

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

COLEGIO DE ADMINISTRACION PARA EL DESARROLLO

“INNOVACION DE RECURSOS HUMANOS PARA LA EMPRESA KEBABS”

Jhoana Paola Núñez Peña

Miembro del Comité: Pablo Carrera Narváez, MBA, Director de Tesis.

Tesis de grado (trabajo de titulación) presentada para el cumplimiento parcial de los requisitos de graduación del Colegio de Administración para el Desarrollo

Quito, Ecuador

01/12/2012

**Universidad San Francisco de Quito
Colegio de Administración para el desarrollo**

HOJA DE APROBACION DE TESIS

**Proyecto “Kebabs”: Innovación de Recursos Humanos de la
empresa “Kebabs”**

JHOANA PAOLA NÚÑEZ PEÑA

Pablo Carrera Narváez, MBA
Director de trabajo de Titulación



.....

Magdalena Barreiro, Phd
Decana del Colegio de Administración para el desarrollo



.....

Quito, Diciembre 2012

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma:



Nombre: Jhoana Paola Núñez Peña.

C. I.: 1717481376

Fecha: 18/12/2012

Resumen

Kebabs, es un restaurante de comida árabe, el cual pretende tener un nuevo concepto, ya que no se venderá bebidas alcohólicas ni pipa árabe. Se caracteriza por tener un servicio rápido y comida saludable. El restaurante va a estar ubicado frente a la Universidad San Francisco de Quito, el cual estará abierto de lunes a domingo de 11 a 7 de la noche. Kebabs, nació de la idea de dar un nuevo producto fresco, saludable y que se lo pueda servir de una manera rápida.

Abstract

Kebabs, is an Arabic food restaurant, which claims to have a new concept, because this restaurant will not sell alcohol or pipe Arabic. It is characterized by a fast and healthy meal. The restaurant will be located in front of the Universidad San Francisco de Quito, which will be open Monday through Sunday from 11 am to 7 pm. Kebabs, born from the idea of giving a new fresh, healthy and it can serve as a quick way.

1.1	Introducción	7
	Resumen ejecutivo	7
2.	Proposición de la empresa y concepto	9
2.1	Filosofía empresarial	9
2.1.1.	Misión	9
2.1.2.	Visión	9
2.1.3.	Valores	9
2.2.	Análisis sectorial de la industria	10
2.3	Productos y Servicios	11
2.4	Matriz de cuatro acciones	12
3.	Oportunidad de mercado y estrategia	13
3.1.	Análisis de Oportunidades y Amenazas	13
3.2.	Factores Claves para el éxito y ventaja competitiva	14
3.2.2.	Factores claves para el éxito	14
3.2.3.	Ventaja competitiva	15
3.3.	Marketing Estratégico	15
4.	Estructura operacional	16
4.1	Actividades previas al inicio de la operación	16
4.2	Trámites para abrir un negocio de comida rápida	16
4.3	Organigrama y política de recursos humanos	22
4.3	Marketing operativo	24
4.3.1	Producto	24
4.3.2	Precio	24
4.3.3	Plaza	25
4.4.4	Promoción	25
5.	Economía y rentabilidad	25
5.1.	Estructura de costos	25
5.2.	Proyecciones de venta	26
5.3.	TIR, VAN, Flujo de caja	27
6.	Componente personal	¡Error! Marcador no definido.
7.	Bibliografía	¡Error! Marcador no definido.
8.	Anexos (Story board)	¡Error! Marcador no definido.

1.1 Introducción

Resumen ejecutivo

Kebabs, es un restaurante de comida árabe, el cual pretende tener un nuevo concepto, ya que no se venderá bebidas alcohólicas ni pipa árabe.

Se caracteriza por tener un servicio rápido y comida saludable.

El restaurante va a estar ubicado frente a la Universidad San Francisco de Quito, el cual está abierto de lunes a Domingo de 11 a 7 de la noche.

Kebabs, nació de la idea de dar un nuevo producto fresco, saludable y que se lo pueda servir de una manera rápida.

Este producto es traído de países árabes. El kebab es preparado a base de Pan pita, pollo, carne o pescado asado, y legumbres como tomate, cebolla, y lechuga. Las necesidades que satisface este negocio es comer y sentirse bien con uno mismo.

Se encuentra dentro de la industria de alimentos y bebidas

Al principio del negocio existirán 5 empleados y dependiendo del crecimiento del negocio se contratara más personal.

Aquí se enumeran las empresas con las cuales se van realizar alianzas estrategias: Universidad San Francisco de Quito, proveedores como Pronoca, Falcon Food, (Azucar, sal, frutas ay verduras, Floralp (Quesos), Federer (carnes y embutidos}

Los que levaran acabo el emprendimiento serán: Paola Nuñez (contabilidad), Isabel Lalama, (Marketing estratégico y administración), Esteban Pazmiño (Marketing digital),

Pablo Quiñonez (Recursos humanos), Sergio Delgado (Finanzas) y José Antonio Burneo (proveedores), el proyecto durara aproximadamente un año, todos los integrantes se reunirán mínimo dos veces al mes.

Para poder realizar este trabajo se necesitan tener conocimientos sobre el servicio al cliente, como administrar un negocio de alimentos y bebidas, saber sobre sistemas de CRM, organización de personal y capacitación del mismo.

Kebabs posee tres nichos de mercado los cuales son: Estudiantes de la Universidad San Francisco, familias que viven especialmente en Cumbaya y colegios como menor, y sauce los cuales están artos de la comida rápida chatera y prefieren comer algo mucho mas saludable. El segmento de mercado en total es de 43500 personas, ya que en Cumbaya, Tumbaco, Puembo viven alrededor de 290.000 de las cuales 15% pertenecen al nivel socio económico medio alto y alto.

Para poder llegar al cliente, se va a utilizar una tienda de cemento y ladrillo, la cua va a estar ubicado frente a la universidad San Francisco de Quito, en donde las ventas serán personales.

Las fortalezas de la competencia es que ya son marcas reconocidas, al ser un restaurante de comida rápida se nos va hacer difícil entrar en el mercado, las debilidades de la competencia son que no poseen muchos productos saludables y hoy en día esa es la nueva tendencia.

Proyecciones financieras

	2012	2013	2014	2015
Ventas anuales en unidades	\$ 73.440	\$ 88.128	\$ 105.754	\$ 126.904
Costos variables/Costo total	32%	36%	40%	49%

costos fijos/costo total		68%	64%	60%	51%
utilidad/ventas		1%	15%	22%	41%

Valor presente total	\$ 90.234
Valor presente neto	\$ 69.830,37
TIR	50,46%

El monto de la inversión inicial será de \$24000 en activos fijos, el plazo para pagar esta inversión

Será de 5 años, 50% de la deuda será financiada por los accionistas y el resto será financiado por el banco a una tasa de interés de 8%

2. PROPOSICIÓN DE LA EMPRESA Y CONCEPTO

2.1 Filosofía empresarial

2.1.1. Misión

Entregar el mejor producto y servicio de comida rápida.

2.1.2. Visión

Ser la cadena de comida rápida y saludable más grande del Ecuador.

2.1.3. Valores

CALIDAD

Cumplir con los estándares de la Buena Manufactura de Alimentos (BMA) con el objetivo de garantizar que nuestro producto final cumpla con normas de sanidad y calidad, así como también presente los mejores estándares de calidad.

RESPETO

Distinguirnos por el respeto y buen trato a nuestros clientes, y de esta forma, entregarles una experiencia agradable al momento de visitar cualquiera de nuestros locales y disfrutar de nuestros platos.

INNOVACIÓN

Nuestro objetivo es brindar una nueva opción de comida rápida pero saludable a nuestros consumidores.

SERVICIO

Ofrecer un óptimo e inigualable servicio de comida rápida, con la mayor eficiencia y productividad posible, con el fin de permitir a nuestros consumidores estar 100% satisfechos.

2.2. Análisis sectorial de la industria

Razón Social	Ganancias	Participación	Locales
DELI INTERNACIONAL S.A.	27951644,00	27,47	113
LA TABLITA GROUP CIA. LTDA.	9858543,00	9,69	37
SOCIEDAD DE TURISMO SODETUR S.A.	18443530,00	18,13	42
CITYMAXIS S.A.	7268032,00	7,14	30
ALPROMAQ S.A.	5309911,00	5,22	16
PRODALMACO S.A	2361550,00	2,32	16
NEGOCIOS INTERNACIONALES B.W.B. S.A.	1690252,00	1,66	4
SHEMLON S.A.	13908153,00	13,67	33
MCDONALD'S ECUADOR	9523765,00	9,36	10

BURGER KING		5435765,00	5,34	14
TOTAL		101751145,00	100,00	315

Dentro del análisis de la industria en el sector de comidas rápidas de cadenas que trabajan en patios de comida en centros comerciales, encontramos que la empresa que más acapara el mercado es Deli internacional S.A. Esta cadena está compuesta por restaurantes como KFC, American Deli, Tropiburger y el español, con lo que tienen el 27,47% de ventas del sector, siendo el grupo con más ventas y mayor alcance dentro de la industria por la cantidad de locales a nivel nacional. Además cuenta con gran variedad de oferta de productos, como hamburguesas, sandwiches, platos a la carta y pollo broster. Sociedad de turismo Sodetur S.A es la segunda empresa en el rubro de ventas y en locales, están compuestos por Pizza Hut y Taco Bell y en tercer lugar se encuentra Shemlon S.A, con 33 locales tienen varios tipos de restaurantes en los cuales se encuentran China Wok, Menestras del Negro y Cajun*.

** Datos obtenidos a través de la Superintendencia de Compañías*

2.3 Productos y Servicios

El Kebab estará hecho a base de carne de res, pollo o pescado asada en un torno vertical, servido en un pan pita acompañado de lechuga, tomate, cebolla y salsas, que el consumidor podrá elegir a su gusto. El pan de pita fue escogido por diferentes razones: es inusual, saludable y bastante versátil. En adición, el consumidor podrá elegir como acompañamiento papas fritas y su respectiva bebida, gaseosa, agua o jugos naturales.

Entre los diferentes combos que Kebabs ofrecerá, se encuentran los siguientes:

Combo Döner Kebab de carne o pollo más bebida y papas fritas.

El Döner Kebab consiste en una base de pan pita, con lechuga, tomate y carne de pollo o res asada en un torno vertical. Nuestros vegetales provienen de proveedores seleccionados que poseen cultivos orgánicos y entregan vegetales frescos y listos para comer. El proceso de cocción de la carne de nuestro Döner Kebab no involucra el uso de

aceites y frituras, se basa en el torno vertical giratorio y se lo adereza con nuestra receta secreta proveniente de Turquía. Este delicioso plato viene acompañado de una bebida de 16 onzas a elección del consumidor y además una porción de 100 gramos de papas fritas.

Combo Fish Kebab de pescado y vegetales a la parrilla, incluye bebida y papas fritas.

Una de las especialidades de la casa, consiste en 200 gramos de pescado cortados en cubos dispuestos a lo largo de dos pinchos con tomate, cebolla y pimiento todo asado a la parrilla. El Fish Kebab viene acompañado de una bebida de 16 onzas y 100 gramos de papas fritas.

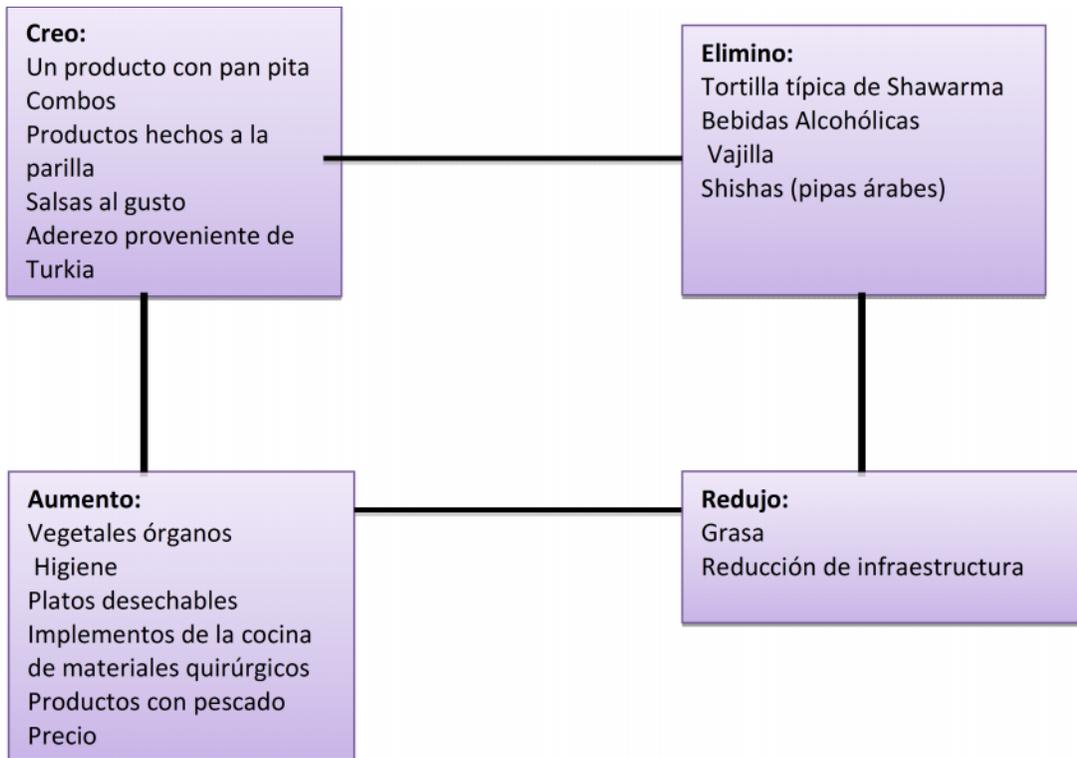
Combo Sish Kebab de carne o pollo acompañado de vegetales a la parrilla, incluye bebida y papas fritas.

Este delicioso plato consiste en 200 gramos de carne de res o de pollo cortados en cubos dispuestos a lo largo de dos pinchos con tomate, cebolla y pimiento todo asado a la parrilla. Sish Kebab viene acompañado de una bebida de 16 onzas y 100 gramos de papas fritas.

Humus con pan pita

Es un plato a base de garbanzo licuado servido en una porción de 7 onzas, el cual se acompaña de 1 onza de aceite de oliva y dos panes pitas.

2.4 Matriz de cuatro acciones



6. Oportunidad de mercado y estrategia

6.1. Análisis de Oportunidades y Amenazas

Oportunidades:

- Contamos con alrededor de 6000 clientes potenciales entre alumnos USFQ, empleados de oficinas cercanas, así como también familias.
- Nueva opción de sabor frente a los restaurantes de comida rápida en el Ecuador
- Ofrecer un servicio y producto a un precio asequible.
- Aprovechar la red de contactos de estudiantes de cada uno para atraer a clientes.
- Costos de producción y administrativos relativamente bajos y flexibles

- Establecer campañas de promoción de fácil penetración
- Montaje del negocio simple y sencillo
- Restaurante de comida rápida con fácil crecimiento
- Rotación de clientes rápida y efectiva
- Debido a la nueva tendencia de preocupación frente a la salud, ofrecemos un producto acorde a este nuevo estilo de vida
- Desarrollar franquicias a largo plazo

Amenazas:

- Inestabilidad en los precios de los proveedores
- Falta de disponibilidad de parqueaderos
- Reacciones tácticas por parte de la competencia
- Baja demanda por causa de vacaciones de la Universidad
- Apertura nuevo centro comercial al frente de la USFQ
- Nuevos permisos y registros para funcionamiento
- Alza de plusvalía/arriendo del local
- Arreglos de construcción por parte del municipio
- Poca reacción del mercado
- Buscar inversionistas para inyección de capital
- Conflicto de intereses entre accionistas

6.2. Factores Claves para el éxito y ventaja competitiva

Descripción del negocio

Kebabs es una nueva propuesta en el mercado de comida rápida, ofreciendo un menú saludable y nutritivo con un diferente concepto en sabor.

6.2.2. Factores claves para el éxito

Determinamos los siguientes factores claves para el éxito:

- Ofrecer un producto a base de pollo
- Producto de rápida y simple realización (comida rápida)
- Precio entre 2,50 a 5 \$
- Ofrecer un producto nutritivo
- Ofrecer una porción que satisfaga el apetito de los clientes

6.2.3. Ventaja competitiva

Debido a los factores mencionados, Kebabs tiene diferentes ventajas competitivas que permitirán el éxito del negocio. La primera es la fácil aceptación del producto debido a su rango de precio que será de entre 2,50 y 3,50 \$ (combo). La segunda ventaja es que ofreceremos un producto relativamente sano y nutritivo. Sin embargo, ofreceremos a elección del cliente papas fritas debido a su alta demanda. Además, ofreceremos porciones contundentes con el fin de satisfacer el apetito de los consumidores.

6.3. Marketing Estratégico

Kebabs se enfocaría en dar un producto saludable e higiénico en su preparación. En cuanto al servicio y la percepción que el restaurante dará al consumidor, esta será una imagen juvenil, divertida y segura.

Como la mayor parte de nuestros consumidores, serán estudiantes de la universidad San Francisco, familias y colegios que vivan en Cumbaya. Este consumidor entre semana no posee mucho tiempo para almorzar pero los fines de semana les gusta comer algo diferente y saludable.

Debido a las oportunidades y factores previos, estableceremos el siguiente plan estratégico. Debido al gran número de clientes potenciales de la USFQ, distribuiremos publicidad, así como también cupones de promociones con el fin de promocionar nuestro producto como sano, nutritivo y contundente. Así, la publicidad será realizada por medio de redes sociales, flyers, marketing de boca en boca y publicidad por medio de bluetooth.

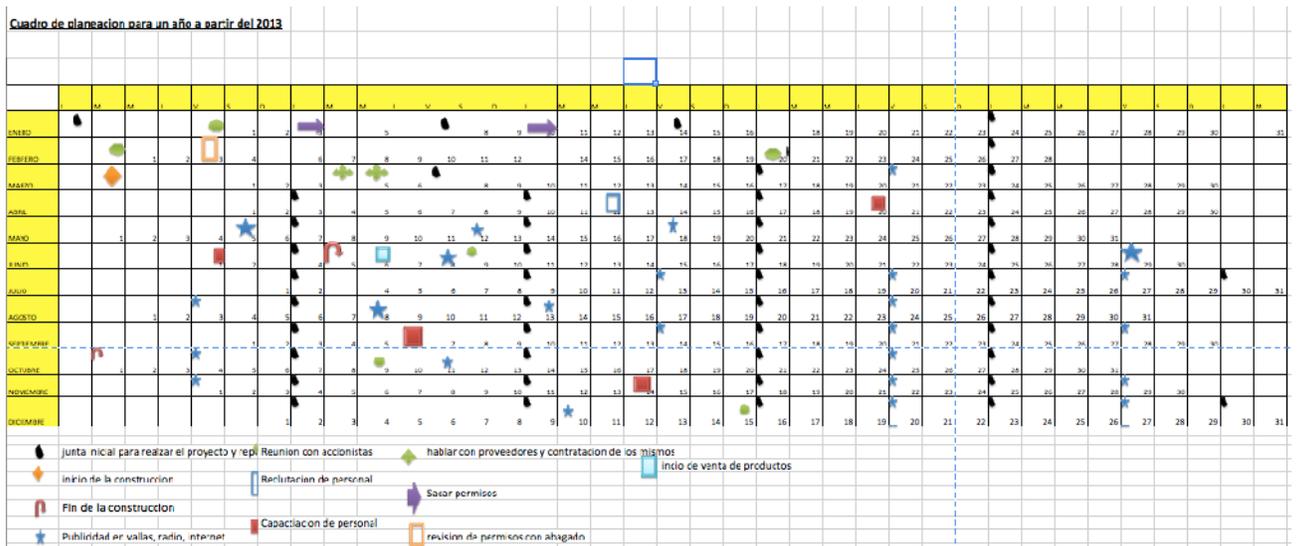
Gracias al fácil acceso de la tarjeta roja de la USFQ por parte de los estudiantes, buscaremos encontrar una alianza con Diners Club del Ecuador para así, poder aceptar esta tarjeta como medio de pago, aplicando descuentos y promociones para los tarjeta-habientes.

Estableceremos convenios con proveedores de renombre tales como PRONACA, COCA COLA con el fin de que el consumidor tenga la tranquilidad que los productos ofrecidos son confiables. Con esto, preservaremos los precios por más tiempo, ya que estas empresas suelen tener políticas que avisan a los clientes la subida de precios.

7. Estructura operacional

4.1 Actividades previas al inicio de la operación

A continuación, se presenta el siguiente cronograma actividades:



4.2 Trámites para abrir un negocio de comida rápida

Municipio

1. Permiso de la Dirección Municipal de Ambiente
2. Pago de la patente por el uso de suelo
3. Pago del impuesto 1.5 por mil.
4. Licencia de la Corporación Metropolitana de Turismo de Quito de funcionamiento anual.

No tiene costo

Se demora alrededor de 15 días

SRI

RUC

- Copia de la cedula del propietario
- Planilla de Agua, Luz o teléfono del establecimiento

No posee costo

Se demora 15 minutos, dependiendo de cuenta gente haya el día que se dirija a sacar el RUC.

Bomberos

- Permisos del Cuerpo de Bomberos.

No posee costo

Se demora cinco días laborables

Música

- Pago de cuota a la SAICE, en caso de tener música o videos en cualquier modalidad.

Requisitos para obtener el Permiso de Salud

1. Solicitud de Inspección. (Esta solicitud se obtiene en el primer piso de la Dirección Provincial de Salud de Pichincha)
2. Certificado de Registro definitivo y LUAF
3. Copias de carnets de Salud ocupacional. (Este carnet se lo adquiere en cualquier centro de salud)
4. centro de salud)

5. Original y Copia de la cédula y papeleta de votación del propietario o representante legal
6. Escritura de Constitución legalizada en caso de ser persona jurídica
7. Copia del RUC
8. Copia del certificado del Cuerpo de Bomberos de Quito

Sin costo

Tiempo de entrega: 5 a 8 días laborables

Lista de requisitos para pago y adquisición de bienes y servicios

1. Cédula de Identidad o RUC
2. Certificado de cuenta bancaria personal
3. Copia del RUP (En caso de tenerlo)
4. Factura original.
5. Informe del fiscalizador de obras.
6. Orden de pago del Alcalde.

Empresas y Compañías

1. Autorización del Gerente para Cobrar
2. Copia del Nombramiento del Gerente
3. Copia del RUC
4. Certificado de cuenta bancaria de la empresa
5. Copia del RUP
6. Factura original
7. Informe del fiscalizador de obras

No posee costo.

Tiempo de entrega: es Inmediato depende si todos los documentos se encuentran en regla.

Requisito para la cuenta de ahorros

1. Original y Copia de la cédula de identidad en blanco y negro
2. Original y Copia de la papeleta de votación en blanco y negro

No posee costo.

Tiempo de entrega: Inmediato

Requisitos para abrir cuenta corriente

1. Una (1) copia a color de la cédula de ciudadanía, identidad, refugiado, vigentes.
2. Una (1) copia de Certificado de Votación vigente
3. Último recibo o planilla actual y cancelada de cualquier servicio básico (agua, luz, teléfono)
4. Dos referencias personales con números telefónicos convencionales y celulares, en caso de familiares que no vivan con el solicitante.
5. Dos referencias bancarias y/o comerciales con número telefónico convencionales y celulares

Costo: no posee costo

Tiempo de entrega: 15 a 20 minuto

Requisitos para obtener patente municipal

1. Copia color de cédula de identidad y certificado de votación del propietario o responsable de la actividad económica.
2. Copia del RUC.
3. Copia de la declaración del impuesto a la renta.
4. Copia de las declaraciones del impuesto al valor agregado-IVA.
5. Copia del pago al Cuerpo de Bomberos.
6. Copia del último pago del impuesto de patente.
7. Copias de estados financieros.

Costo: Una vez realizada la liquidación respectiva en la ventanilla única municipal se le indicará el valor a cancelar.

Tiempo de entrega: inmediato

Requisitos para propiedad horizontal

1. Solicitud dirigida al Sr. Alcalde firmada por el propietario.
2. Pago de tasa para el trámite.
3. Tres juegos de planos firmados por un profesional.
4. Copia de tabla de las alícuotas.
5. Copia de escritura de la propiedad del inmueble.
6. Pago predial actualizado.

No posee costo

Tiempo de entrega: 5 días hábiles

Requisitos para pagar el impuesto 1.5 por mil

1. Copia del permiso del año anterior
2. Copia de cedula y certificado de votación
3. Copia del ruc
4. Copia de la declaración del impuesto a la renta (si está obligado a llevar contabilidad)
5. Tasa de 1.5 por mil
6. Distribución de alícuotas (si lleva contabilidad y tiene más locales)
7. Carta de autorización para realizar trámite del permiso (compañías)
8. Copia del cuerpo de bomberos

Costo:

El valor del permiso varía de acuerdo al monto de capital y tipo de negocio. Según la tabla de valores descrita en la ordenanza que regula el cobro de las patentes municipales

Tiempo de entrega: 9 días laborables

Requisitos para permiso de construcción

1. Solicitud dirigida al señor Alcalde.
2. Copia de la cedula de ciudadanía.

3. Copia de escritura del solar, terreno y/o documento de posesión.
4. Copia de carta de pago impuesto predial (actual).
5. Planos de la obra.

Costo: Los valores de los permisos serán calculados en base a los avalúos respectivos de cada una de las peticiones.

Requisitos para obtener la licencia de Turismo

1. Aprobación al régimen de propiedad horizontal
2. Certificado de avalúos
3. Certificado de avalúos
4. Certificado de uso de suelo
5. Exoneración de impuestos de construcción y avance

Costo: No posee costo.

Tiempo de entrega: 5 a 6 días

Solicitud de registro turístico

1. Formulario para la Solicitud del Registro
2. Copia certificada de la Escritura de constitución, aumento de Capital o reforma de estatutos, tratándose de personas jurídicas
3. Nombramiento del representante legal, debidamente inscrito en la oficina del registro mercantil
4. Copia del Registro único de contribuyente (R.U.C)
5. Copia de cédula de identidad, a color
6. Copia de la última papeleta de votación, a color.
7. Copia del Contrato de compra venta del establecimiento.

Sin costo

Tiempo de entrega: inmediato

Requisitos para colocar vallas públicas

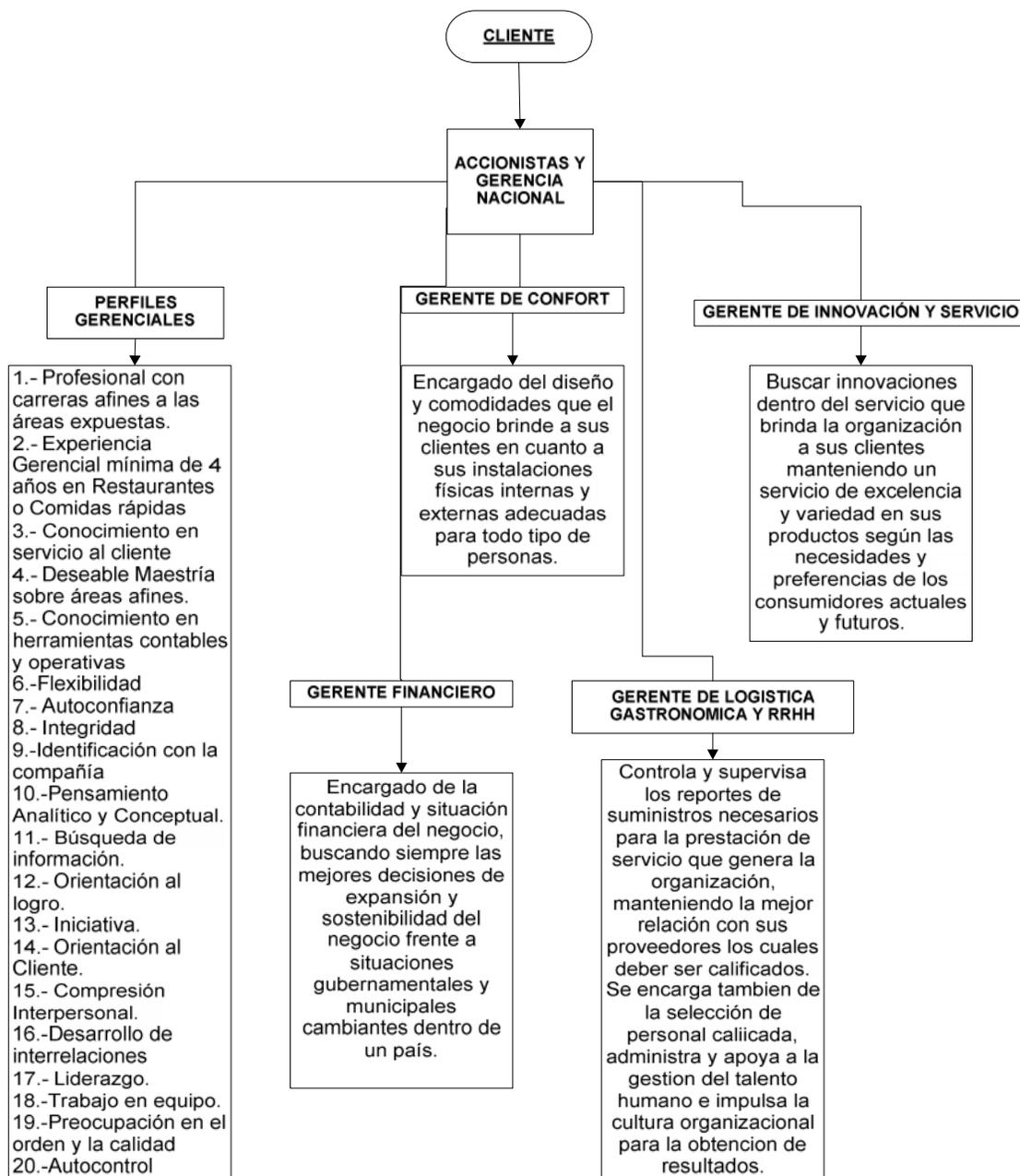
1. Elaborar una solicitud en especie valorada dirigida al Comisario de Construcciones.
2. Croquis de ubicación.
3. Fotomontaje de la publicidad a colocar.
4. Autorización escrita del propietario del predio, o una copia del pago del último impuesto predial.
5. Para empresas de publicidad o personas que requieran colocar publicidad en espacios públicos autorizados, adjuntarán copia del pago emitido por la Comisaría de Construcciones.

Costo: 10 dólares por metro cuadrado

Tiempo de entrega: Tres días hábiles

4.3 Organigrama y política de recursos humanos

Organigrama



Política de recursos humanos

Kebabs contará con los siguientes empleados en su local de Cumbaya:

Puesto	No. Empleados	Sueldos unitario (en \$)
Cocina	1	350
Limpieza	1	280
Despachador	1	300
Cajero	1	350
Administrador	1	600
	5	1880

4.3 Marketing operativo

4.3.1 Producto

Como especificada anteriormente cuenta con las características de que es saludable con ingredientes orgánicos y entre los ingredientes tenemos:

Pan de pita orgánica

250 grs Pollo asado o 250 grs carne asada o 250 grs de pescado

50 grs de cebolla

75 grs de tomate

90 grs de lechuga

Salsas de la casa, mostaza, mayonesa, salsa de tomate.

220 grs de papas fritas (opcional/adicional)

4.3.2 Precio

Kebab simple 2.50 \$

(carne, pollo, pescado con lechuga, tomate, cebolla y salsas)

Combo Kebab 3.50 \$

Kebab simple + papas fritas y bebida

Papas fritas adicionales 1.50 \$

4.3.3 Plaza

Nuestro local estará establecido al frente de la USFQ

4.4.4 Promoción

Como mencionado anteriormente se lo hará por medio de alianzas estratégicas, distribución de flyers con cupones, redes sociales y publicidad por medio de bluetooth.

5. Economía y rentabilidad

5.1. Estructura de costos

Estructura de costos	
Inversion inicial	
Gastos iniciales	
Le gales (permisos de funcionamiento)	\$1.200,00
Campaña de lanzamiento	\$800,00
Planta y Equipo	\$22.000,00
Remodelacion local	\$2.000,00
Inversion Inicial	\$26.000,00
Costos fijos anuales	
Renta anual	\$18.000,00
Publicidad anual	\$1.800,00
Totales	\$19.800,00
Costos variables	
Gastos generales y administrativos	
Ver tabla de salarios de empleados	

Tabla: Salarios de empleados

Plan de empleados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Administrador	\$7.800	\$7.800	\$8.424	\$9.098	\$9.826
Cocinero	\$4.200	\$4.200	\$4.536	\$4.899	\$5.291
Cajero	\$3.840	\$3.840	\$4.147	\$4.479	\$4.837
Empleado 3 (asistente)	\$3.600	\$3.600	\$3.888	\$4.199	\$4.535
Empleado 4 (asistente)	\$3.600	\$3.600	\$3.888	\$4.199	\$4.535
Empleado 5 (limpieza)	\$3.600	\$3.600	\$3.888	\$4.199	\$4.535
Total	\$26.640,00	\$26.640,00	\$28.771,20	\$31.072,90	\$33.558,73

5.2. Proyecciones de venta

Kebabs tomará un punto de vista conservador respecto a sus proyecciones de venta con el fin de aumentar la posibilidad de cumplir las metas establecidas. Kebabs tomará en cuenta que los primeros 2 meses de negocio (como máximo) será relativamente bajo hasta llegar a posicionarnos. Así, las proyecciones sirven para determinar que el negocio aumentará en los primeros 2 años con proyecciones a 5 años.

Tabla: Proyecciones de ventas y costo de ventas

Proyecciones de venta	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas					
Sencillo	\$18.000,00	\$21.600,00	\$25.920,00	\$31.104,00	\$37.324,80
Combo	\$33.600,00	\$40.320,00	\$48.384,00	\$58.060,80	\$69.672,96
Acompañantes	\$5.400,00	\$6.480,00	\$7.776,00	\$9.331,20	\$11.197,44
Bebidas	\$4.200,00	\$5.040,00	\$6.048,00	\$7.257,60	\$8.709,12
Ventas totales	\$61.200,00	\$73.440,00	\$88.128,00	\$105.753,60	\$126.904,32
Costo de ventas					
Sencillo	\$3.600,00	\$4.320,00	\$5.184,00	\$6.220,80	\$7.464,96
Combo	\$5.040,00	\$6.048,00	\$7.257,60	\$8.709,12	\$10.450,94

Acompañantes	\$432,00	\$518,40	\$622,08	\$746,50	\$895,80
Bebidas	\$210,00	\$252,00	\$302,40	\$362,88	\$435,46
Costo de ventas totales	\$9.282,00	\$11.138,40	\$13.366,08	\$16.039,30	\$19.247,16

5.3. TIR, VAN, Flujo de caja

DATOS DE PRODUCCION

	0	1	2	3	4	5
Ventas totales					\$105.753,60	\$126.904,32
Crecimiento Real	20%					
Inflacion anual	4%					
Indice de inflacion		1,04	1,0816	1,124864	1,16985856	1,216652902
Costo de ventas/ventas	21%					
Costos Fijos (crecen con inflacion)		\$19.800	\$19.800	\$19.800	\$19.800	\$19.800
Gastos generales y administrativos		\$26.640,00	\$26.640,00	\$28.771,20	\$31.072,90	\$33.558,73
Tasa de impuestos	12%					
Depreciacion lineal a 10 años	10 años					
caja-bancos	2%					

DATOS DE INVERSION

cuentas por cobrar/ventas	0%
inventario/ventas	15%
cuentas por pagar / ventas	0%

Inversion en activos fijos 24.000 al comienzo del proyecto

DATOS DE DEUDA

Financia el activo con 50% de deuda

tasa real de interes

14%

Plazo

5 años

Costo de oportunidad del capital (re)

8%

Price/book value estimado

2

**ESTADO DE
RESULTADOS**

	0	1	2	3	4	5
Ventas		\$61.200	\$73.440	\$88.128	\$105.754	\$126.904
Costo de ventas		\$9.282	\$11.138	\$13.366	\$16.039	\$19.247
Utilidad Bruta en Ventas		\$51.918	\$62.302	\$74.762	\$89.714	\$107.657
Gastos Generales y						
Administrativos		\$30.640	\$26.640	\$28.771	\$31.073	\$33.559
Costos Fijos		\$19.800	\$19.800	\$19.800	\$19.800	\$19.800
Depreciacion		\$2.400	\$2.400	\$2.400	\$2.400	\$2.400
Utilidad Antes de Interes e Impuesto (EBIT)		(\$922)	\$13.462	\$23.791	\$36.441	\$51.898
Pago de Interes		1.960	1.663	1.325	940	501
Utilidad Antes de impuestos		(\$2.882)	\$11.798	\$22.465	\$35.501	\$51.398
Impuestos pagados		(\$346)	\$1.416	\$2.696	\$4.260	\$6.168
Utilidad Neta		(\$2.536)	\$10.382	\$19.769	\$31.241	\$45.230

ESTADO DE SITUACION

	0	1	2	3	4	5
Activos Corrientes						
Caja Bancos	\$1.224	\$1.469	\$1.763	\$2.115	\$2.538	\$2.538
Cuentas por Cobrar	0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Inventarios	\$9.180	\$11.016	\$13.219	\$15.863	\$19.036	\$-
Total de Activos Corrientes	\$10.404	\$12.485	\$14.982	\$17.978	\$21.574	\$2.538
Planta y Equipo Bruta	\$24.000	\$24.000	\$24.000	\$24.000	\$24.000	\$24.000
Depreciacion Acumulada	-	2.400	4.800	7.200	9.600	12.000
Planta y Equipo Neta	\$24.000	\$21.600	\$19.200	\$16.800	\$14.400	\$12.000
Total de Activos	\$34.404	\$34.085	\$34.182	\$34.778	\$35.974	\$14.538
Porcion Corriente Deuda						
Corto Plazo		\$2.118	\$2.414	\$2.753	\$3.138	\$3.577
Cuentas por pagar	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Pasivos Corrientes	\$0	\$2.118	\$2.414	\$2.753	\$3.138	\$3.577

Deuda Largo Plazo	\$14.000	\$9.764	\$7.053	\$3.963	\$439	\$0
Total Pasivos	\$14.000	\$11.882	\$9.468	\$6.715	\$3.577	\$3.577
Capital Social	\$20.404	\$24.739	\$16.868	\$447	(\$26.460)	(\$93.126)
Utilidades Retenidas						
Acumuladas	\$0	(\$2.536)	\$7.846	\$27.616	\$58.857	\$104.087
Total del Patrimonio	\$20.404	\$22.203	\$24.714	\$28.063	\$32.397	\$10.961
Total de Pasivo y Patrimonio	\$34.404	\$34.085	\$34.182	\$34.778	\$35.974	\$14.538

Monto de la amortización de deuda

Monto del préstamo (aprox 50% de la inversión neta) \$17.202 \$ 14.000
Tasa de interes real 14%
Plazo de la deuda 5,00 Años
Cuota a pagar \$ 4.077,97

Periodos	-	1	2	3	4	5
Saldo	\$ 14.000	\$11.882	\$9.468	\$6.715	\$3.577	\$-
Capital		\$2.118	\$2.414	\$2.753	\$3.138	\$3.577
Interes		\$1.960	\$1.663	\$1.325	\$940	\$501
Cuota		\$4.078	\$4.078	\$4.078	\$4.078	\$4.078
diferencia	\$14.000	\$9.764	\$7.053	\$3.963	\$439	\$0

Tabla flujo de caja

	0	1	2	3	4	5
Flujo Bruto Operativo						
Utilidad Neta		(\$2.536)	\$10.382	\$19.769	\$31.241	\$45.230
Depreciacion		\$2.400	\$2.400	\$2.400	\$2.400	\$2.400
Total		\$(136)	\$12.782	\$22.169	\$33.641	\$47.630
Flujo de Inversión						
Estimación del KTN	\$10.404	\$12.485	\$14.982	\$17.978	\$21.574	\$2.538
Variación del KTN	(\$10.404)	(\$2.081)	(\$2.497)	(\$2.996)	(\$3.596)	\$19.036

Variación de Activos Fijos	(\$24.000)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Venta de Activos						\$12.000
Total de Inversión	(\$34.404)	(\$2.081)	(\$2.497)	(\$2.996)	(\$3.596)	\$31.036
Flujo de pago de deuda	\$ 14.000	\$(2.118)	\$(2.414)	\$(2.753)	\$(3.138)	\$(3.577)
Flujo Libre de caja	(\$20.404)	(\$4.335)	\$7.871	\$16.421	\$26.908	\$75.088
Valor mercado del patrimonio	\$40.808	\$44.406	\$49.428	\$56.126	\$64.793	\$21.922
Valor de mercado de la deuda	\$14.000	\$ 11.882	\$ 9.468	\$ 6.715	\$ 3.577	\$ 3.577
Valor de mercado total	\$54.808	\$56.288	\$58.896	\$62.841	\$68.370	\$25.499
Deuda/valor	0,26	0,21	0,16	0,11	0,05	0,14
Equity/valor	0,74	0,79	0,84	0,89	0,95	0,86
Deuda/equity	0,34	0,27	0,19	0,12	0,06	0,16
Ra para este proyecto	8%					
Re		6,39%	6,85%	7,28%	7,67%	7,02%
1+ re		1,064	1,069	1,073	1,077	1,070
Descuento		1,064	1,14	1,22	1,31	1,41
Valor presente anual		\$(4.074)	\$6.924	\$13.464	\$20.491	\$53.431
Valor presente total	\$90.234					
Valor presente neto	\$ 69.830,37					
TIR	50,46%					

6. Componente personal

Kebabs busca en el área de Recursos Humanos establecer innovaciones en la administración, planeación, organización, desarrollo y coordinación de todo el personal que conforma la compañía, direccionando el desempeño y fidelidad de sus empleados (Simón Dolan, 1999, Páginas Utilizadas: 86).

El lograr tener el bienestar y una motivación intrínseca sobre cada uno de nuestros colaboradores ayudaría a la empresa a entregar un valor agregado en las diferentes funciones que realicen, lo cual nos haría sobresalir ante la competencia, que muchas veces no ve a su personal como un factor de gran valor para el desarrollo efectivo de los objetivos de la misma. (Dessler, 6ta) “El empleo temporal puede reducir los costes laborales de la empresa pero puede también dificultar la innovación en aquellos casos donde haga falta un mayor compromiso organizativo porque dicho compromiso suele ser inferior entre los empleados temporales” (Posthuma et al., 2005).

A través de un enfoque estratégico sobre cómo llegar a gestionar el talento humano del personal que labora en “kebabs”, se plantea un proceso a seguir para el desarrollo sobre la innovación en los procesos del área de recursos humanos.

En el siguiente gráfico podemos observar dos factores puntuales en los cuales el área de recursos humanos se enfocara para lograr el objetivo esperado, la primera es atraer al personal requerido según el perfil necesario en las áreas correspondientes, teniendo una apertura para los estudiantes universitarios y personas de la tercera edad, todos pasando bajo un sistema de selección el cual consta en una entrevista, elaboración de pruebas psicosométricas, de aptitud, conocimiento y exámenes médicos, determinando los candidatos

idóneos para los puestos requeridos. (Dave Ulrich, 2000). El segundo punto se llevara a cabo con el capital humano que se encuentra trabajando en la empresa, el cual tiene un conocimiento sobre la cultura y propósito del área de recursos humanos, el sistema de recursos humanos deberá gestionar el desempeño, la retribución y capacitaciones necesarias para lograr fidelidad, compromiso de trabajo, alcanzando de esta manera conquistar y mantener al personal dentro de la organización con una actitud positiva (Butteriss, 2000).



El propósito de implantar innovaciones y estrategias claves dentro de “Kebabs” es para conseguir un excelente desempeño, compromiso de los colaboradores, mejora de procesos operativos, eficiencia en el servicio, contribución productiva, ética y social hacia la organización y de esta manera poder prestar el mejor servicio y satisfacción de nuestros clientes o futuros clientes.

Para cumplir con los objetivos planteados debemos tomar en cuenta las siguientes necesidades que la empresa debe brindar a sus empleados.

- Cumplir con las obligaciones legales.
- Elaborar horarios flexibles.
- Involucrar a los empleados en decisiones o cambios de los procesos asignados.
- Mantener una comunicación integradora dentro de la organización.
- Reconocimiento del trabajo en equipo.
- Capacitaciones para el desarrollo personal.
- Remuneración a tiempo.
- Prestación de seguro privado para cada empleado.
- Crear una utilidad del negocio la cual deberá ser repartida equitativamente con los trabajadores.
- Retroalimentación continúa según las expectativas de los trabajadores.
- Tiempo de compartir en fechas importantes involucrando a hijos o familiares o solo al personal según fechas festivas.

- Brindar todos los implementos tecnológicos y de seguridad que sean necesarias para el cumplimiento del trabajo.
- Establecer horarios de lunch de acuerdo a las horas de trabajo, tiempo suficiente para su descanso.
- Pasantías familiares.

El área de recursos humanos es una de las partes más importantes dentro de una organización (Hayton, 2004). Es la primera fase que debe pasar un posible integrante de la compañía, esta presentación permite al área de captación de personal conocer un poco sobre las destrezas y debilidades que puede tener una persona (Posthuma, 2005). El propósito de Kebabs no es el reclutamiento de la mayor cantidad de personal sino elegir el personal adecuado para poder desarrollar y crecer junto a esa persona, brindándonos un apoyo mutuo y de confianza. Esto no quiere decir que entre menos personal más trabajo se debe realizar (Hayton, 2004). Estadísticamente se ha comprobado que una persona que se encuentra motivada, desarrolla un nivel óptimo de eficiencia y eficacia dentro de su trabajo, comprometiéndose con la misma al punto de buscar innovaciones o mejores que podrían ser colocadas en su trabajo diario, brindando un plus al servicio que presta dentro de Kebabs.

Toda empresa busca direccionarse al éxito y al reconocimiento por su producto y servicio (Butteriss, 2000). Kebabs busca desde un principio lograr obtener una motivación así el éxito no solo de la empresa sino de sus integrantes que generan las ganancias y marcan el rumbo a la diferenciación y a la sostenibilidad en el tiempo (Espitia, 2006).

En este grafico podemos observar algunos rasgos de la economía actual que direccionan al cambio e innovación que debe implementar en las empresas pequeñas o grandes en cuando al equipo humano de trabajo.

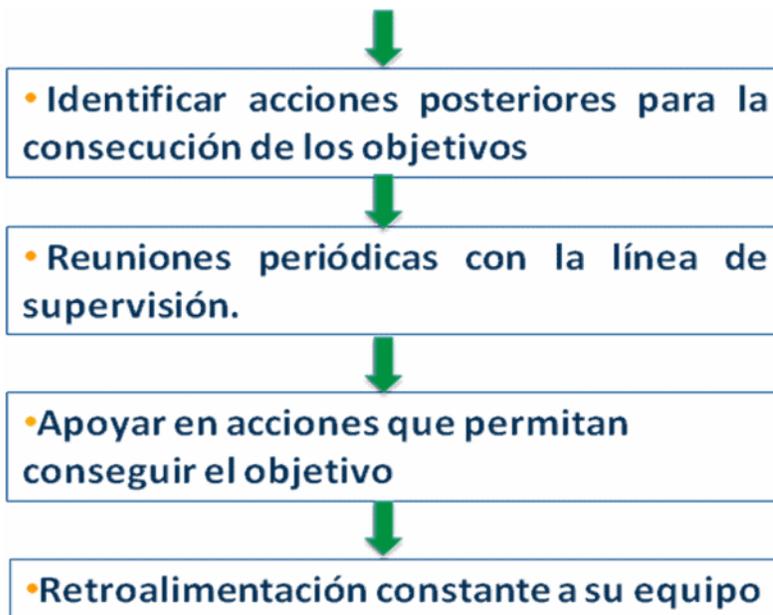


Esta innovación sobre la motivación y desarrollo del personal humano que labora dentro de nuestra empresa está enfocada a determinar todos los factores que ayuden a la empresa a ver sus fortalezas y debilidades, mismas que deben seguir alimentando los ingresos de la entidad, y de igual forma las debilidades o amenazas que estén contribuyendo al declive de ciertos procesos y por ende la baja en la calidad de los procesos y servicios que se manejan a través del área, además debemos saber que estas debilidades y amenazas deben ser erradicadas de la institución dejando solamente un margen tolerable de errores que no causarían un impacto significativo en los indicadores de eficiencia y eficacia que manejan los empleados (Simón Dolan, 1999, Páginas Utilizadas: 86).

El resultado de una estructura clara y definida dentro del área de recursos humanos genera las competencias que debemos encontrar en cada uno de los integrantes de nuestro equipo humano las cuales podemos señalarlas en el siguiente grafico (McBer, 2010).



Para lograr alcanzar la meta planteada en el área de recursos humanos se detalla a continuación un plan de seguimiento al objetivo trazado, el cual consta en la revisión del proceso y sus avances, la identificación de acciones posteriores para consecuencia de los objetivos, reuniones periódicas con las líneas de supervisión, apoyarse en acciones que permitan conseguir el objetivo por medio de encuestas para los colaboradores las cuales pueden medir el clima organizacional y todas las partes que se encaminan al logro de la misma y la retroalimentación constante al equipo.



La empresa “Kebabs” busca tener y brindar a su equipo humano, un camino al éxito y a la estabilidad económica y laboral teniendo presentes la visión y misión de la empresa en cuanto a su producto y servicio. El lograr mantener un equilibrio entre la parte emocional y laboral, ayuda a explotar las habilidades y potenciales de un colaborador, permitiéndole obtener un crecimiento individual y colectivo. Para Kebabs conseguir un clima organizacional adecuado le ayuda para entregar un valor agregado significativo en el servicio y producto, colocándola de esta manera en una empresa solida y sustentable en el tiempo, minimizando los costos de capacitación e involucramiento de un nuevo personal dentro del área requerida.

Bibliografía:

- Butteriss, M. (2000). *Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento*. Páginas Utilizadas: 56, 58, 75, 138, 145: EDIPE.
- Dave Ulrich, M. R. (2000). *El Futuro de la Dirección de Recursos Humanos*. Páginas utilizadas: 30: EDIPE.
- Dessler, G. (6ta). *Administración de personal*. Total Páginas: 715: Prentice – Hall Hispanoamericana.
- Espitia, L. C. (2006). *Motivación Laboral y Clima organizacional*. Mexico: Innovar.
- Hayton, J. (2004). “*Strategic human capital management in SMEs*. Human Resource Management: Stanford University.
- Mangel, K. y. (2000).
- McBer, H. (2010). *Diccionario de Competencias*.
- Posthuma. (2005). *etal*.
- Simón Dolan, R. S. (1999, Páginas Utilizadas: 86). *La Gestión de los Recursos Humanos*. Mc Graw-Hill / Interamericana de España.