concentra más en los clientes de viandas quienes al encontrar algún error en su entrega pueden contactarse para que el restaurante brinde una solución lo más pronto posible.

2.3.2 Actividades de soporte:

- Infraestructura: engloba todas las actividades relacionadas a la planeación, administración, finanzas, contabilidad, costeo de productos, calidad, aspectos jurídicos y tributarios.
- R.R.H.H: actividades relacionadas al reclutamiento, selección - evaluación y capacitación de su fuerza laboral. Elaboración de nóminas, roles de pago, sueldos y gestión de seguro social, todo lo relacionado al sistema de remuneración que lleva cada negocio.
- Tecnología: es un sector donde las Tic's aún no juegan un papel relevante debido a que los requerimientos de inversión son muy elevados, sin embargo, el uso de plataformas electrónicas como, páginas web, redes sociales y apps móviles son grandes aliados para sus estrategias de alcance y captación de clientes.
- Compras: abarcan actividades como la evaluación y selección de proveedores, gestión de proveedores alternos, relación con proveedores, alianzas estratégicas, definición de procedimientos de aprovisionamiento, comunicación con cocina para reponer inventarios.

2.4 Fuerzas de Porter

2.4.1 Rivalidad entre los competidores existentes:

El sector de almuerzos y viandas en la ciudad es un mercado muy competitivo debido a la buena rentabilidad que se puede obtener y la demanda creciente de este sector, algunos factores que podemos mencionar están:

- La rivalidad es muy intensa debido a que los competidores tienen un poder y tamaño muy semejante.
- La mayoría de ellos se encuentran en un sector tan estratégico que consideran de gran atracción de la demanda.
- Los productos ofrecidos no son tan diferenciados lo que ocasiona que la competencia sea mayor en cuanto a precio y servicio.
- Es muy común ver gente que labora alrededor teniendo un proceso cíclico de preferencia por cierto restaurante, acuden a cada uno de ellos durante cierto tiempo o incluso cuando se les apetece el menú ofrecido por cada uno.

2.4.2 Amenaza de nuevos competidores:

- Inversión inicial: Iniciar un restaurante desde cero involucra un desembolso de dinero muy elevado, arrendamiento de local, constitución de la empresa, diseño y adecuación de salones, inversión en equipos de cocina, personal para su atención y capital de trabajo. Este puede ser beneficioso ya que en unión con la situación económica del país es de mucho riesgo emprender en un sector tan competitivo.
- Tecnología: no es un sector donde la tecnología juegue un papel fundamental por lo que no podemos considerar una barrera de entrada. La tecnología invade en un negocio ya establecido donde para obtener una ventaja competitiva necesite de esta para incrementar su productividad con equipos de última generación, reducir costos o diferenciarse en cuanto a servicio por medio de plataformas electrónicas o apps.
- Localización: es un factor que puede jugar a nuestro favor ya que al tener nuestro espacio en un sector considerado estratégico debido a la demanda que existe, es una ventaja para nosotros, pero una barrera para los nuevos quienes con poca probabilidad podrán encontrar un espacio y si lo encuentra el costo será elevado debido a la alta demanda de locales dentro de sectores comerciales como el nuestro.
- Servicio diferenciado: al entrar un competidor nuevo al mercado no es difícil conseguir una clientela inicial debido a lo que mencionábamos antes, el producto no es tan diferenciado, por lo que si algún negocio llega con una idea que brinde un servicio diferenciado y le sea rentable, será fácil tener una demanda inicial satisfactoria. El cliente no asume ningún costo al cambiarse de restaurante por esto la decisión de que quiera probar una experiencia diferente es muy fácil.
- Economías de escala: Al entrar un nuevo competidor tendrá que empezar por vender poco por lo tanto sus requerimientos de materia prima serán de acuerdo con sus primeras ventas. Esto afectara en el costo por unidad producida y al inicio no serán competitivos en cuanto a precio. Los negocios que ya tienen una identidad y muchos requerimientos de materia prima se aprovechan de las economías de escala para poder competir en cuanto a

precio o tendrán más margen por lo que sus ingresos serán mayores y podrán seguir un paso delante de los nuevos.

2.4.3 Poder de negociación de los clientes:

El principal objetivo de los clientes es encontrar productos de mucha calidad al precio más bajo posible por lo que esto conseguirá dependiendo del poder que tengan sobre nosotros:

- Número de competidores: debido a la alta competencia existen en el sector, los clientes tienen muchas opciones de escoger donde almorzar, aún más si en un solo sector se encuentran con una gran variedad de locales por lo que no tendrán que buscar mucho ni desplazarse grandes distancias. Esto les da un alto poder de negociación frente a nosotros.
- Producto diferenciado: al ser un sector proveedor de almuerzos es muy complicado tener una alta diferenciación en productos por lo que los clientes pueden encontrar muy parecidos en muchos de los restaurantes existentes alrededor. Si bien no les gusta el menú de alguno de ellos pasaran a buscar al siguiente o si el menú de algún restaurante es muy repetitivo encontraran satisfacción en cualquiera de los otros.
- Costo de cambio de restaurante: los clientes no asumen ningún costo al optar por cambiar de un restaurante a otro, por lo que ésta libre elección les da mucho poder sobre nosotros. El objetivo sería centrarse en la retención y fidelización de ellos cumpliendo con sus expectativas y satisfacción.

2.4.4 Poder de negociación de los proveedores:

- Productos sustitutos: el hecho de poder encontrar en el mercado productos de semejante calidad y precio, permite que podamos negociar con los proveedores actuales para lograr costos más bajos en materia prima. El poder de los proveedores en este aspecto es un poco bajo.
- Demanda de la empresa: al considerar a restaurantes posicionados con alta demanda y clientes fijos nuestros requerimientos de materia prima son muy

altos por lo que tenemos cierto grado de poder sobre los proveedores ya que al no cumplir con nuestras necesidades o expectativas perderán clientes muy especiales que podrán ser abastecidos por otros quienes también pueden cumplir con nuestros estándares.

- Vigilar comportamiento de proveedores: es muy importante estar atentos a los cambios y comportamientos que se puedan dar en el entorno de proveedores. Estos son de vital importancia para las operaciones de los restaurantes. En el caso de que los precios suban es muy probable que esto nos obligue a subir los precios de los almuerzos. La relación con proveedores y la generación de alianzas estratégicas debe ser muy cuidada y trabajada ya que si esto no existe ellos podrán ejercer cierto poder sobre nosotros.

En general es un sector en el cual el acceso a materia prima es muy variado, se pueden encontrar productos sustitutos muy semejantes en cuanto a calidad y precio. Los proveedores siempre están con visitas constantes y atentos en lograr conseguir clientes mediante la competitividad de precios, promociones, alianzas, etc.

2.4.5 Amenaza de productos sustitutos:

- Restaurantes de comida rápida: gran parte de clientes que optan por almuerzos provienen de empresas aledañas que por limitaciones en el tiempo que les otorgan para almorzar acuden a los restaurantes del sector, es por eso que en ocasiones cuando su tiempo es más escaso de lo común, sus opciones de comida rápida son la mejor solución, sandwiches, hamburguesas, pizzas al paso, etc.
- Restaurantes de platos a la carta: platos fuertes de diversos tipos gastronómicos, este tipo de restaurantes requieren más tiempo para el cliente ya que los platos se preparan de acuerdo con lo que pide el cliente en ese momento. El servicio es muy diferente donde son atendidos por meseros quienes ofrecen una carta y toman el pedido.
- Mini mercados: aquí se puede encontrar cualquier tipo de alimentos para la elaboración de un almuerzo, incluso productos pre cocidos que brindan

facilidad de cocción al ahorrar tiempo. Se puede considerar como sustituto ya que existen clientes que cuentan con tiempo suficiente para cocinar y almorzar.

- Patios de comida de centros comerciales: es muy común encontrar en centros comerciales sustitutos de almuerzos en los patios de comida e incluso muchos de ellos que se concentran en ciertas especialidades tienen además opciones de almuerzos en horarios establecidos por ejemplo 12:00 a 15:00 donde los clientes pueden optar por un menú ejecutivo.

2.4.6 Atractivo del sector:

ATRACTIVO DEL SECTOR					
	FUERZA DEL MERCADO	NIVEL FUERZA	FAVORABLE	MODERADO	DESFAVORABLE
1	Rivalidad entre competidores existentes	↑			
2	Amenaza de nuevos competidores.	↓			
3	Poder de negociación de clientes	↑			
4	Poder de negociación de proveedores	—			
5	Amenaza de productos sustitutos	—			

Ilustración 21: Atractivo del sector

Fuente: El Autor

Después de haber analizado cada una de las fuerzas, se considera el atractivo del sector como un nivel medio debido a que encontramos dos fuerzas desfavorables como son: la rivalidad entre los competidores existentes y el poder de negociación que tienen los clientes frente a nosotros. De las tres fuerzas restantes consideramos solo como favorable a la amenaza de entrada de nuevos competidores debido a las dificultades que existen para introducirse en el mercado y las dos últimas fuerzas moderadas.

2.5 Competencia

Dentro del sector existen un alto nivel de la competencia, muchos de ellos emprendimientos o negocios informales que a pesar de sus características han logrado tener cierta participación en el mercado, en el siguiente cuadro se detalla los nombres, tipos de productos ofrecidos y precio como una característica relevante:

NOMBRE	PORTAFOLIO	PRECIO	SERVICIOS	FORTALEZA	DEBILIDAD	UBICACIÓN
Creta	Almuerzos	3,07	En sitio	Marca	Poca cuota de clientes	Mall del Rio
Casa Nostra	Almuerzos, viandas, catering	2,60	En sitio/domicilio/catering	Precio/Gestión Comercial para empresas	Almuerzos en sitio	3ra zona militar
La Olla	Almuerzos	3,00	En sitio	Ubicación	Marca/portafolio/nuevo en el mercado	Agustin Cueva y Remigio Crespo
La Gloria	Almuerzos	3,00	En sitio	Ubicación	Marca/portafolio/nuevo en el mercado	Juan Iñiguez y Remigio Crespo
Amasijos	Almuerzos y viandas	2,50	En sitio	Ubicación/precio	Marca/capacidad	Agustin Cueva y Padre Julio Matovelle
Los Nocheros	Almuerzos	3,00	En sitio	Ubicación	Marca	Remigio Crespo y Remigio Romero
Mi Cocina	Almuerzos y viandas	3,50	En sitio	Antigüedad	Marca	El Oro y El Batan
El Estadio	Almuerzos	2,50	En sitio	Ubicación	Marca	Av. Del Estadio
La Lonchera	Almuerzos	2,65	En sitio	Ubicación/precio	Marca/portafolio/capacidad	Av. Jose Peralta junto a Fybeka
La Cocina de Ceci	Viandas	3,50	En sitio/domicilio	-	Marca/portafolio	Ricardo Darquea y Victor Albornoz
Mayus Viandas Nutritivas	Viandas/menu vegetariano		En sitio/domicilio	-	Marca/ubicación	Calle Fray Luis de León
Viandas Express	Viandas	3,00 dieta/2,75 normal	Domicilio	Domicilio gratis dentro de cierto radio	Marca	Plaza del Otorongo
Viandas ricas y saludables	Viandas/catering	2,00	En sitio/domicilio	Precio/2 almuerzos \$1 más/3 almuerzos \$2 más	Marca	Juan Benigno Vela y José Bustamante
La Cocina del Cheff	Almuerzos y viandas	2,75	En sitio	Precio incluido domicilio/menú semanal	Ubicación	Héroes de Verdeloma, diagonal 3ra zona militar
El Cucharon	Almuerzos y viandas		En sitio	-	un solo menú/ubicación	Terminal Terrestre
Los Arrecifes	Almuerzos y viandas	3,00	En sitio	Ubicación	Marca	Miguel Cordero y Francisco Moscoso
Pimienta y Canela	Almuerzos y viandas	3,80	En sitio	Antigüedad	Marca	Miguel Moreno y Jacinto Flores
G & B Food Station	Almuerzos	2,75	En sitio	Ubicación	Marca	Padre Julio Matovelle y Alfonso Borrero
Sabor de Zen	Almuerzos		En sitio	-	Nuevo en el mercado	Primero de Mayo sector 3 puentes
Las Monjas	Almuerzos	3,80	En sitio	Ubicación	Marca	Presidente Borrero y Juan Jaramillo
El Rincón del Gaucho	Almuerzos y viandas		En sitio/domicilio	Antigüedad	Marca	Pichincha y Av Loja
Viandas Lucía Ríos	Viandas	3,80	Domicilio	Antigüedad	Marca	Av. Remigio Crespo y Solano
Don Loco almuerzos y viandas	Almuerzos y viandas		En sitio	-	Marca/nuevo en el mercado	Miguel Cordero y Alfonso Cordero

Ilustración 22: Competencia

Elaborado por: EL Autor

2.6 Perfil de clientes

Para identificar el perfil de clientes consideramos los siguientes aspectos:

- Geografía: Cuenca – Ecuador
- Edad: 19 y 65 años

- Sexo: Masculino y Femenino
- Ocupación: Estudiantes universitarios, profesionales, fuerza laboral del sector, jubilados.
- Objetivo de compra: Habito de consumo, por salud y llevar una nutrición adecuada.
- Frecuencia de consumo: Generalmente diaria ya que un almuerzo es parte de nuestros hábitos de consumo y cultura como sociedad. Existen familias o personas que consumen 2 – 3 veces por semana alternando con su almuerzo en casa.
- Forma de consumo: En sitio, consumidores que se sirven en los restaurantes o a domicilio por medio de viandas.

2.7 Georreferenciación

“El Geomarketing es un conjunto de técnicas que permiten analizar la realidad económico-social desde un punto de vista geográfico, a través de instrumentos cartográficos y herramientas de la estadística espacial” Chasco, (2003)

El geomarketing está orientado hacia el estudio global del cliente, sus comportamientos y hábitos dados dentro de un entorno geográfico determinado. Los sistemas de base de datos utilizados en el geomarketing se conocen como SIG (Sistema de Información Geográfica).

La georreferenciación nace de la mezcla o influencia de la geografía en el marketing. Esta herramienta permite a las empresas conocer los lugares correctos para su funcionamiento y detectar las áreas que abarcan factores de impacto positivo para los negocios como zonas de alta afluencia de personas o la detección de ubicaciones donde se encuentre su público objetivo.

La confluencia de estos dos factores abre paso al análisis de la situación actual del negocio o la industria, mediante la localización de puntos fuertes donde el negocio podrá desarrollarse. Esta localización se puede dar sobre un mapa digital a través de símbolos, zonas sombreadas, colores para identificar ubicaciones estratégicas, perfiles, competencia, o zonas libres para una posible expansión.

Cuestiones críticas de la distribución comercial:

1. SELECCIÓN Y ANÁLISIS DE LA LOCALIZACIÓN - ¿Cuál es la mejor localización para mi negocio? - ¿Es óptima la actual localización de mi negocio? - ¿De qué forma afecta al valor estratégico de la localización de mi negocio las condiciones cambiantes del mercado?	2. ESTRATEGIA MULTIUNITARIA - ¿Cuántas localizaciones debería mantener en un mercado concreto? - ¿Están mis negocios actuales demasiado cerca o demasiado lejos unos de otros? - ¿Cuál es la mejor combinación de localización de mis negocios para obtener los mayores beneficios al menor coste?
3. ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN/RACIONALIZACIÓN - ¿Dónde puedo encontrar nuevos mercados para mi negocio? - ¿Cómo puedo abastecer más eficazmente los mercados en los que se encuentra mi negocio actualmente?	4. ANÁLISIS DE LA LOCALIZACIÓN DE LA COMPETENCIA - ¿Dónde están mis competidores? - ¿Cómo me afecta su estrategia de localización? - ¿Cómo puede afectarles a ellos mi estrategia de localización?

Ilustración 23 Cuestiones críticas de la distribución comercial

Fuente: (Chasco, 2004)

Entre las principales utilidades o aplicaciones del geomarketing, podemos mencionar:

- Identificar áreas de influencia y cobertura de puntos de venta o sucursales.
- Identificar áreas de carnavaización, es decir, donde 2 sucursales o unidades de negocio de la misma empresa pueden competir entre sí.
- Identificar zonas potenciales para posible expansión.
- Determinar localizaciones donde se ubican potenciales clientes.
- Conocer la cuota de mercado de la empresa en un territorio.
- Optimizar de distribución.
- Optimizar las acciones de marketing directo y optimizar las acciones de trade marketing.
- Identificar zonas de ubicación de competidores y sus estrategias de localización.

Interacción con otras metodologías:

A más que el geomarketing nos brinda información valiosa para ubicar nuestro negocio en un sector potencial, esta herramienta nos integra a otras metodologías

como la geo-segmentación donde se combina la georreferenciación con la identificación de perfiles de clientes basados en sus hábitos de consumo. Aquí podemos incluir las estrategias que las agencias de publicidad manejan por medio de redes sociales que hoy en día son un boom en los negocios y que muchos expertos aseveran que si las empresas no están en redes sociales no están en nada, estudios demuestran que gran parte del tiempo las personas pasamos conectadas a redes sociales y en un teléfono celular. La segmentación por medio de estas plataformas permite ubicar potenciales clientes de acuerdo a zonas y su perfil: edad, género, hábitos de consumo, intereses y hasta por la marca de teléfono que utiliza.

Cabe resaltar que el sector de almuerzos y viandas es bastante abierto y con alto alcance, estos suelen ubicarse en sectores de alta afluencia de personas y en zonas comerciales donde laboran sus posibles clientes y buscan lugares para alimentarse o transitan personas que acuden a los diferentes lugares de interés del sector.

Se ha establecido como ubicación estratégica una zona muy comercial de la ciudad, el sector comprendido de la Remigio Crespo delimitada por la calle Padre Julio Matovelle y Remigio Tamariz y entre la Avenida Loja y Fray Vicente Solano. Solo en este sector podemos encontrar diez restaurantes que ofrecen almuerzos y viandas o solo uno de ellos, esto sin contar con los productos sustitutos.

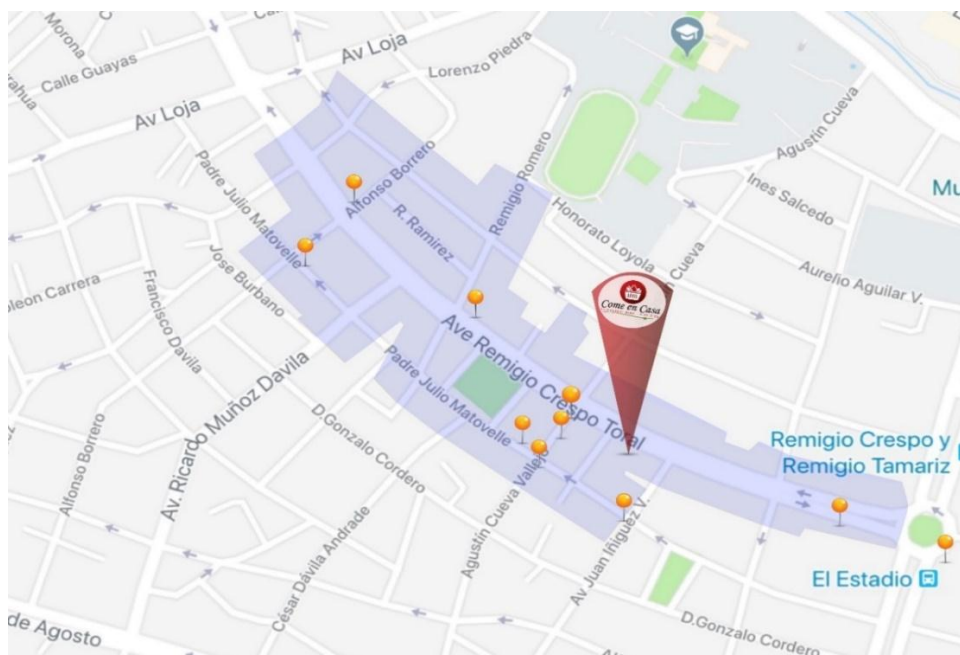


Ilustración 24: Ubicación Estratégica, restaurantes de almuerzos y viandas.

Elaborado por: El autor

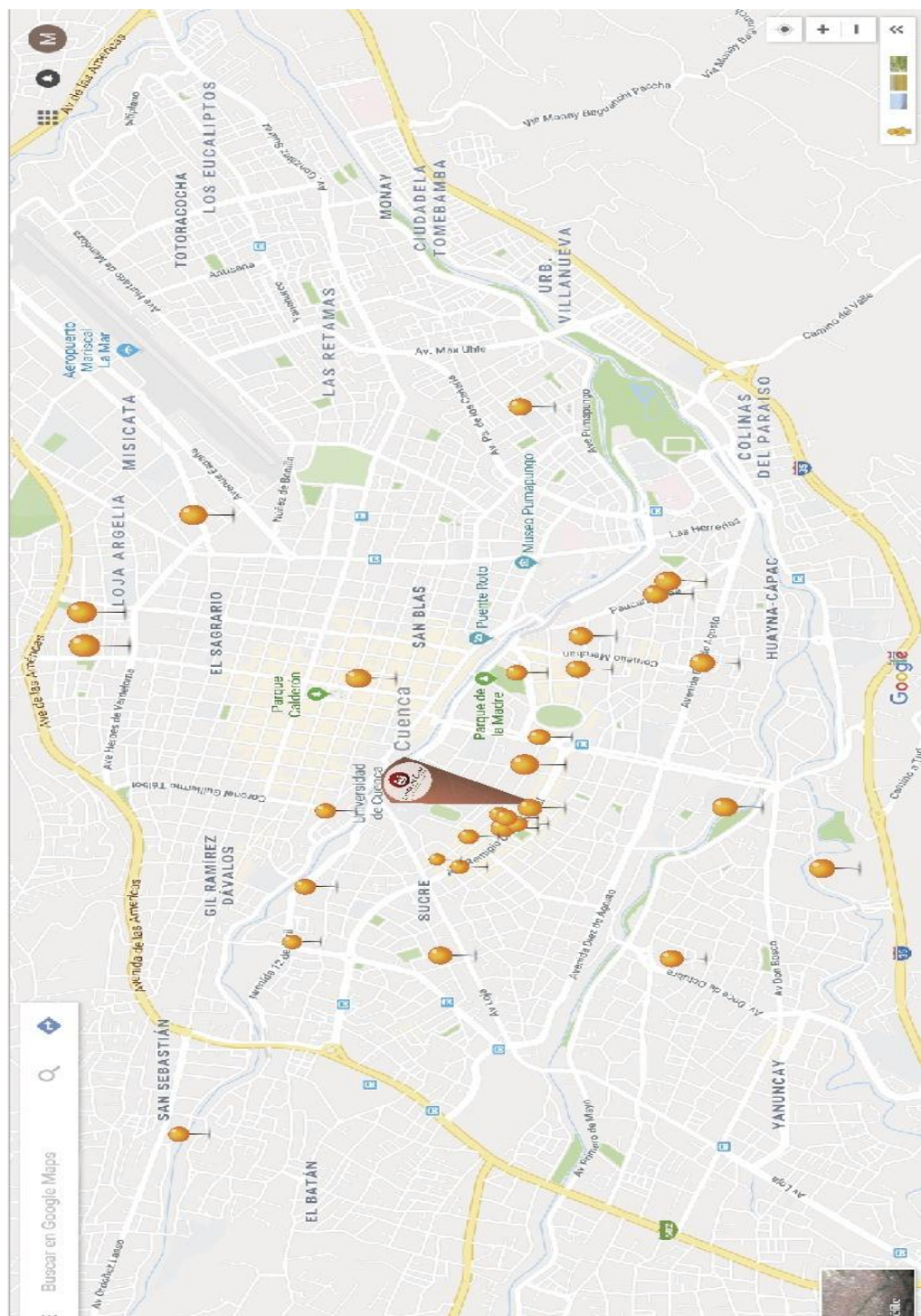


Ilustración 25: Dispersión restaurantes de almuerzos y viandas en la ciudad

Elaborado por: El Autor

CAPÍTULO 3. FILOSOFÍA EMPRESARIAL

3.1 Misión de la empresa

Fleitman (1996) argumenta que “La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general” (p.37)

Propuesta de misión:

Ofrecer a nuestros clientes alimentos de calidad y excelencia en servicio, comprometidos en sobrepasar sus expectativas y siempre apegados a una responsabilidad social integral.

3.2 Visión de la empresa

Thompson y Strickland (2012) concluyen que la visión estratégica “define las aspiraciones de los directivos para la empresa mediante una panorámica del “lugar a donde vamos” y razones convincentes por las cuales es sensato para el negocio” (p.22).

Propuesta de visión:

Obtener posiciones reconocidas dentro de la industria de almuerzos y viandas durante los próximos 5 años, a través de una marca fortalecida, modelo de negocio, portafolio y servicios, generando valor para nuestros clientes, accionistas y todos nuestros stakeholders.

3.3 Valores de la empresa

Thompson y Strickland (2012) “Los valores de una compañía son las creencias, características y normas conductuales que se esperan de su personal cuando realiza negocios de la compañía y persigue su visión estratégica y misión” (p.27)

Valores Micro:

- Compromiso: Generamos un ambiente de compromiso laboral entre todos los colaboradores con el fin de aportar valor a cada una de las actividades de las cuales somos responsables.
- Confianza: nos basamos siempre en mantener una excelente calidad de relaciones internas ya que de esta manera nuestra productividad incrementará y se verá reflejado también al momento de tratar a los clientes.
- Agradecimiento: El negocio lo construimos todos quienes aportamos con nuestras habilidades y conocimientos día a día, es por esto que siempre transmitiremos agradecimiento a nuestro equipo y clientes.
- Pasión: por lo que hacemos, de corazón y a conciencia.
- Colaboración: excelente actitud de trabajo y servicio todo el tiempo.
- Honestidad: incentivamos siempre a trabajar en un ambiente que prevalece la honestidad.

Valores Macro:

- Económico: comprometidos con cumplir todas las obligaciones que nuestro sistema tributario demanda.
- Social: fomentamos el altruismo como aporte para la sociedad.
- Innovación: tratamos de día a día mejorar nuestros sistemas tanto operativos como de servicio al cliente.
- Compromiso medio ambiental: somos comprometidos con el medio ambiente y hacemos lo necesario para contribuir positivamente.
- Tecnología: comprometidos con la innovación tecnológica tanto de procesos internos como externos (canales de distribución y comunicación) para ofrecer aún mejores productos y atender a un segmento de la demanda apegada al uso de la tecnología como medio de comunicación.

CAPÍTULO 4. DESARROLLO DE LA ETAPA OPERATIVA (ÁREAS FUNCIONALES).

4.1 Análisis de la pirámide estratégica

PIRÁMIDE ESTRATÉGICA

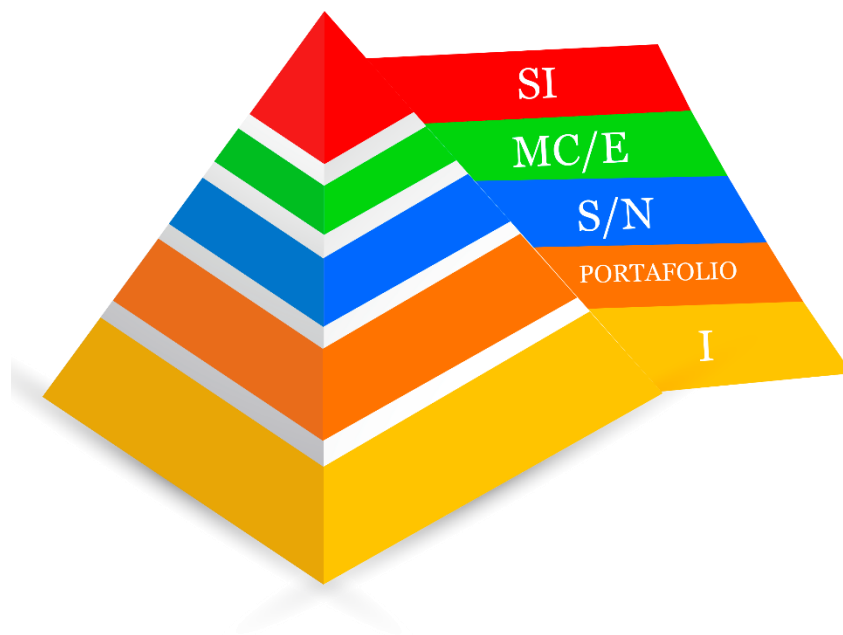


Ilustración 26: Pirámide Estratégica

Fuente: Ing. Xavier Ortega

4.1.1 Sector Industrial

Factores críticos de éxito:

- ✓ Ubicación estratégica
- ✓ Variedad del menú
- ✓ Buena rentabilidad
- ✓ Demanda creciente
- ✓ Oportunidad de franquiciar
- ✓ Aprovechamiento de avances tecnológicos
- ✓ Economías de escala
- ✓ Alimentación principal rubro del gasto de los hogares.

4.1.2 Modelo Concepto / Empresa

El modelo se basa en cumplir que nuestro servicio y producto este alineado al nombre de la empresa “Come en Casa” produciendo platos y menús que simulen exactamente la comida que las personas pueden obtener en sus hogares, donde buscan siempre un menú sano, cantidad suficiente y alta calidad de los alimentos. Los platos son servidos a gusto del cliente con la cantidad deseada, la posibilidad de pedir una alternativa, máquina de jugo y café a disposición y, variedad de postres. El precio de nuestros almuerzos es el más alto del mercado, pero el servicio, calidad y cantidad de nuestros productos brindan una experiencia como si estuvieran en casa a nuestros clientes.

4.1.3 Segmento o Nicho

Se contempla múltiples segmentos ya que al ser un producto de consumo regular y tradicional es diverso el perfil de clientes que llegan a nuestro local. Al ubicarnos estratégicamente en un sector muy comercial de la ciudad como es la Remigio Crespo, se diversifica aún más el segmento donde no solo atendemos a familias sino también a personal de empresas que funcionan por el sector y que con algunas de ellas existen convenios para proveerlos de alimentación. En cuanto a las viandas el segmento se limita un poco y se centra más en personas de la tercera edad y familias quienes buscan desvincularse de actividades de cocina y optimizar tiempo mediante un servicio de viandas el cual puede ser a domicilio o retirar en sitio.

Alineamos a los 4 criterios de la segmentación estratégica:

- Homogeneidad: los distintos consumidores son semejantes en cuanto a sus exigencias de producto y servicio.
- Rentable: Gran margen de rentabilidad en los productos y amplio mercado.
- Accesible: Contamos con 2 furgonetas que se dividen las entregas en el norte y sur de la ciudad, abarca un amplio radio desde Ciudadela de los Ingenieros hasta San Joaquín y, la ubicación estratégica para consumo en sitio que nos da gran ventaja.
- Sostenible: existe un amplio mercado al cual podemos llegar con nuestro portafolio de almuerzos y viandas que nos da la posibilidad de tener un largo plazo de rentabilidad.

4.1.4 Portafolio

En nuestro portafolio incluyen los siguientes productos:

- Desayunos:
 - Cuencano
 - Come en casa
 - De la abuela
 - Tío manaba
 - De la veci
 - Americano
 - Omelet
 - Curuchupa

- Almuerzos:
 - Sopa
 - Plato fuerte (2 opciones de carnes): arroz, carne, ensalada, guarnición.
 - Postre (fruta – pastel)
 - Jugo
 - Café

- Viandas:
 - Sopa
 - Plato fuerte (2 opciones de carnes): arroz, carne, ensalada, guarnición.
 - Postre (fruta – pastel)
 - Jugo

- Ensaladas:
 - Cesar
 - Come en casa
 - Tropical

- Platos Fuertes
 - Saltado de pollo / lomo
 - Churrasco
 - Arroz al wok

- Bebidas calientes:
 - Americano
 - Capuchino
 - Mocacino
 - Expreso
 - Late
 - Chocolate

- Bebidas frías:
 - Colas
 - Jugos naturales
 - Agua
 - Té helado

- Servicio de catering empresas y eventos

4.1.5 Irracionalidad

La irracionalidad juega un papel fundamental dentro de este sector debido a la escasa diferenciación que se puede lograr en los productos que básicamente son los almuerzos. El costo de un cliente de cambiarse de restaurante es mínimo por lo tanto cualquier factor llamativo de la competencia principal o sustituta puede afectar en su comportamiento. La definición adecuada de estrategias dirigidas al segmento y perfil que definimos es la clave para poder atraer a los clientes y lograr retenerlos, la constante innovación del menú, portafolio y buen servicio nos dará una ventaja para poder captar su atención. El comportamiento del consumidor en nuestro medio es

muy irracional y su elección no depende de ningún razonamiento formal para la toma de su decisión.

4.2 Objetivos General y Específicos por Áreas Funcionales

4.2.1 Administrativa / Financiera:

Objetivo General:

- Administrar eficientemente los recursos de la empresa y maximizar los niveles de rentabilidad.

Objetivos Específicos:

- Obtener un mejor control de la información financiera de la empresa a través de registros de ingresos y costos.
- Implementar 30 horas de capacitaciones en competencias financieras y administrativas durante el primer año.
- Reducir la cartera vencida mejorando el período de cobranza promedio.
- Mejorar la liquidez de la empresa.
- Reducir y mantener un equilibrio del ratio deuda/activos que no incurra en exceso de capital ocioso ni pierda autonomía frente a terceros.
- Incrementar el margen de utilidad neta en un 5% a 10%.
- Aumentar la productividad del personal de todas las áreas funcionales.

4.2.2 Marketing:

Objetivo General:

- Aumentar las ventas de nuestro portafolio a través de la aplicación de varias estrategias de crecimiento y posicionamiento.

Objetivos Específicos:

- Incrementar las ventas anuales de almuerzos en sitio en un 25% y viandas en un 5%.
- Incrementar la participación de mercado en un 25%.
- Ampliar la cobertura geográfica.
- Aumentar los ingresos por servicios para empresas en un 20% anual.

- Incrementar los ingresos por cafetería y desayunos 10% anual.
- Implementar 16 horas de capacitaciones en competencias de marketing durante el primer año.
- Mejorar el reconocimiento de la marca y posicionar a la empresa como líder del sector.

4.2.3 Cocina:

Objetivo general:

- Aumentar la eficiencia de los procesos que integran esta área y que a su vez aporte a la eficiencia general de la empresa que maximice la rentabilidad.

Objetivos Específicos:

- Incrementar las operaciones en 15% de la capacidad instalada de cocina.
- Reducir costos de la materia prima entre un 5% a 10%.
- Optimizar la compra, stock y utilización de la materia prima.
- Reducir los tiempos de preparación en un 15%.
- Implementar 16 horas de capacitaciones durante el primer año.

4.2.4 Operaciones

Objetivo general:

- Maximizar los procesos correspondientes al área que aporten valor en servicio a los clientes y producto terminado.

Objetivos Específicos:

- Implementar tecnología en los procesos operativos de armado de viandas y control de pedidos.
- Incrementar la satisfacción al cliente de viandas y con el servicio en línea proporcionado.
- Reducir a 0 los errores en armados de viandas.
- Lograr un servicio a domicilio eficiente y eficaz.
- Implementar 16 horas de capacitaciones en competencias de productividad y motivación durante el primer año.

4.2.5 Caja

Objetivo general:

- Maximizar la eficiencia de los procesos del área y mejorar la comunicación con clientes y demás áreas interconectadas.

Objetivos Específicos:

- Mantener liquidez para vueltos.
- Maximizar el nivel de satisfacción al cliente en el área de caja y facturación.
- Implementar tecnología en el área y mejorar la eficiencia en la comunicación con operaciones y cocina.
- Incrementar la productividad del responsable de caja en horas de poca afluencia.
- Implementar 16 horas de capacitaciones al año en competencias de atención al cliente y gestión de caja-facturación.

4.3 Políticas, Estrategias y Procedimientos por áreas funcionales

4.3.1 Administrativa / financiera:

Responsable y control de su ejecución: Gerente Administrativo.

Presupuesto: \$11.950

Objetivo: Mejorar el control de la información financiera de la empresa a través de registros de ingresos, costos y gastos.
Políticas: ✓ Revisión y análisis mensual de ingresos, costos y gastos. ✓ Reclutamiento de un auxiliar financiero. ✓ Análisis trimestral del comportamiento de ratios financieros.
<u>Estrategia:</u> Establecer métodos de control de ingresos y egresos, ventas diarias, semanales, mensuales, pronósticos de ventas.
<u>Procedimiento:</u> Definir un responsable (auxiliar financiero), cuyas funciones sean: ➤ Registro y control de ingresos y egresos. ➤ Registro de ventas diarias, análisis según menú y tipos de productos.

➤ Elaboración de proyecciones de ventas.
<u>Estrategia:</u> Estructurar balances, estados de resultados y flujos de caja.
<u>Procedimiento:</u> Reestructurar el contrato y establecer nuevas funciones con el contador que actualmente solo consta de elaboración de declaraciones de IVA e impuesto a la renta. Incluir la elaboración de estados financieros para un mejor control de la información de la empresa y que sirva para futuros análisis.
<u>Estrategia:</u> Establecer ratios financieros con el fin de evaluar su comportamiento y evaluación en un futuro.
<u>Procedimiento:</u> Incluir en el contrato con el contador la elaboración y análisis de ratios financieros que evaluarán el comportamiento de la economía de la empresa.

Objetivo: Implementar 30 horas de capacitaciones en competencias financieras y administrativas durante el primer año.
Políticas: ✓ Cumplir con el presupuesto para capacitaciones. ✓ Las capacitaciones son de asistencia obligatoria. ✓ Deberá formularse evaluaciones internas en la organización para comprobar su asistencia y aprovechamiento.
<u>Estrategia:</u> Afiliación a las cámaras de comercio y producción para la participación del personal en las distintas capacitaciones.
<u>Procedimiento:</u> Afiliarse a las cámaras de comercio y producción para obtener descuentos en los diferentes cursos, capacitaciones y seminarios que estos promocionan para las empresas.
<u>Estrategia:</u> Afiliación con AEI (Alianza para el emprendimiento en innovación).
<u>Procedimiento:</u> Formar parte de AEI para participar en mentorías, asesorías y soporte por parte de los actores aliados con el fin de fomentar innovación y mejora en las distintas competencias.

Objetivo: Reducir la cartera vencida mejorando el período de cobranza promedio.
Políticas: ✓ Enviar facturas a semana vencida con el consumo detallado. ✓ Evitar contratos con proveedores cuyo tiempo de crédito sea menor a 20 días. ✓ El periodo promedio de cobro no puede ser mayor a 30 días.
<u>Estrategia:</u> Implementación de parámetros para cuentas por cobrar.

Procedimiento: Estructurar parámetros de cuentas x cobrar:

- Tiempo máximo de crédito dependiendo de tipo de cliente, antigüedad.
- Clientes nuevos con 8 días de mora se les enviara un correo electrónico recordando que tiene una factura vencida.
- Clientes nuevos con 15 días de mora serán contactados por vía telefónica.
- Clientes nuevos con 30 días de mora será gestionado con visita personal.
- A clientes nuevos a partir de los 90 días de mora, se les suspenderá el servicio hasta cumplir con las facturas.
- Clientes antiguos que por segunda vez pasaron los 60 días de mora, se les brindará el servicio simplemente previo pago después de haber cancelado las facturas pendientes.

Estrategia: Definir un equipo de gestión de cobranzas.

Procedimiento: El responsable de caja será el encargado de verificar facturas vencidas y trasladar las mismas a un responsable de cobranzas quien será un auxiliar administrativo y lo hará a través de la definición de un protocolo para cobro por vía telefónica. En caso de no tener un resultado favorable, la misma persona será quien visite a la empresa o cliente para la gestión el cobro.

Objetivo: Mejorar la liquidez de la empresa.

Políticas:

- ✓ Revisar cada 15 días las cuentas por cobrar.
- ✓ No superar las cuentas por cobrar el 30% de la cartera.
- ✓ Presentar informes mensuales de cartera vencida.

Estrategia: Implementación de parámetros para cuentas por cobrar.

Procedimiento: Estructurar parámetros de cuentas x cobrar:

- Tiempo máximo de crédito dependiendo de tipo de cliente, antigüedad.
- Clientes nuevos con 8 días de mora se les enviara un correo electrónico recordando que tiene una cuenta vencida.
- Clientes nuevos con 15 días de mora serán contactados por vía telefónica.
- Clientes nuevos con 30 días de mora será gestionado con visita personal.
- A clientes nuevos a partir de los 90 días de mora, se les suspenderá el servicio hasta cumplir con las facturas, y desde ese momento se les brindará el servicio solo previo pago.

➤ Clientes antiguos que por segunda vez pasaron los 60 días de mora, se les brindará el servicio simplemente previo pago después de haber cancelado las facturas pendientes.
<u>Estrategia:</u> Gestionar alianzas estratégicas con proveedores que nos brinde mayor tiempo de crédito.
<u>Procedimiento:</u> ➤ Realizar una alianza con proveedor de carnes que es el rubro más costoso. ➤ Se firmará un convenio que incluya normas de abastecimiento con cláusulas de incumplimiento para que la fidelidad del restaurante hacia el proveedor se fortalezca. Además, el restaurante se beneficiaría de un periodo de crédito mayor al comúnmente establecido.
<u>Estrategia:</u> Optar por productos financieros como el factoring
<u>Procedimiento:</u> ➤ Identificar las mejores instituciones financieras que ofrezcan el factoring. ➤ Seleccionar la que mejor beneficios genere para la empresa. ➤ Proceder a trabajar conjuntamente con una entidad financiera que otorgue el mejor servicio y beneficio.

Objetivo: Reducir y mantener un equilibrio del ratio deuda/activos que no incurra en exceso de capital ocioso ni pierda autonomía frente a terceros.
Políticas: ✓ No sobrepasar el 40% de endeudamiento sobre los activos totales.
<u>Estrategia:</u> Venta de acciones a un socio/inversionista para la reducción del ratio deuda/activos y el crecimiento de infraestructura.
<u>Procedimiento:</u> Iniciar la búsqueda de un socio inversionista que esté interesado en negociar parte de la empresa con el objetivo de crecer y maximizar la rentabilidad. Deberá ser un socio potencial que aporte positivamente a la empresa y su crecimiento, con conocimiento, competencias y experiencia.
<u>Estrategia:</u> Renegociación de las deudas con los acreedores.
<u>Procedimiento:</u> Actualmente existe una deuda pendiente desde la adquisición de la empresa. Se debe renegociar la deuda mediante el canje de acciones con el fin de disminuir el monto mensual a pagar de la misma. Mediante consultoría jurídica reestablecer las condiciones de deuda y elaborar reglamentos que incluya la nueva participación de un socio-acreedor.

Objetivo: Incrementar el margen de utilidad neta en un 5% a 10%
Políticas: ✓ Evitar compra no planificada de materia prima. ✓ Cualquier compra o contrato con un proveedor deberá ser negociado mediante el administrador. ✓ Mantener un control estricto de costos. ✓ Respetar los presupuestos de gastos. ✓ Gastos no presupuestados deberán ser analizados y aprobados por el administrador. ✓ Control estricto de desperdicios y ejecución de estrategias planteadas para disminuirlos.
<u>Estrategia:</u> Integración vertical de la producción de hortalizas.
<u>Procedimiento:</u> Ocupar un terreno de propiedad del administrador para la producción de hortalizas entre ellas: rábano, lechuga, col verde y morada, cebolla blanca, brócoli, coliflor, culantro y perejil, acelga, higo, fresas.
<u>Estrategia:</u> Incrementar la producción para el aprovechamiento de las economías de escala.
<u>Procedimiento:</u> Se incrementará la producción a partir de la ejecución de las estrategias de gestión comercial y campañas de marketing, programas de recompensas y puesta en marcha de la app de pedidos, todas estas descritas en el área de marketing para el incremento de las ventas que generará un incremento de la producción.
<u>Estrategia:</u> Adecuación de un espacio para la exposición y venta de hortalizas a los clientes, producto de la integración vertical.
<u>Procedimiento:</u> Mediante la remodelación de interiores y fachada se destinará una parte para la exposición de hortalizas y frutas marca “Come en Casa” para la venta a clientes.
<u>Estrategia:</u> Alianza estratégica con proveedores para la reducción de costes: ➤ Realizar contratos de compra por periodos de tiempo establecidos. ➤ Venta de espacios para marca en servilletas, individuales y empaques para llevar con el fin de compartir o evitar los costos del material.



Ilustración 27: Ejemplo publicidad materiales

Elaborado por: El Autor



Ilustración 28: Ejemplo publicidad materiales

Elaborado por: El Autor



Ilustración 29: Ejemplo publicidad materiales

Elaborado por: El Autor

- Venta de espacio publicitario en las furgonetas.



Ilustración 30: Publicidad Furgoneta

Elaborado por: El Autor

Procedimiento:

- Realizar contratos con proveedores para que nos suministren los productos durante periodos establecidos, que ellos tengan la venta asegurada durante cierto tiempo y poder reducir el precio.
- Realizar una alianza con un proveedor interesado en publicar su imagen en la papelería de la empresa, esto incluye: servilletas, individuales y empaques para llevar. Esto impacta como eliminación de los costos de dichos materiales o a su vez canje por productos.
- Mediante el equipo de gestión comercial realizar una propuesta de venta de un espacio publicitario en las furgonetas dedicadas a la repartición de viandas, esto podrá tener efectos de canjes por productos del proveedor o descuentos.

Objetivo: Aumentar la productividad del personal de todas las áreas funcionales.

Políticas:

- ✓ Pago puntual de sueldos y salarios.
- ✓ Cumplir con todas las obligaciones patronales.
- ✓ Ejecutar un estudio para el mejoramiento del clima laboral y motivación de los trabajadores.

Estrategia: Implementación de un programa de motivación al personal mediante recompensas y regalos por designación de “empleado del mes”.

Procedimiento:

- Estructurar un programa para elegir al empleado del mes. La calificación se basará en:

➤ Relaciones interpersonales: actitud y trato a sus compañeros y clientes. ➤ Interés y aporte en solución de conflictos: el aporte para la solución de problemas, ideas para mejorar situaciones críticas, etc. ➤ Cooperación: Cuan dispuesto el trabajador está en apoyar a sus compañeros cuando requieran ayuda, asignación de responsabilidades extras por parte de los directivos, etc. ➤ Disciplina: puntualidad en el horario de entrada, no contar con faltas, mantener su uniforme correcto, respeto con sus compañeros. • El comité que elegirá estará conformado por: administrador quien tendrá la responsabilidad de observar día a día los comportamientos y actitudes de los trabajadores y por votación secreta entre todos los trabajadores de la empresa. • Los premios o incentivos será uno de los siguientes: ➤ Un bono de consumo por \$50 en Come en Casa con una duración de 60 días. ➤ Un regalo sorpresa. ➤ Un día libre. • El administrador será quien elige el tipo de incentivo que se entregará.
<u>Estrategia:</u> Capacitaciones para desarrollar las habilidades y competencias del personal.
<u>Procedimiento:</u> Al inicio del año se incluirá en el presupuesto un rubro para capacitaciones, éstas se realizarán a medida que se presenten mediante la alianza con las cámaras de comercio producción y cualquier otra entidad que oferte cursos con competencias de interés para el restaurante.
<u>Estrategia:</u> Fomentar una cultura corporativa que brinde sentido de pertenencia a los colaboradores.
<u>Procedimiento:</u> ➤ El eje principal del éxito es nuestro talento humano. ➤ Fomentar valores como: honestidad, trabajo en equipo, colaboración, respeto, conducta ética, protección ambiental, sentido de pertenencia a la empresa. ➤ Eje principal de las actividades internas en todas las áreas: “cliente primero” ➤ Fomentar la confianza y comunicación: problemas, conflictos o cualquier situación será solucionada entre todos mediante cooperación y confianza.

Estrategia: Capacitación a los directivos en manejo de clima laboral y motivación de personal.

Procedimiento: El administrador como máximo responsable será capacitado en manejo del clima laboral y motivación al personal mediante la gestión con una consultora que medirá estos factores claves de la organización y elaborará un plan para atacar los puntos débiles y mejorar las condiciones actuales.

4.3.2 Marketing:

Responsable y control de su ejecución: Jefe de Marketing.

Presupuesto: \$40.500

Objetivo:

- Incrementar las ventas anuales de almuerzos en sitio en un 25% y viandas en un 5%.
- Incrementar la participación de mercado en un 25%.

Políticas:

- ✓ Utilizar todos los medios de comunicación disponibles para la promoción difusión de productos.
- ✓ Aprobar los presupuestos para publicidad sin retrasos.
- ✓ Solo la agencia de publicidad encargada tiene la autoridad para la ejecución de las estrategias planteadas.
- ✓ La gestión comercial mediante cita deberá hacerla el vendedor conjuntamente con el administrador.
- ✓ El vendedor deberá estar complemente capacitado en cuanto a los antecedentes y experiencia de la empresa y el portafolio de productos con sus respectivos precios, descuentos, posibles convenios, etc.
- ✓ El vendedor deberá contar con habilidades y experiencia en ventas.

Estrategia: Abrir un nuevo punto de venta estratégico con el fin de alinear la capacidad instalada de cocina con la capacidad en infraestructura y aumentar la producción.

Procedimiento: Mediante el aporte del nuevo socio y apalancamiento financiero se abrirá un punto de venta estratégico para incrementar la venta de almuerzos, este será abastecido por la principal y tendrá un concepto "express" que incluiría el mismo servicio en línea, pero solo almuerzos.

Estrategia: Alianza con agencia de publicidad para la planificación y ejecución de estrategias comunicacionales:

- Radio: a través de una cuña radial en FM 88, K1 y La Voz del Tomebamba.
- Redes sociales: generación de contenido diario e inversión en publicidad para llegar a nuestros distintos tipos de segmentos. Promociones y concursos para generar tráfico en la página y por lo tanto más alcance.
- Campañas de BTL.

Procedimiento:

- Se realizará un contrato con una agencia de publicidad que nos brinde un paquete integral de comunicación en el que incluya:
 - Manejo de redes sociales: fotografía, artes y estrategias.
 - Creación de cuñas de radio para campañas generales o días festivos específicos.
 - Creación y ejecución de campañas de marketing como BTL.
- Esta estrategia será ejecutada por el responsable de marketing conjuntamente con la agencia de publicidad. Se presupuestará una partida anual para publicidad y marketing.

Estrategia: Implementar una herramienta de mailing (correo masivo) para la difusión de nuestros productos, promociones y menú semanal.

Procedimiento:

- En primer lugar, se debe gestionar la creación de una base de datos de correos de los clientes mediante la solicitud de los mismos a través de la implementación del nuevo sistema de facturación electrónica y también a través de los usuarios que crean dentro de la app móvil. Con esta base de datos podremos empezar a utilizar la herramienta de email marketing que conjuntamente con la agencia de publicidad se creará la información y boletines a ser enviados, esta será:
 - Cada domingo por la noche el menú de la semana.
 - Cuando existan fechas especiales como semana santa o carnaval se informará de los productos especiales del día como mote pata o fanesca.
 - Cuando exista promociones.
 - A menudo recordatorios de que come en casa es un lugar especial.

Estrategia: Ejecución de la app para pedidos de viandas:

- Programa de recompensas: acumulación de puntos con cada transacción para poder canjear productos.
- Pedidos en línea: incentivo al uso de la app para pedidos mediante la acumulación de puntos para el canje de regalos “Come en Casa”.
- Publicidad del menú diario.

Procedimiento:

- La app para pedidos está construida pero no en funcionamiento por algunas fallas particulares que deberán ser solucionadas con la empresa encargada.
- Además, se incluirán detalles como geolocalización para que los clientes puedan ubicar al transportista, una sección para el programa de recompensas y otra para publicidad del menú diario o productos especiales.
- Para esto se contratará una empresa especialista en desarrollo de software de programas de recompensa que consiste en que los clientes acumulen puntos por sus facturas de consumo y que al acumular cierto número de puntos escalarán en la relación que tienen con la empresa y podrán canjear productos.
- También para incentivar el uso de la app los clientes acumularán puntos al realizar los pedidos por medio de la app y de esta manera obtener regalos sorpresa.

Estrategia: Integración vertical para la diversificación del portafolio y venta de hortalizas a clientes y competencia.

Procedimiento: La integración vertical de producción de hortalizas se pondrá en marcha mediante el uso de un terreno de propiedad del administrador que aparte de centrarse en la optimización de costos también tiene como propósito el diversificar el portafolio mediante la venta de los mismos dentro del local y posteriormente se podrá gestionar con la competencia para ser proveedores de estos productos.

Estrategia: Incorporar al menú del fin de semana opciones de almuerzos para niños, más atractivos y menor cantidad.

Procedimiento: El jefe de cocina deberá elaborar un menú para niños para los fines de semana que sea atractivo como: brochetas, mini hamburguesas, alas de pollo, Nuggets, etc.

Estrategia: Diversificación de portafolio de almuerzos mediante la implementación de 25 nuevos menús.

Procedimiento: El jefe de cocina conjuntamente con el administrador estudiará la implementación de 25 nuevos menús para evitar la repetitividad y dar una innovación anual en los productos y evitar que algunos clientes se cansen y cambien de restaurante.

Objetivo: Ampliar la cobertura geográfica.

Políticas:

- ✓ La financiación para la apertura de un nuevo punto de venta deberá ser por parte de la aportación de un nuevo socio en su mayoría.
- ✓ La apertura de un punto de venta nuevo deberá ser abastecido por la principal, no contiene área de cocina, simplemente debe funcionar la caja y servicio en línea.
- ✓ El nuevo punto de venta tendrá un concepto “express” en el cual solo se ofrecerá el servicio de almuerzos.

Estrategia: Apertura de un nuevo punto de venta estratégico.

Procedimiento: La alianza con un nuevo socio genera la entrada de capital y mediante apalancamiento financiero se procederá a ejecutar el plan de apertura de un nuevo punto de venta estratégico.

Objetivo: Aumentar los ingresos por servicios para empresas en un 20% anual.

Políticas:

- ✓ Utilizar todos los medios de comunicación disponibles para la promoción y difusión de los productos.
- ✓ La gestión comercial la deberá realizar el vendedor conjuntamente con el administrador.
- ✓ El vendedor deberá estar complementemente capacitado en cuanto a los antecedentes y experiencia de la empresa y el portafolio de productos con sus respectivos precios, descuentos, posibles convenios, etc.
- ✓ Reclutamiento de un vendedor con habilidades y experimentado.

Estrategia: Conformar una fuerza de ventas para gestión comercial con empresas mediante visitas y un sistema de comisiones por contratos cerrados.

Procedimiento: El administrador con una persona nueva que será incorporada como vendedor y asistente administrativo serán los encargados de la preparación del portafolio de productos y presentación de la empresa, la gestión de citas y la venta en sí.

<u>Estrategia:</u> Alianzas estratégicas con empresas.
- Se gestionará con empresas para brindar servicio de alimentación a costos más bajos mediante un convenio de servicio de plazos determinados. - De la misma manera con ciertas empresas de renombre se podrá realizar alianzas dando un servicio de menor costo a cambio de publicidad o menciones como proveedor de alimentos.
<u>Estrategia:</u> Promoción y publicidad masiva de los productos por redes sociales.
<u>Procedimiento:</u> Dentro del presupuesto se considerará un rubro para publicidad por redes sociales, impulsar propuestas para empresas, menús semanales y la marca.

Objetivo: Incrementar los ingresos por cafetería y desayunos 10% anual.
Políticas: ✓ Utilizar todos los medios de comunicación disponibles para la promoción y difusión de los productos. ✓ La gestión comercial la deberá realizar el vendedor conjuntamente con el administrador. ✓ El vendedor deberá estar complementemente capacitado en cuanto a los antecedentes y experiencia de la empresa y el portafolio de productos con sus respectivos precios, descuentos, posibles convenios, etc.
<u>Estrategia:</u> Alianzas con empresas para el servicio de desayunos y refrigerios en eventos.
<u>Procedimiento:</u> Se realizará convenios con empresas para brindar desayunos ejecutivos en reuniones y comités, refrigerios para eventos especiales. Establecer alianzas que permitan beneficios para ambas partes con reducción de costos y canje por espacios publicitarios por tiempos determinados.
<u>Estrategia:</u> Promoción y difusión masiva de los productos por redes sociales.
<u>Procedimiento:</u> En el presupuesto de publicidad para redes se incluyen rubros para todo el portafolio, los productos serán promocionados masivamente con el objetivo de dar a conocer o recordar, promociones y ofertas.
<u>Estrategia:</u> Patrocinio en eventos de renombre con refrigerios a cambio de un espacio publicitario para nuestra marca.
<u>Procedimiento:</u> En eventos importantes se podrá patrocinar con parte del servicio y productos a cambio de un espacio publicitario en el lugar. Esto será estudiado previamente para identificar alcance, impacto y costo - beneficio.
<u>Estrategia:</u> Participación en ferias de gastronomía.

Procedimiento: Mediante ferias de gastronomía daremos a conocer los distintos productos y servicios que ofertamos tanto para familias como para empresas y eventos.

Objetivo: Implementar 16 horas de capacitaciones en competencias de marketing durante el primer año.

Políticas:

- ✓ Cumplir con el presupuesto para capacitaciones.
- ✓ Las capacitaciones son de asistencia obligatoria.
- ✓ Deberá formularse evaluaciones internas en la organización para comprobar su asistencia y aprovechamiento.

Estrategia: Afiliación a las cámaras de comercio y producción para la participación del personal en las distintas capacitaciones.

Procedimiento: Afiliación a las cámaras de comercio y producción para obtener descuentos en los diferentes cursos, capacitaciones y seminarios que estos promocionan para las empresas.

Estrategia: Afiliación con AEI (Alianza para el emprendimiento en innovación).

Procedimiento: Formar parte de AEI para participar en mentorías, asesorías y soporte por parte de los actores aliados con el fin de fomentar innovación y mejora en las distintas competencias.

Objetivo: Mejorar el reconocimiento de marca y posicionar a la empresa como líder del sector.

Políticas:

- ✓ Priorizar al uso de la tecnología, nuestra empresa deberá ser reconocida por su constante innovación.
- ✓ Utilizar todos los medios comunicacionales para la difusión de la marca. Estas competencias solo deberán ser gestionadas por medio de la agencia de publicidad.
- ✓ Los trabajadores deberán estar con uniformes limpios y correctos de acuerdo al día.
- ✓ Ninguna estrategia de comunicación o elaboración de imágenes, artes y demás podrán ser realizadas por personas ajenas a la agencia de publicidad contratada.

Estrategia: Readecuación infraestructura, fachada, imagen empresarial.

Procedimiento: Mediante una agencia de publicidad se gestionará el diseño de artículos de papelería y souvenirs para clientes: esferos, libretas, jarros, etc.

Se realizará una remodelación completa de la fachada, parqueos, implementación para bicicletas, optimización y remodelación de espacios internos y letrero.

Estrategia: Implementación de tecnología: app, programa de recompensas, mailing, publicidad masiva.

Procedimiento: Para cumplimiento de objetivos anteriores se ejecutarán estas estrategias que en su momento fortalecerán y consolidarán la marca e imagen debido a su atracción e impacto en la sociedad producto de la implementación de tecnología.

Estrategia: Manejo de imagen con agencia de publicidad.

Procedimiento: La agencia de publicidad contratada será la encargada de pulir detalles de logo, diseños de papelería y temática de la fachada externa.

Remodelación instalaciones y fachada:

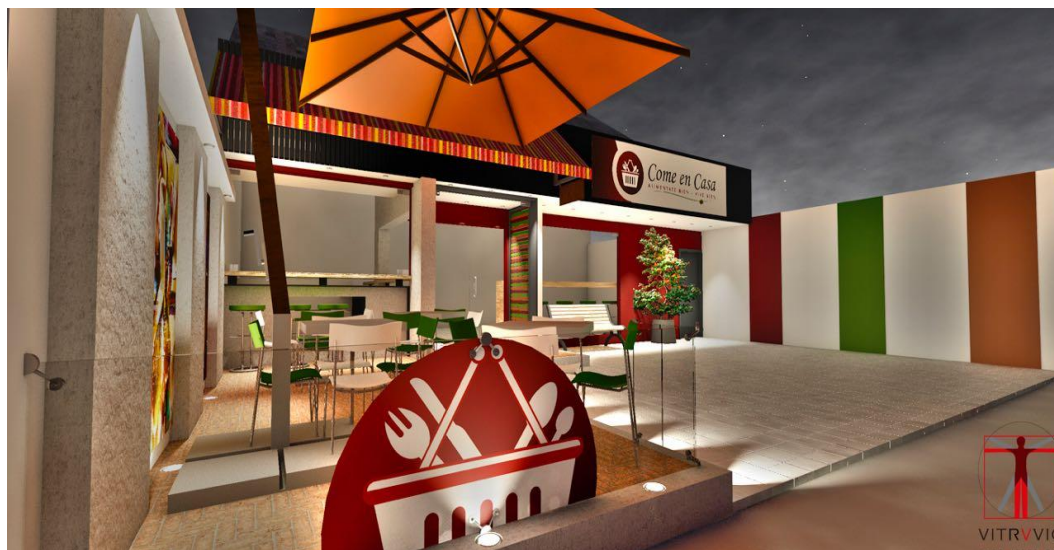


Ilustración 31: Remodelación Local

Fuente: Come en Casa



Ilustración 32: Remodelación Local

Fuente: Come en Casa



Ilustración 33: Remodelación Local

Fuente: Come en Casa

4.3.3 Cocina:

Responsable y control de la ejecución: Jefe de Cocina (Chef principal).

Presupuesto: \$1.200

Objetivo: Incrementar las operaciones en 15% de la capacidad instalada de cocina.
Políticas: ✓ Establecer la capacidad actual utilizada. ✓ La producción no deberá incrementarse si el comportamiento de ventas se mantiene en los mismos niveles. ✓ Analizar conjuntamente con el auxiliar financiero los comportamientos de ventas luego de haber implementado las estrategias de crecimiento.
<u>Estrategia:</u> • Gestión comercial con empresas. • Alianzas estratégicas con empresas.
<u>Procedimiento:</u> Estas estrategias se ejecutarán para el cumplimiento del objetivo de incremento de las ventas, producto de esto se da el incremento de las operaciones en cocina.

Objetivo: Reducir costos de la materia prima entre un 5% a 10%.
Políticas: ✓ Renegociar contratos con proveedores si las cantidades de compra aumentan. ✓ Cumplir con el proceso de evaluación y selección de proveedores. ✓ Cumplir con el presupuesto de gastos y planificación de compra de materia prima.
<u>Estrategia:</u> Incremento de las operaciones en la capacidad instalada para mayor compra de productos y beneficiarse de las economías de escala.
<u>Procedimiento:</u> • Esto se dará producto de la gestión comercial, convenios y alianzas con empresas para el incremento de las ventas.

Mediante el cumplimiento de otros objetivos como la optimización de stock y utilización de materia prima para evitar desperdicios que representan costos.
<u>Estrategia:</u> Definir un responsable para la compra de materia prima.
<u>Procedimiento:</u> ➤ Esta persona será la encargada de buscar los proveedores adecuados para la materia prima mediante el estudio de sus precios, crédito y capacidad de abastecimiento. ➤ Especialmente esta actividad se realizará en el mercado donde es el lugar de mejor acceso a la diversidad de productos y precios. ➤ Las carnes será en particular con proveedores reconocidos donde se obtiene una calidad mejor que en los mercados de abasto. ➤ Definir proveedores alternativos en caso de posibles compras extras.

Objetivo: Optimizar la compra, stock y utilización de la materia prima.
Políticas: ✓ Regirse a los informes proporcionados por el auxiliar financiero. ✓ Evitar la producción en exceso de menús con poca demanda. ✓ Verificar inventarios e informar de compras estrictamente necesarias para la elaboración del menú.
<u>Estrategia:</u> Realizar un estudio del comportamiento de ventas diarias y mensuales y la demanda de cada uno de los menús con el fin de obtener datos que nos permita acercar la producción a las posibles ventas y evitar la compra excesiva de materia prima, stock y desperdicios.
<u>Procedimiento:</u> Mediante informes realizados por el auxiliar financiero donde se tendrán análisis del comportamiento de las ventas por productos, tipo de menú y proyecciones de ventas se pretende optimizar la compra de materia prima para evitar desperdicios.
<u>Estrategia:</u> Establecer un sistema de control de inventarios para la optimización del mismo.
<u>Procedimiento:</u> El jefe de cocina será el encargado de ejecutar el control del inventario de materia prima, faltantes y según los informes proporcionados sobre la demanda de platos y proyecciones de ventas deberá realizar 1 pedido semanal, día jueves, de los alimentos requeridos para el menú de la semana próxima.
<u>Estrategia:</u> Revisión y reestructuración de las hojas técnicas y fichas de producción de cada uno de los platos.

Procedimiento: Se procederá a analizar las hojas técnicas de cada uno de los platos para identificar posibles mejoras y optimización de materia prima.

Objetivo: Reducir los tiempos de preparación en un 15%.

Políticas:

- ✓ No recibir a los proveedores los pedidos que no cumplan con lo establecido en el contrato.
- ✓ Informar al administrador sobre fallas o disfuncionalidades de cualquier equipo.
- ✓ Para pedidos especiales cumplir con las fichas técnicas de menús de diete, diabetes y vegetarianos.

Estrategia: Incremento de la productividad del personal.

Procedimiento: Se podrá obtener mayor productividad del personal mediante el mejoramiento del clima laboral y de charlas motivacionales que hemos puesto como estrategias para el cumplimiento de objetivos anteriores.

Estrategia: Coordinación con proveedores para trasladar parte de la preparación de ciertos alimentos hacia ellos.

Procedimiento:

- El proceso de pelado de papas se podrá trasladar hacia nuestro proveedor.
- Las carnes se deberán recibir listas para su preparación.
- Los postres se pretenden tercerizar los días que sean dulces y pasteles.

Estrategia: Constante mantenimiento a los equipos para que su funcionamiento este al 100%.

Procedimiento: Para evitar retrasos en la producción debido a fallas en los equipos de cocina, se planificará una visita del técnico cada trimestre para verificar su correcto funcionamiento y en proceder en caso de mantenimiento.

Estrategia: Establecer un menú alternativo para vegetarianos, diabéticos y dieta.

Procedimiento: El jefe de cocina deberá implementar 20 menús entre vegetarianos, para diabéticos y de dieta, con sus respectivas fichas técnicas. Esto optimizará tiempo al no tener que improvisar en caso que existiesen pedidos de este tipo.

Estrategia: Implementar tecnología con un sistema de gestión de pedidos enlazado al área de caja.

Procedimiento: Se planea implementar un software de gestión de pedidos automático desde el área de caja a cocina, esto con el objetivo de optimizar tiempo dejando el puesto y actividades para preguntas sobre el pedido.

Objetivo: Implementar 16 horas de capacitaciones en competencias de productividad y motivación durante el primer año.

Políticas:

- ✓ Cumplir con el presupuesto para capacitaciones.
- ✓ Las capacitaciones son de asistencia obligatoria.
- ✓ Deberá formularse evaluaciones internas en la organización para comprobar su asistencia y aprovechamiento.

Estrategia: Afiliación a las cámaras de comercio y producción para la participación del personal en las distintas capacitaciones.

Procedimiento: Afiliación a las cámaras de comercio y producción para obtener descuentos en los diferentes cursos, capacitaciones y seminarios que estos promocionan para las empresas.

Estrategia: Afiliación con AEI (Alianza para el emprendimiento en innovación).

Procedimiento: Formar parte de AEI para participar en mentorías, asesorías y soporte por parte de los actores aliados con el fin de fomentar innovación y mejora en las distintas competencias.

4.3.4 Operaciones:

Responsable y control de su ejecución: Jefe de Operaciones.

Presupuesto: \$1450

Objetivo: Implementar tecnología en los procesos operativos de armado de viandas y control de pedidos.

Políticas:

- ✓ Utilización estricta de la app para verificar los pedidos de los clientes, en caso de dudas gestionar mediante llamadas directamente al cliente.
- ✓ En caso de no existir pedido de un cliente, gestionar mediante llamada y llenar una hoja física.
- ✓ Informar a clientes que aún no usan la app, acerca de sus beneficios e incentivos.

<u>Estrategia:</u> Implementación de un sistema que proporcione la información de los pedidos de las viandas a través de una Tablet.
<u>Procedimiento:</u> Se implementará un dispositivo (Tablet) con acceso a los pedidos generados mediante la app para optimizar tiempo al no tener que realizar hojas de pedidos físicas.
<u>Estrategia:</u> Implementar una opción de geolocalización del transportista en la app para que los clientes estén pendientes de las entregas de las viandas a su llegada.
<u>Procedimiento:</u> Esta estrategia será ejecutada con la empresa encargada del desarrollo de la app móvil, el objetivo comprende en que los clientes puedan tener conocimiento de donde está su pedido para estar atentos y en caso de no estar en casa buscar la manera de recibirlo. Optimizará el tiempo de operaciones al evitar llamadas por parte de los clientes preguntando acerca de su pedido.

Objetivo: Incrementar la satisfacción al cliente de viandas y con el servicio en línea proporcionado.
Políticas: ✓ No saltarse el protocolo de bienvenida y atención al cliente. ✓ Sugerir al cliente que responda encuestas en caso de estar en un proceso de estudio. ✓ Recordarle siempre como salida del servicio en línea los productos gratuitos como café y jugo que están disponibles.
<u>Estrategia:</u> Establecer un protocolo de atención al cliente para el servicio en línea.
<u>Procedimiento:</u> Al acercarse un cliente siempre el saludo será: “Buenos días bienvenido a Come en Casa con que menú le podemos ayudar”. Al salir de la sección de servicio en línea se procede con la frase: “Que tenga buen provecho”
<u>Estrategia:</u> Elaboración de una plantilla para el registro de quejas y sugerencias tanto en sitio como viandas con el fin de obtener un historial, evaluarlas e implementar medidas de control.
<u>Procedimiento:</u> El jefe de operaciones será quien registre las quejas de los pedidos en una plantilla elaborada en Excel al final del día. Además, se formulará una hoja de sugerencias y quejas para los clientes en sitio que decidan responderla.

Objetivo: Reducir a 0 los errores en armado de viandas.
Políticas: ✓ Prohibido saltar el proceso de verificación del pedido. ✓ En caso de dudas contactar directamente al cliente por vía telefónica. ✓ Se deberá realizar una planificación y detalle de requerimientos especiales del cliente con el jefe de cocina al finalizar la semana cuando se tenga los informes de pedidos listos.
<u>Estrategia:</u> Definir un protocolo para el control de las viandas armadas con el fin de evitar equivocaciones en el menú o envíos incompletos.
<u>Procedimiento:</u> Al terminar el armado de cada vianda existirá una persona que vuelva a revisar cada una para evitar errores o faltantes. ➤ Definir una persona del área de cocina cuya función sea acompañar en el proceso de armado de las viandas y solo con la actividad de verificar que cada una de las viandas este acorde a los pedidos.

Objetivo: Lograr un servicio a domicilio eficiente y eficaz.
Políticas: ✓ Las viandas deben estar armadas máximo hasta las 10:30. ✓ Por ningún motivo el transportista podrá desviarse de la ruta establecida. ✓ Hora máxima de entrega de la última vianda 13:00. ✓ No sobrepasar la capacidad de transporte establecida de la furgoneta.
<u>Estrategia:</u> Reestructuración de las rutas de entrega para cada furgoneta con el fin de optimizar tiempo en las entregas.
<u>Procedimiento:</u> Se realizará un listado de todas las viandas, se ubicará y señalará cada una en un mapa de la ciudad para proceder con la distribución hacia cada una de las 2 furgonetas disponibles, se dividirá en sector norte y sur tomando como punto de partida el local de Come en Casa
<u>Estrategia:</u> Establecer una alternativa de transporte en caso de sufrir percances con las unidades principales.
<u>Procedimiento:</u> En caso de tener percances con las unidades principales se tiene a disposición una camioneta del propietario que podrá retirar las canastas faltantes del lugar y proceder a distribuir.
<u>Estrategia:</u> Análisis de capacidad de las furgonetas y tiempos de entregar con el fin de evaluar la capacidad máxima de entrega de acuerdo a los tiempos límites y una posible incorporación de una nueva unidad.

Procedimiento: Se deberá estudiar la capacidad de la furgoneta con salida máxima a las 10h30 y teniendo en cuenta que la hora máxima de entrega serán las 13h00. Definir los límites y lugares hasta donde se puede llegar. Actualmente se tiene historial de capacidad máxima de 18 viandas saliendo a las 11h00 y terminando a las 13h30.

Objetivo: Implementar 16 horas de capacitaciones en competencias de productividad y motivación durante el primer año.

Políticas:

- ✓ Cumplir con el presupuesto para capacitaciones.
- ✓ Las capacitaciones son de asistencia obligatoria.
- ✓ Deberá formularse evaluaciones internas en la organización para comprobar su asistencia y aprovechamiento.

Estrategia: Afiliación a las cámaras de comercio y producción para la participación del personal en las distintas capacitaciones.

Procedimiento: Afiliación a las cámaras de comercio y producción para obtener descuentos en los diferentes cursos, capacitaciones y seminarios que estos promocionan para las empresas.

Estrategia: Afiliación con AEI (Alianza para el emprendimiento en innovación).

Procedimiento: Formar parte de AEI para participar en mentorías, asesorías y soporte por parte de los actores aliados con el fin de fomentar innovación y mejora en las distintas competencias.

4.3.5 Caja – Facturación:

Responsable y control de su ejecución: Gerente Administrativo.

Presupuesto: \$2.400

Objetivo: Mantener liquidez para vueltos.

Políticas:

- ✓ No recibir billetes de \$100.
- ✓ Aceptar billetes de \$50 solo si el monto de consumo es superior a \$30.
- ✓ Cada 2 días cambio de \$30 de caja chica en monedas:

Estrategia: Realizar cambios de billetes en el banco central cada 2 días.

Procedimiento: Cada 2 días el cajero o administrador deberán realizar cambios de billetes a primera hora en la mañana en el Banco Central.

Estrategia: Gestionar cuentas por cobrar a clientes que retiran viandas en sitio.

Procedimiento: Existen clientes que retiran viandas en sitios y que pagan semanal o mensual por lo que dependiendo de cada uno de ellos se les entregará la factura el día que corresponda a pago, de esta manera se logra cierto compromiso de pago en el momento.

Objetivo: Maximizar el nivel de satisfacción al cliente en el área de caja y facturación.

Políticas:

- ✓ Cumplir con el protocolo de atención y bienvenida al cliente.
- ✓ Siempre direccionar al cliente al área según su requerimiento.
- ✓ Sugerir al cliente que responda encuestas en caso de estar en un proceso de estudio.

Estrategia: Control mediante estructuración de encuestas de satisfacción.

Procedimiento: Se deberá estructurar una encuesta de satisfacción disponible en el área de caja para clientes que deseen comentarnos de nuestro servicio.

Estrategia: Implementar un protocolo de atención al cliente.

Procedimiento: Al acercarse un cliente siempre el saludo será: “Buenos días bienvenido a Come en Casa en que le podemos ayudar”. Al salir de la sección de caja se procede a direccionar al cliente hacia el área de servicio en línea.

Objetivo: Implementar tecnología en el área y mejorar la eficiencia en la comunicación con operaciones y cocina.

Políticas:

- ✓ Prioridad del uso de tecnología para la comunicación entre las áreas. (gestión de pedidos).

Estrategia: Implementación de un sistema de facturación electrónica.

Procedimiento: Se estudiará las ofertas de varios programas de facturación electrónica, es importante considerar la capacitación que brinden con cada uno de ellos.

Estrategia: Incorporación de un sistema de gestión de pedidos y comunicación con operaciones y cocina.

Procedimiento: Adquirir un software de gestión de pedidos, estudiar las diferentes propuestas. La comunicación con operaciones será independiente mediante la app móvil quienes tendrán la información necesaria de los pedidos de viandas en una Tablet.

Estrategia: Ejecución de la app móvil para recibir pedidos de viandas.

Procedimiento: La app móvil requiere algunos arreglos e implementación de nuevas herramientas que mencionamos en el área de marketing, esto se logrará mediante la gestión con la empresa encargada del desarrollo y que requiere de cierta inversión.

Objetivo: Incrementar la productividad del responsable de caja en horas de poca afluencia.

Políticas:

- ✓ Prohibido el uso de celular personal, regirse estrictamente al teléfono de la empresa.
- ✓ Presentar informes de cartera vencida al final de cada semana.
- ✓ Cumplir con las actividades de limpieza y organización dentro de su área.

Estrategia: Diversificar las funciones del personal de caja en horas de poca afluencia de gente.

Procedimiento: Incluir funciones al cajero como:

- Informe de cuadre de caja
- Depósito de cheques
- Cambio de monedas
- Organización del área de cafetería (bebidas, vajillas, café, saborizantes).
- Identificación de facturas vencidas.

Objetivo: Implementar 16 horas de capacitaciones al año en competencias de atención al cliente y gestión de caja-facturación.

Políticas:

- ✓ Cumplir con el presupuesto para capacitaciones.
- ✓ Las capacitaciones son de asistencia obligatoria.
- ✓ Deberá formularse evaluaciones internas en la organización para comprobar su asistencia y aprovechamiento.

Estrategia: Afiliación a las cámaras de comercio y producción para la participación del personal en las distintas capacitaciones.

Procedimiento: Afiliación a las cámaras de comercio y producción para obtener descuentos en los diferentes cursos, capacitaciones y seminarios que estos promocionan para las empresas.

Estrategia: Afiliación con AEI (Alianza para el emprendimiento en innovación).

Procedimiento: Formar parte de AEI para participar en mentorías, asesorías y soporte por parte de los actores aliados con el fin de fomentar innovación y mejora en las distintas competencias.

CAPÍTULO 5. ETAPA EVALUATIVA (EVALUACIÓN FINANCIERA).

5.1 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio comprende el nivel mínimo de ventas que la empresa tiene que cumplir para no incurrir en pérdida o para cubrir sus costos fijos y variables y tener una ganancia igual a cero. A continuación, se presenta el punto de equilibrio en ventas anuales desde el año base 2017 hasta 2018, 2019 y 2020 proyectados.

AÑO 2017		
COSTOS	CF	CV
Arriendo de parqueo	1.231	
Arriendo del local	21.600	
Promocion y Publicidad	168	
Depreciaciones	26.371	
Impuestos y Contribuciones	4.198	
Otros gastos	3.418	
Gastos incrementales proyecto	0	
Materia Prima		109.639
Mano de Obra		41.206
CIF		2.964
Mantenimiento y Repuestos		9.598
Agua, luz y telecomunicaciones		2.880
Materiales y Suministros		5.324
TOTAL	56.986	171.610

Ilustración 34: Punto de Equilibrio año 2017

Elaborado por: El Autor

$$PE = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \left(\frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ventas Totales}} \right)} \quad 176.140$$

AÑO 2018		
COSTOS	CF	CV
Arriendo de parqueo	1.320	
Arriendo del local	21.600	
Promocion y Publicidad	1.707	
Depreciaciones	17.055	
Impuestos y Contribuciones	4.198	
Otros gastos	4.025	
Gastos incrementales proyecto	12.150	
Materia Prima		129.491
Mano de Obra		49.159
CIF		3.536
Mantenimiento y Repuestos		6.322
Agua, luz y telecomunicaciones		2.910
Materiales y Suministros		4.177
<u>TOTAL</u>	<u>62.055</u>	<u>195.593</u>

Ilustración 35: Punto de Equilibrio año 2018

Elaborado por: El Autor

$PE = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \left(\frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ventas Totales}} \right)} \quad 175.436$

AÑO 2019		
COSTOS	CF	CV
Arriendo de parqueo	1.380	
Arriendo del local	24.000	
Promocion y Publicidad	1.741	
Depreciaciones	16.095	
Impuestos y Contribuciones	4.198	
Otros gastos	4.105	
Gastos incrementales proyecto	7.550	
Materia Prima		152.181
Mano de Obra		58.963
CIF		4.241
Mantenimiento y Repuestos		6.448
Agua, luz y telecomunicaciones		2.968
Materiales y Suministros		4.261
TOTAL	59.070	229.061

Ilustración 36: Punto de Equilibrio año 2019

Elaborado por: El Autor

$PE = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \left(\frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ventas Totales}} \right)} = 160.084$

AÑO 2020		
COSTOS	CF	CV
Arriendo de parqueo	1.440	
Arriendo del local	24.000	
Promocion y Publicidad	1.776	
Depreciaciones	16.095	
Impuestos y Contribuciones	4.198	
Otros gastos	4.187	
Gastos incrementales proyecto	7.550	
Materia Prima		179.655
Mano de Obra		71.074
CIF		5.112
Mantenimiento y Repuestos		6.577
Agua, luz y telecomunicaciones		3.027
Materiales y Suministros		4.346
TOTAL	59.247	269.790

Ilustración 37: Punto de Equilibrio año 2020

Elaborado por: El Autor

$PE = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \left(\frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ventas Totales}} \right)} \quad 154.518$

5.2 Estado de Resultados

Proyección de Resultados	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas	381.452	251.929	259.978	253.683	302.644	363.008	437.564
Almuerzos en Sitio	259.387	171.312	176.785	172.504	215.631	269.538	336.923
Servicios para Empresas	15.258	10.077	10.399	10.147	12.177	14.612	17.535
Viandas	99.178	65.502	67.594	65.958	69.255	72.718	76.354
Desayunos, Cafetería, Bebidas	7.629	5.039	5.200	5.074	5.581	6.139	6.753
Costo de Ventas	292.911	192.002	198.538	153.808	182.185	215.385	255.840
Materia Prima	221.603	145.260	150.205	109.639	129.491	152.181	179.655
Mano de Obra	71.309	46.743	48.334	41.206	49.159	58.963	71.074
CIF	-	-	-	2.964	3.536	4.241	5.112
Gastos Operativos	63.494	40.092	41.570	74.788	75.463	72.746	73.196
Gastos de Venta	39.505	28.764	29.743	49.370	41.682	43.216	43.311
Arriendo de Parqueo	1.855	1.216	1.257	1.231	1.320	1.380	1.440
Arriendo del Local	27.492	20.889	21.600	21.600	21.600	24.000	24.000
Promoción y Publicidad	2.797	1.834	1.896	168	1.707	1.741	1.776
Depreciaciones	7.362	4.826	4.990	26.371	17.055	16.095	16.095
Gastos Administrativos	23.989	11.328	11.827	25.418	33.781	29.530	29.885
Mantenimiento y Repuestos	10.295	2.352	2.546	9.598	6.322	6.448	6.577
Agua, Luz, Telecomunicaciones	3.656	2.396	2.478	2.880	2.910	2.968	3.027
Materiales y Suministros	4.739	3.106	3.212	5.324	4.177	4.261	4.346
Impuestos y contribuciones	-	-	-	4.198	4.198	4.198	4.198
Otros gastos	5.299	3.474	3.592	3.418	4.025	4.105	4.187
Gastos Incrementales Proyecto					12.150	7.550	7.550
Utilidad Antes Impuestos	25.047	19.835	19.869	25.087	44.996	74.877	108.528
Impuestos (5% artesano)	1.252	992	993	1.254	2.250	3.744	5.426
Utilidad Neta	23.794	18.843	18.876	23.833	42.746	71.133	103.102
Depreciaciones	7.362	4.826	4.990	26.371	17.055	16.095	16.095
Flujo Operativo	31.156	23.669	23.866	50.204	59.801	87.228	119.196
Gastos de implementación							
Inversión	-169.515			-30.250			106.972
Flujo de Efectivo	-169.515	31.156	23.669	23.866	29.551	87.228	226.169

Ilustración 38: Estado de Resultados Proyectado

Elaborado por: El Autor

Para los años 2014 al 2017 la información fue proporcionada por parte del contador de la empresa. Para los años 2018, 2019 y 2020 la información está proyectada en base a algunos objetivos de este plan estratégico que comprende el crecimiento en ventas y la reducción de costos.

5.3 Balance General

CUENTAS CONTABLES		PERIODOS			
CODIGO	CUENTA	2.014	2.015	2.016	2.017
100.00.00.00	ACTIVO	159.731,35	154.478,69	154.478,85	153.253,53
101.00.00.00	ACTIVO CORRIENTE	37.472,13	34.775,68	34.609,57	21.568,19
101.01.00.00	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	11.330,64	11.330,64	11.330,64	0,00
101.01.01.00	Caja General	3.478,04	3.478,04	3.478,04	0,00
101.01.02.00	Bancos	7.852,60	7.852,60	7.852,60	0,00
101.01.03.00	Cooperativas	0,00	0,00	0,00	0,00
101.02.00.00	ACTIVOS FINANCIEROS	12.735,86	10.039,41	9.873,30	0,00
101.02.01.00	Activos Financieros a Valor Razonable con Cambios en Resultados	0,00	0,00	0,00	0,00
101.02.02.00	Activos Financieros Disponibles Para la Venta	0,00	0,00	0,00	0,00
101.02.03.00	Activos Financieros Mantenedos Hasta el Vencimiento	0,00	0,00	0,00	0,00
101.02.04.00	(-) Provisión por Deterioro	0,00	0,00	0,00	0,00
101.02.05.00	Documentos y Cuentas por Cobrar Clientes no Relacionados	12.735,86	10.039,41	9.873,30	0,00
101.02.06.00	Documentos y Cuentas por Cobrar Clientes Relacionados	0,00	0,00	0,00	0,00
101.02.07.00	Otras Cuentas por Cobrar Relacionadas	0,00	0,00	0,00	0,00
101.02.08.00	Otras Cuentas por Cobrar	0,00	0,00	0,00	0,00
101.02.09.00	(-) Provisión Cuentas Incobrables	0,00	0,00	0,00	0,00
101.03.00.00	INVENTARIOS	13.315,91	13.315,91	13.315,91	21.280,87
101.03.01.00	Inventarios de Materia Prima	0,00	0,00	0,00	0,00
101.03.02.00	Inventarios de Productos en Proceso	0,00	0,00	0,00	0,00
101.03.03.00	Inventarios de Suministros o Materiales a ser Consumidos en el Proceso de Producción	0,00	0,00	0,00	0,00
101.03.04.00	Inventarios de Suministros o Materiales a ser Consumidos en la Prestación del Servicio	0,00	0,00	0,00	0,00
101.03.05.00	Inventarios de Prod. Term. y Mercad. en Almacén - Producido por la Compañía	0,00	0,00	0,00	0,00
101.03.06.00	Inventarios de Prod. Term. y Mercad. en Almacén - Comprado a Terceros	13.315,91	13.315,91	13.315,91	21.280,87
101.05.00.00	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	89,72	89,72	89,72	287,32
101.05.01.00	Crédito Tributario a Favor de la Empresa (iva) por Compras	0,00	0,00	0,00	0,00
101.05.02.00	Crédito Tributario a Favor de la Empresa (i.r.)	89,72	89,72	89,72	287,32
101.05.03.00	Anticipo de Impuesto a la Renta	0,00	0,00	0,00	0,00
101.05.04.00	Crédito Tributario Retenciones Renta	0,00	0,00	0,00	0,00
101.05.05.00	Crédito Tributario Retenciones IVA	0,00	0,00	0,00	0,00
101.06.00.00	Activos no Corrientes Mantenedos Para la Venta y Operaciones Discontinuas	0,00	0,00	0,00	0,00
101.07.00.00	Otros activos Corrientes	0,00	0,00	0,00	0,00
102.00.00.00	ACTIVO NO CORRIENTE	122.259,22	119.723,01	119.887,28	131.685,34
102.01.00.00	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	122.259,22	119.723,01	119.887,28	131.685,34
102.01.01.00	Terrenos	0,00	0,00	0,00	0,00
102.01.02.00	Edificios	0,00	0,00	0,00	0,00
102.01.03.00	Contrucciones en curso	0,00	0,00	0,00	0,00
102.01.04.00	Instalaciones	30.661,00	30.661,00	30.661,00	30.661,00
102.01.05.00	Muebles y enseres	30.117,00	30.117,00	30.117,00	25.208,93
102.01.06.00	Maquinaria y equipo	61.349,40	61.349,40	61.349,40	85.932,55
102.01.07.00	Naves, aeronaves, barcos y similares	0,00	0,00	0,00	0,00
102.01.08.00	Equipo de computación	4.270,00	4.270,00	4.270,00	4.270,00
102.01.09.00	Vehículos, equipos de transporte y equipo caminero móvil	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00
102.01.10.00	Otros propiedades, planta y equipo	0,00	0,00	0,00	0,00
102.01.11.00	Repuestos y herramientas	12.424,20	12.424,20	12.424,20	13.734,20
102.01.12.00	(-) Depreciación acumulada propiedades, planta y equipo	-21.362,38	-23.898,59	-23.734,32	-32.921,34

Ilustración 39: Balance General

Fuente: Contabilidad Come en Casa

5.4 TIR – VAN

Tasa de descuento	12%
VAN	70.107
TIR	20%

Ilustración 40: TIR – VAN

Elaborado por: El Autor

El TIR y VAN son parámetros que se usan para determinar la viabilidad de un proyecto. En el caso de la TIR su significado corresponde a la tasa interna de retorno de una inversión. Mientras que el VAN corresponde al valor actual neto que genera un proyecto luego de descontada la inversión inicial.

Para el cálculo del VAN se tomó como referencia una tasa de descuento del 12% correspondiente a un valor que nos refiere a un mínimo exigido para la toma de decisión del proyecto, sin embargo, la TIR resultante de 20% y el valor actual neto positivo nos demuestra con total certeza que el proyecto puede ser ejecutado y obtener el rendimiento deseado.

5.5 Proyección de Ventas

Proyección de Resultados	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas	381.452	251.929	259.978	253.683	302.644	363.008	437.564
Almuerzos en Sitio	259.387	171.312	176.785	172.504	215.631	269.538	336.923
Servicios para Empresas	15.258	10.077	10.399	10.147	12.177	14.612	17.535
Viandas	99.178	65.502	67.594	65.958	69.255	72.718	76.354
Desayunos, Cafetería, Bebidas	7.629	5.039	5.200	5.074	5.581	6.139	6.753

Ilustración 41: Proyección de Ventas

Elaborado por: El Autor

Las proyecciones de las ventas fueron realizadas en base a los objetivos planteados dentro de la etapa operativa de este plan estratégico. El crecimiento en ventas está planificado por tipo de productos de la siguiente manera:

- Almuerzos en Sitio: _____ 25% anual.
- Servicios para empresas: _____ 20% anual.
- Viandas: _____ 5% anual.
- Desayunos y cafetería: _____ 10% anual.

CONCLUSIONES

Los constantes cambios del entorno competitivo y empresarial demanda que los empresarios presten mucha atención a lo que ocurre tanto dentro y fuera de las empresas, los desafíos aumentan y es necesario saber cómo manejar cada situación y hacia dónde ir. Mientras más afecten estos factores al desarrollo de la empresa y conjuntamente con la incertidumbre que caracteriza a los proyectos y actividades futuras, es más necesaria la planeación estratégica.

- Con un análisis situacional de la empresa en el primer capítulo se logró conocer la estructura que actualmente tiene, su funcionamiento y, un diagnostico interno a través de un análisis FODA por áreas funcionales. Esto permitió conocer profundamente a la empresa para poder identificar las debilidades y atacar mediante la definición de objetivos.
- Un diagnostico estratégico del sector fue fundamental para el desarrollo de este trabajo que a través de un análisis del entorno se pudo determinar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y culturales más influyentes dentro de la actividad comercial a la que esta empresa se dedica. La aplicación de modelos como las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter nos ayudó a determinar que el sector industrial en el que opera la empresa es medianamente atractivo y a través de la Cadena de Valor del mismo autor y un análisis FODA del sector se conoció más acerca de la operación que llevan las empresas dentro de esta industria.
- Con el diagnostico interno y externo desarrollado, el establecimiento de una filosofía estratégica fue un capítulo importante dentro de este trabajo: la definición de la misión, visión y valores macro y micro lleva a la empresa al inicio del éxito que se espera lograr con la ejecución de este plan.
- El planteamiento de los objetivos dentro de la etapa operativa con sus respectivas estrategias fue la parte medular de este plan y es aquí donde se planifica el crecimiento que se espera la empresa tenga con la ejecución de este modelo. Los objetivos fueron establecidos por cada área funcional y designado un responsable del control de la ejecución de las estrategias. El presupuesto necesario para el desarrollo de las mismas está reflejado dentro

de las proyecciones para un posterior análisis de la rentabilidad que este proyecto podría generar al finalizar.

- Dentro de la etapa evaluativa (financiera), el cálculo del punto de equilibrio para los años proyectados demuestra el nivel mínimo de ventas que la empresa deberá tener para cubrir sus costos fijos y variables y no incurrir en pérdida. La proyección de ventas se realizó para tres años y el resultado del TIR y VAN demostró que el proyecto es totalmente viable.

RECOMENDACIONES

- Destinar los flujos necesarios para la ejecución del plan: muchas veces las empresas priorizan otros proyectos y cortan el presupuesto destinado hacia la ejecución de las estrategias planteadas. Es muy importante que para que se garantice el cumplimiento de los objetivos, la dirección apruebe el presupuesto necesario y establecido dentro del plan, caso contrario el proyecto fracasaría y el crecimiento que es el objetivo principal se vería estancado.
- Presentación y Comunicación: Es muy importante destacar que el diseño de la planeación no garantiza la consecución de los objetivos, para que esta sea eficaz, toda la organización en conjunto deberá trabajar colectivamente en su ejecución, cada uno de los recursos que componen la empresa deberán estar alineados y centrados en seguir la misma dirección caso contrario el fracaso se presentará en cualquier momento. La comunicación de la alta dirección hacia todos los niveles acerca de los planes a seguir y su entendimiento es la clave para lograr alinear y direccionar a todos hacia la visión estratégica planteada.
- Monitoreo y seguimiento: Dentro de la etapa operativa se plantea los responsables de la ejecución y control de las estrategias, es importante priorizar esta actividad para mantener un correcto seguimiento de la ejecución del plan y lograr los objetivos propuestos.

- Revisión semestral de los indicadores de control: La implementación y revisión de los indicadores de control es fundamental para determinar si los objetivos se están cumpliendo de acuerdo a lo planificado, caso contrario se deberá realizar un análisis de los posibles eventos que podrían estar afectando a los resultados adversos obtenidos dentro de las revisiones establecidas.

BIBLIOGRAFÍA

Documentos de sitio web:

Ambito. (13 de 4 de 2018). *Ambito*. Obtenido de
<http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=5>

Banco Central del Ecuador. (09 de 2017). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de
<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/cnt63/ResultCTRIM100.pdf>

Banco Central del Ecuador. (04 de 2018). Obtenido de
<http://sintesis.bce.ec:8080/BOE/OpenDocument/1602171408/OpenDocument/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=1>

Banco Central del Ecuador. (04 de 2018). *Banco Central*. Obtenido de
<https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>

Banco Central del Ecuador. (03 de 2018). *Banco Central de Ecuador*. Obtenido de
http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2018/Marzo-2018/01%20ipc%20Presentacion_IPC_mar2018.pdf

Banco Central del Ecuador. (04 de 2018). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de
<http://sintesis.bce.ec:8080/BOE/OpenDocument/1602171408/OpenDocument/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=0>

Banco Central del Ecuador. (03 de 2018). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de
<http://sintesis.bce.ec:8080/BOE/OpenDocument/1602171408/OpenDocument/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=0>

Bracamontes, E. (2014). *Pearson*. Obtenido de
http://www.amai.org/revista_amai/abril-junio-2014/3_Pearson.pdf

Chasco, C. (enero de 2004). *ReasearchGate*. Obtenido de
https://www.researchgate.net/publication/23749590_El_Geomarketing_y_la_distribucion_comercial

Dimas, A. (2012). *Geoinnova*. Obtenido de <https://geoinnova.org/blog-territorio/marketing-y-localizacion-el-geomarketing/>

Ecuador, B. C. (1 de 2018). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de
<https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1027-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-creci%C3%B3-38-en-el-tercer-trimestre-de-2017>

INEC. (2012). *Ecuador en cifras*. Obtenido de
http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP.pdf

INEC. (marzo de 2018). *Ecuador en cifras*. Obtenido de
http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2018/Marzo-2018/01%20ipc%20Presentacion_IPC_mar2018.pdf

Ministerio del Ambiente. (s.f.). *ministerio del Ambiente*. Obtenido de
<http://www.ambiente.gob.ec/12-empresas-a-nivel-nacional-tienen-punto-verde/>

Ponce, H. (Septiembre de 2006). *Universidad Nacional de mar de plata*. Obtenido de <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>

Rojas, J. L. (2009). *Universidad Veracruzana*. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>

Articulos:

ECUAVISA. (25 de ENERO de 2018). FONDO MONETARIO INTERNACIONAL PREVE CRECIMIENTO DE 2,2% DEL PIB PARA EL ECUADOR. QUITO, ECUADOR.

SRI. (Octubre de 2015). Guía Artesanos. Quito, Pichincha, Ecuador: SRI.

Páginas web:

<https://www.axesor.es/blog/post/2012/04/10/geomarketing-decisiones-empresa.asp>

<https://prezi.com/rcoxdmzivkqa/introduccion-a-los-sistemas-de-georeferenciacion/?webgl=0>

<http://geomarketingspain.blogspot.com/2008/05/qu-es-el-geomarketing.html>

<https://jafrancov.com/2010/07/que-es-la-geolocalizacion/>

[https://www.researchgate.net/publication/23749590 El Geomarketing y la distribución comercial](https://www.researchgate.net/publication/23749590_El_Geomarketing_y_la_distribucion_comercial)

<https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>

Entrevistas:

Aguilar, P. (Mayo de 2018). Come en Casa. (J. González, Entrevistador)

Libros:

Block, S., & Hirt, G. (2001). *Fundamentos de Gerencia Financiera*. Bogotá: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica*. México D.F: Mc Graw Hill.

Thompson, P., & Strickland, G. (2012). *Administración Estratégica*. México D.F.: Mc Graw Hill.

Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). *Aministración Estratégica y Política de Negocios*. México: Pearson.

Modelos:

Ortega, X. (2018). Estrategia Empresarial: Pirámide Estratégica. Cuenca, Azuay, Ecuador.

Porter, M. (1979). *Modelo de las 5 Fuerzas*.

Porter, M. (1985). Cadena de Valor. *Ventaja Competitiva*.

Doctora Maria Elena Ramirez Aguilar, 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 Consejo de Facultad en sesión del 2 de febrero de 2018, conoció y aprobó la solicitud para realización del trabajo de titulación, presentada por:

Estudiante: Gonzáles Merchán José Alberto con código 50535
Tema: "PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA COME EN CASA"
Previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial
Director: Ing. Xavier Ortega Vásquez
Tribunal: Ing. Benjamín Herrera Mora
Ing. María José González Calle

Plazo de presentación del trabajo de titulación: seis meses a partir de la fecha de aprobación, esto es hasta el 02 de agosto de 2018, debiendo el Director presentar a la Junta Académica, dos informes bimensuales del desarrollo del trabajo de titulación.

Cuenca, 8 de febrero de 2018



Dra. María Elena Ramírez Aguilar
**Secretaria de la Facultad de
Ciencias de la Administración**





ACTA

SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Fecha de sustentación: Miércoles, 20 de diciembre de 2017 a las 17:40

1.1. Nombre del estudiante: Gonzáles Merchán José Alberto

1.2. Código: 50535

1.3. Director sugerido: Ing. Xavier Ortega Vásquez

1.4. Codirector (opcional): _____

1.4.1. Tribunal: Ing. Benjamín Herrera Mora e Ing. María José González Calle

1.4.2. Título propuesto: **PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA AL EMPRESA COME EN CASA"**

1.4.3. Aceptado sin modificaciones: X

1.4.4. Aceptado con las siguientes modificaciones:

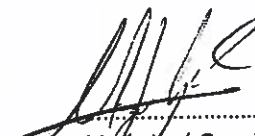
1.4.5. No aceptado

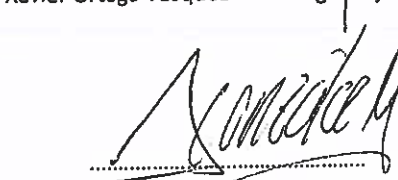
1.4.6. Justificación:

Tribunal


Ing. Xavier Ortega Vásquez


Ing. Benjamín Herrera Mora


Ing. María José González Calle


Sr. Gonzáles Merchán José Alberto


Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaria de la Facultad

CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de la escuela de Administración de Empresas se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación: **"PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA AL EMPRESA COME EN CASA"**, presentado por el estudiante González Merchán José Alberto con código 50535, previa a la obtención del título de Ingeniero Comercial, para el día **Miércoles, 20 de diciembre de 2017 a las 17:40**

Tomar en cuenta que posterior a la sustentación del Diseño del Trabajo de Titulación, por ningún concepto se puede realizar modificaciones ni cambios en los documentos; únicamente, en caso de diseño aprobado con modificación, el Director adjuntará al esquema un oficio indicando que se procede con los cambios sugeridos.

Cuenca, 19 de diciembre de 2017



Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaria de la Facultad

Ing. Xavier Ortega Vásquez

Ing. Benjamín Herrera Mora

Ing. María José González Calle





Cuenca, 18 de diciembre de 2017
Oficio: EA-1514-2017-UDA

Ingeniero
OSWALDO MERCHÁN MANZANO
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
Su despacho

De nuestra consideración:

La Junta Académica de la Escuela de Administración, en relación a la Denuncia/Protocolo de Trabajo de Titulación, presentado por **González Merchán José Alberto** con código **50535** tema: **"PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA COME EN CASA"**, informa que, este trabajo cumple con la metodología propuesta en la "Guía para elaboración y presentación de la denuncia/ protocolo de trabajo de titulación"

Director: Ing. Ortega Vásquez Xavier Esteban

Tribunal sugerido: Ing. Gonzalez Calle María Jose
Ing. Herrera Mora Benjamín

Atentamente,

ING. MARÍA JOSÉ GONZÁLEZ CALLE.
Coordinadora de la Junta de Administración
Universidad del Azuay



Oficio Estudiante: Aprobación diseño

Lugar de Almacenamiento

Archivo Secretaría de la Facultad

Retención

5 años

Disposición Final

Almacenar en archivo activo de la Facultad

Cuenca, 12 de diciembre de 2017.

Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Estimado Señor Decano, Yo José Alberto González Merchán con C.I. 010510099-4, código estudiantil 50535; estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, solicito muy comedidamente a usted la aprobación del protocolo de trabajo de titulación con el tema "PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA COME EN CASA" previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial para lo cual adjunto la documentación respectiva.

Por la favorable acogida que brinde a la presente, anticipo mi agradecimiento.

Atentamente:


José Alberto González Merchán

Estudiante de la Escuela de Administración de Empresas



RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN
(Tribunal)

1.1. Nombre del estudiante: Gonzáles Merchán José Alberto

1.1 Código : 50535

1.2 Director sugerido: Ing. Xavier Ortega Vásquez

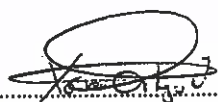
1.3 Codirector (opcional):

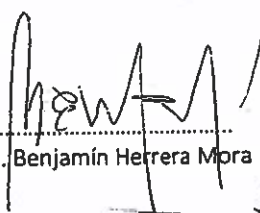
1.1.1. Título propuesto: **"PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA COME EN CASA"**

1.4 Revisores (tribunal): Ing. Benjamín Herrera Mora e Ing. María José González Calle

1.5 Recomendaciones generales de la revisión:

	Cumple	No cumple
Problemática y/o pregunta de investigación		
1. ¿Presenta una descripción precisa y clara?		
2. ¿Tiene relevancia profesional y social?		
Objetivo general		
3. ¿Concuerda con el problema formulado?		
4. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?		
Objetivos específicos		
5. ¿Permiten cumplir con el objetivo general?		
6. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?		
Metodología		
7. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?		
8. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?		
9. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?		
10. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación?		
Resultados esperados		
11. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?		
12. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?		
13. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?		
14. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?		


Ing. Xavier Ortega Vásquez


Ing. Benjamín Herrera Mora


Ing. María José González Calle



Lugar de Almacenamiento
S: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

1.1. Nombre del Estudiante: José Alberto González Merchán / 50535

1.1.1. Código: 50535

1.2. Director sugerido: Ing. Xavier Esteban Ortega Vásquez

1.3. Docente metodólogo: PhD. Carlos Wilfrido Guevara Toledo

1.4. Título propuesto: "PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA COME EN CASA"

	DIRECTOR		METODÓLOGO	
	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
Línea de investigación				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	/		✓	
Título Propuesto				
2. ¿Es informativo?	/		✓	
3. ¿Es conciso?	/		✓	
Estado del arte				
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?	/		✓	
Problemática				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	/		✓	
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	/		✓	
Pregunta de investigación				
10. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	/		✓	
11. ¿Tiene relevancia profesional y social?	/		✓	
Hipótesis (opcional)				
12. ¿Se expresa de forma clara?		X	—	
13. ¿Es factible de verificación?		X	—	
Objetivo general				
14. ¿Concuerda con el problema formulado?	/		✓	
15. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	/		✓	
Objetivos específicos				
16. ¿Permiten cumplir con el objetivo general?	/		✓	
17. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	/		✓	
Metodología				
18. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	/		✓	
19. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	/		✓	
20. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	/		✓	
21. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación?	/		✓	
Resultados esperados				
22. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	/		✓	
23. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	/		✓	



Lugar de Almacenamiento
F. Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

	DIRECTOR		METODÓLOGO	
	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
24. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	/		✓	
25. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	/		✓	
Supuestos y riesgos				
26. ¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes, en caso de existir?		X	—	
27. ¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?		X	—	
Presupuesto				
28. ¿El presupuesto es razonable?	/		✓	
29. ¿Se consideran los rubros más relevantes?	/		✓	
Cronograma				
30. ¿Los plazos para las actividades están de acuerdo con el reglamento?	/		✓	
Citas y Referencias del documento				
31. ¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	/		✓	
Expresión escrita				
32. ¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?	/		✓	
33. ¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas?	/		✓	

OBSERVACIONES METODOLOGO:

OBSERVACIONES DIRECTOR:

METODÓLOGO

DIRECTOR



Escuela
Administración
de Empresas

Protocolo de Trabajo de Titulación

ALM-HR-EST-43
Versión 01
01/03/2017
Página 1 de 12

Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en repositorio digital de la Universidad

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

Propuesta de un Plan Estratégico para la empresa Come en Casa

Nombre de Estudiante(s):

José Alberto González Merchán

Director(a) sugerido(a):

Ing. Ortega Vásquez Xavier Esteban

Cuenca - Ecuador

2017

1. Datos Generales

1.1. Nombre del Estudiante

González Merchán José Alberto

1.1.1. Código

Ua050535

1.1.2. Contacto

González Merchán José Alberto

Teléfono: n/a

Celular: 0998401516

Correo Electrónico: gonzalezmerchanbeto@gmail.com

1.2. Director Sugerido: Ortega Vásquez Xavier Esteban, Ing

1.2.1. Contacto:

Celular: n/a

Correo Electrónico: xortega@uazuay.edu.ec

1.3. Asesor Metodológico: Guevara Toledo Carlos Wilfrido, PhD

1.4. Tribunal designado:

1.5. Aprobación:

1.6. Línea de Investigación de la Carrera:

5311 Organización y dirección de empresas

1.6.1. Código UNESCO: 5311.99 Otras: Gestión Estratégica

1.6.2. Tipo de trabajo:

a) Modelo de negocios

b) Investigación formativa

1.7. Área de Estudio:

Planificación Estratégica

1.8. Título Propuesto:

Propuesta de un Plan Estratégico para la empresa Come en Casa

1.9. Estado del proyecto

Nuevo

2. Contenido

2.1. Motivo de la Investigación:

En la sociedad cuencana actual muchas de las empresas que surgen a través emprendimientos son manejadas de una forma tradicional en la cual las bases teóricas para el manejo de las empresas son escasas. La implementación de un plan estratégico en las empresas es la base para que esta tenga un sentido y un rumbo, con objetivos los cuales perseguir y una filosofía que identifique su razón de ser y su visión, es por esto el motivo de aportar con este tema que dé un giro positivo al negocio.

2.2. Problemática

Come en Casa es una empresa familiar que tiene mucho potencial y oportunidades en el mercado pero ha demostrado muchas deficiencias en temas administrativos y operativos. No tiene estructurado un organigrama y no existe una adecuado distribución de responsabilidades y cargos entre sus empleados, lo que le mantiene en un estado sin rumbo y sus actividades con el paso de los años no están dando los resultados que podría tener, sino más bien se ha estancado. Se han realizado varias inversiones innecesarias en activos fijos sin un proyecto que demuestre su factibilidad. Carece de una filosofía estratégica, el negocio no tiene razón de ser, no tiene un rumbo ni objetivos planteados por conseguir, lo que impide que se desarrolle su potencial en el mercado.

2.3. Pregunta de Investigación

¿Contribuirá el plan estratégico a solucionar los problemas administrativos de la empresa, y darle un rumbo al negocio mediante la implementación de una filosofía estratégica adecuada?

2.4. Estado del Arte y marco teórico

Sun Tzu el primer autor sobre asuntos de estrategia militar, fue un general y filósofo chino que hace 2500 años escribió el Arte de la Guerra que habla de la preparación de planes, organización, tácticas y puntos fuertes y débiles del enemigo.

Con la revolución industrial a partir del siglo XVIII surgen las primeras organizaciones industriales y a su vez aparece la competencia en los mercados. En 1913 Henry Ford y Alfred Sloan Jr. gerente de GM fueron pioneros en la aplicación de estrategias en su compañía enfocados en superar la fortalezas y debilidades de sus competidores.

La Segunda Guerra Mundial influenció en gran medida al tema de estrategia, ya que los conflictos exigían que exista un pensamiento estratégico en las tropas para un buen combate. Además que los recursos limitados en las economías por los conflictos bélicos presionó al desarrollo e innovación en la ciencia de la administración.

En la década de los 50 y 60 autores como Peter Drucker, Igor Ansoff, Philip Selznick y Alfred D. Chandler dieron grandes aportaciones al tema de planeación y estrategias, uno de ellos fue la administración por objetivos que Drucker presentó en el año de 1954.

En esa misma época dos de los autores más influyentes sobre el pensamiento estratégico entablaron un debate fundamental. Levitt criticaba a las organizaciones que centraban sus estrategias en el producto en lugar de concentrar en sus clientes y en el mercado mientras que Ansoff aducía que Levitt marginaba a las organizaciones a asumir riesgos innecesarios al invertir en nuevos productos que no reflejarían sus competencias distintas.

Uno de los conceptos estratégicos más importantes fue el de la teoría de la cartera elaborado en la década de los 70, inspirada en los trabajos de Markowitz, esta teoría concluía que una cartera diversificada de activos reducía el riesgo específico de la inversión y esto fue trasladado al pensamiento estratégico debido a que se empezó a



considerar las divisiones operacionales de una empresa o unidades de negocio como si fuesen activos distintos dentro de una cartera de inversiones.

En 1978 Dan E. Schandel y Charles W. Hofer, en su libro *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, definieron el proceso de la administración estratégica que dividía en dos etapas: la de análisis que consistía en establecer metas y formular estrategias y la de implementación que consistía en la ejecución y control.

A principios de la década de 1980 surgió la teoría del posicionamiento con el lanzamiento del libro *Positioning: the battle for your mind* de Al Ries en el que concluía que implementar una estrategia significaba crear una posición firme en la mente del comprador.

Así el tema de planeación estratégica fue evolucionando en el tiempo a medida que las empresas crecían y la competencia aumentaba; en 1990 se le dio un nuevo enfoque al pensamiento estratégico conocido como modelo basado en recursos donde su concepto competencia central en el libro *Competing for the future* (1994) de Hamed y Prahalad, fue el más influyente.

Importancia de la Planeación Estratégica:

Vivimos en un medio en el que la globalización emana constantes cambios tecnológicos, políticos, económicos y sociales, de aquí la importancia tan grande que tiene el planificar actividades y proyectos. Sin una planificación es muy complicado organizar los recursos con los que se cuenta por lo que el cumplimiento de los objetivos se oscurece.

La planeación estratégica es una herramienta que permite a las empresas construir un camino visible, organizado, utilizando recursos eficientemente para lograr objetivo deseado. La planeación estratégica ayuda a tener un conocimiento íntegro de la organización, su razón de ser, sus valores y su visión en el futuro son la base para que la empresa pueda cumplir con sus objetivos y satisfaga su propósito en los clientes y a sus propios directivos.

Kotler, en 1990, definió como el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y los recursos de la organización.



Chandler (2003) indica que la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas.

En el 2010, Carneiro Caneda definió que la estrategia es la orientación en el actuar futuro, el establecimiento de un fin, en un plazo estimado como aceptable hacia el cual orientar el rumbo empresarial.

Chiavenato (2011) afirma que la planeación estratégica es el proceso por el cual se establecen directrices para la definición de planes de acción que le promoverán ventajas competitivas y sustentabilidad a largo plazo a la organización. Se basa en identificar fortalezas y debilidades y establecer el conjunto de medidas integradas que se aplicarán para asegurar que la organización alcance los resultados planeados.

Divide en 3 niveles a la planeación que son:

- **Estratégico:** abarca la organización entera.
- **Táctico:** abarca cada departamento o área de la organización.
- **Operativo:** abarca cada tarea o actividad específica de cada departamento.

2.5. Objetivo General

Realizar una propuesta de plan estratégico para la Empresa Come en Casa.

2.6. Objetivos Específicos

1. Realizar un análisis situacional de la empresa.
2. Realizar un diagnóstico estratégico del sector industrial de almuerzos y viandas en el que se encuentra la empresa.
3. Establecer una filosofía estratégica que identifique y de un direccionamiento a la empresa.
4. Definir objetivos, políticas, estrategias y procedimientos a seguir en cada una de las áreas funcionales de la empresa (etapa operativa)
5. Desarrollar la etapa evaluativa (financiera) de la empresa.

2.7. Metodología

La investigación se realizará en la empresa Come en Casa, la cual tendrá un enfoque cualitativo. Las técnicas a utilizar serán:

Entrevistas abiertas: al gerente de la empresa para conocer la perspectiva interna de la dirección del negocio, su conocimiento acerca del mercado y la competencia además de sus objetivos y estrategias para lograrlos. Al contador de la empresa para conocer el estado financiero actual.

Observación de actividades y comportamientos: observación de comportamientos de los empleados y desenvolvimiento en sus actividades diarias para conocer un poco del clima laboral dentro de la empresa.

Grupo focal: opiniones de los empleados acerca de la parte operativa de la empresa, sus puestos de trabajo y responsabilidades.

Con estas técnicas utilizadas se tendrá un resumen de la situación actual de la empresa, la información se analizará y procesará para empezar con la construcción de un plan estratégico definiendo objetivos y sus respectivas estrategias para lograrlos.

2.8. Alcances y resultados esperados

La investigación dará como resultado una propuesta de plan estratégico que abarcará varias partes, iniciando con una descripción acerca de la empresa, su situación actual en el mercado, la competencia y su portafolio de productos.

Establecimiento de una filosofía estratégica misión, visión y valores de la empresa y propuesta de una estructura organizacional.

También constará la parte fundamental del plan estratégico en la que se definirá los objetivos, políticas, estrategias y procedimientos de cada área funcional y una evaluación financiera de la empresa.

2.9. Supuestos y riesgos

Ninguno.

2.10. Presupuestos

Rubro	Costo (USD)	Justificación
Bibliografía	150	Estructuración de marco teórico y estado de arte.
Materiales de oficina	15	Elaboración de borradores de cálculos e informes.
Suscripciones a plataformas de investigación, servicio de internet.	100	Suscripciones a páginas y bibliotecas virtuales para obtención de información y uso de internet.
Imprevistos	30	Gastos no programados.
TOTAL	295	

2.11. Financiamiento

Recursos Propios.

2.12. Esquema tentativo

Introducción

Capítulo 1. Análisis Situacional de la Empresa

1.1.Generalidades

1.2.Estructura empresarial y su respectiva propuesta

1.3.FODA

1.4.Portafolio de productos

Capítulo 2. Diagnóstico estratégico del Sector Industrial (Almuerzos y Viandas)

2.1.Generalidades del sector

2.2.FODA del sector

2.3.Cadena de Valor

2.4.5 Fuerzas de Porter

2.5.Competencia

2.6.Perfil de clientes

2.7.Georreferenciación

Capítulo 3. Filosofía Empresarial

3.1.Misión de la empresa

3.2. Visión de la empresa

3.3.Valores de la empresa

Capítulo 4. Desarrollo de la etapa operativa (áreas funcionales)

4.1.Objetivos general y específicos por áreas funcionales

4.2.Políticas por áreas funcionales

4.3.Estrategias por áreas funcionales

4.4.Procedimientos por áreas funcionales

Capítulo 5. Etapa evaluativa (Evaluación Financiera)

- 5.1.Punto de Equilibrio
- 5.2.Estado de Resultados
- 5.3.Balance General
- 5.4.TIR – VAN
- 5.5.Proyección de ventas

Conclusiones

Recomendaciones

2.13. Cronograma

Objetivo Específico	Actividad	Resultado esperado	Tiempo (semanas)
Realizar un análisis situacional de la empresa	Describir los antecedentes de la empresa, realizar un análisis FODA y proponer una estructura organizacional.	Análisis de la situación actual de la empresa: sus puntos fuertes y débiles, establecimiento de una estructura organizacional adecuada, portafolio de productos.	4
Realizar un diagnóstico estratégico del sector industrial de almuerzos y viandas en el que se encuentra la empresa.	Analizar el sector, realizar un FODA y las 5 fuerzas de Porter, identificar el perfil de los clientes y establecer la georreferenciación.	Análisis del sector: fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas, competidores, perfil de clientes y ubicación	4
Establecer una filosofía estratégica que	Establecer misión, visión y valores	Propuesta de filosofía estratégica: misión, visión, valores	3



identifique y de un direccionamiento a la empresa.	UNIVERSIDAD DEL AZUAY		
Definir, objetivos, políticas, estrategias y procedimientos a seguir en cada una de las áreas funcionales de la empresa (etapa operativa)	Definir objetivos de cada área funcional, sus estrategias, políticas y procedimientos para cumplirlos.	Objetivos de cada área funcional, sus estrategias, procedimientos y políticas para cumplirlos	5
Desarrollar la etapa evaluativa (financiera) de la empresa.	Establecer el punto de equilibrio y analizar la situación financiera de la empresa TIR y VAN. Proyectar las ventas.	Obtención del punto de equilibrio, balance general, estado de resultados, análisis TIR - VAN, proyección de ventas a 2 años.	4
TOTAL			20

2.14. Referencias

Estilo utilizado: APA

Chiavenato, I & Sapiro, A. (2011). Planeación Estratégica: fundamentos y aplicaciones.

México: McGraw Hill.

Contreras Sierra, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la

Planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, (35), 152-181. Recuperado de

<http://www.redalyc.org/html/646/64629832007/>

Wheelen, T. L & Hunger, J. D. (2013). Administración Estratégica y Política de

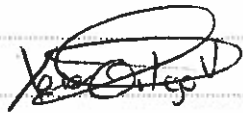
Negocios. Bogotá: Pearson.

2.15. Anexos

2.16. Firma de responsabilidad (estudiante)



2.17. Firma de responsabilidad (director sugerido)



2.18. Fecha de entrega
13 de diciembre 2017