

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Restaurante “FRUTARIUM”: Gestión de Recursos Humanos

Carlos Andrés Vargas Caluña

Trabajo final de titulación presentada como requisito para la obtención del título de

Licenciado en Administración de Empresas

Quito

Diciembre de 2012

Universidad San Francisco de Quito

Colegio de Administración para el Desarrollo

HOJA DE APROBACION DE TRABAJO FINAL DE TITULACION

Restaurante “FRUTARIUM”: Gestión de Recursos Humanos

Carlos Andrés Vargas Caluña

Pablo Carrera Narváez, MBA.
Director de trabajo final de titulación

Magdalena Barreiro, Ph.D.
Decana del Colegio de Administración
para el Desarrollo

Quito, noviembre de 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: Carlos Andrés Vargas Caluña

C. I.: 1803543022

Fecha: 11 de diciembre de 2012

Resumen

Frutarium se desenvuelve en la industria alimenticia y se dedica al negocio de la distribución y procesamiento de productos 100% orgánicos en un bar-restaurant cuya primera filial se ubica en el nuevo aeropuerto de Quito en la zona de espera de vuelos internacionales. El negocio cuenta con alianzas estratégicas con proveedores nacionales y así brindar productos de calidad a sus clientes, en un ambiente tranquilo y donde se pueden disfrutar los diferentes bocaditos que provee el Ecuador.

Abstract

Frutarium develops in the food industry and is in the business of distribution and processing of 100% organic products at a bar-restaurant whose first branch is located in the new Quito airport waiting area for international flights. The business has strategic alliances with national suppliers and also provide high quality products to its customers, in a peaceful atmosphere and where you can enjoy various snacks provided by the Ecuador.

Tabla de Contenidos

RESUMEN	IV
ABSTRACT	V
MÓDULO 1: PROPOSICIÓN DE LA EMPRESA Y CONCEPTO.	1
1. FILOSOFÍA EMPRESARIAL (MISIÓN, VISIÓN Y VALORES)	1
VALORES:	2
2. ANÁLISIS SECTORIAL DE LA INDUSTRIA	3
PRODUCTOS Y SERVICIOS	10
MÓDULO 2: OPORTUNIDAD DE MERCADO Y ESTRATEGIA	13
1. ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	13
2. FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO Y VENTAJA COMPETITIVA	16
3. MARKETING ESTRATÉGICO	16
MÓDULO 3: ESTRUCTURA OPERACIONAL	19
ACTIVIDADES PRE-OPERACIONALES	19
DISTRIBUCIÓN LOCAL	25
RECURSOS HUMANOS	26
AMBIENTE LABORAL	28
MARKETING OPERATIVO	28
Cronograma	30
Componente personal: Gestión de Recursos Humanos	35
MODULO 4 : ESTUDIO FINANCIERO	49
4.1 PRESUPUESTOS	49
4.2 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS	53
BIBLIOGRAFÍA:	68

Lista de Figuras**Figuras**

Figura 1.....	4
Figura 2.....	5
Figura 3.....	26
Figura 4.....	27

Gráficos

Grafico 1.....	1
Grafico 2.....	12

Tabla

Tabla 1.....	4
Tabla 2.....	15

MÓDULO 1: PROPOSICIÓN DE LA EMPRESA Y CONCEPTO.



Grafico 1

1. Filosofía Empresarial (Misión, Visión y Valores)

Visión: Estar en el segundo puesto en el mercado local en la venta de bebidas a base de frutas y bocaditos ecuatorianos en los próximos 5 años, siendo reconocidos por nuestro servicio de calidad, exclusividad y personalización hacia nuestros clientes.

Misión: La razón de ser de Frutarium es brindar un servicio de cafetería, venta de bocaditos ecuatorianos elaborados artesanalmente y entretenimiento en vivo, con productos de calidad y atención personalizada para satisfacer las necesidades de nuestros clientes de esta manera ser merecedores de reconocimientos y certificaciones nacionales como internacionales. Las necesidades que se satisfacen es ofrecer un producto terminado en base a materia prima 100 % orgánica de pequeñas granjas de esta manera se entrega bienestar y salud a la sociedad.

Valores:

- Respeto: realizar cualquier actividad sin afectar a nuestros clientes.
- Compromiso: cumplir con todas las obligaciones dentro de Frutarium.
- Calidad y profesionalidad: siempre actuar con profesionalidad en cualquier problema o actividad, garantizando excelentes resultados en cada proceso para la entera satisfacción del cliente.
- Diversidad Cultural: respetar las diferencias culturales y opiniones de cada uno de los integrantes de Frutarium, brindando así un ambiente agradable.
- Ética: realizar todas las actividades basándose en la moral y valores establecidos por nuestra sociedad.

2. Análisis Sectorial de la industria

ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO

A fin de determinar factores externos que afectarán el negocio dentro de la industrial de alimentos a continuación se detalla la metodología aplicada.

Se identificaron y se calificaron un total de 20 variables y para obtener los diez factores más relevantes, es decir a 20 y se dividió dicho resultado para 2, dando 10 puntos que serán distribuidos entre las 20 variables identificadas. A mayor puntaje, mayor influencia del factor sobre el futuro negocio. Cabe recalcar que la suma vertical de las calificaciones individuales, no debe sobrepasar en ningún caso los diez puntos asignables.

La escala empleada para la calificación de cada factor se detalla a continuación:

- 0: El factor no tendría influencia.**
- 1: El factor tendría una influencia muy débil.**
- 2: El factor tendría una influencia débil.**
- 3: El factor tendría una influencia media.**
- 4: El factor tendría una influencia fuerte.**
- 5: El factor tendría una influencia muy fuerte**

Factores Externos que pueden afectar al negocio	Galo	Experto 1	Experto 2	Calificación Total
Desempleo	1	1	1	3
Producto interno bruto	1	1	1	3
Inflación	0	1	0	1
Ruc	0	0	0	0
Plan de soberanía alimentaria	1	1	1	3
Acuerdo ministerial No. 467 3 de agosto	1	1	1	3
Ley organica de defenza del consumidor	1	0	0	1
Reglamento de control sanitario de alimentos	1	1	1	3
Tendencias de consumos en centros comerciales	2	2	3	7
Gasto mensual	1	1	1	3
Migración	1	1	1	3
Tendencia por productos chatarras	0	0	0	0
Riesgo país	0	0	0	0
Turismo	0	0	0	0
Globalización	0	0	0	0
Impacto ambiental	0	0	0	0
Inestabilidad politica	0	0	0	0
Corrupción	0	0	0	0
Competencia del producto	0	0	0	0
Pobreza	0	0	0	0
TOTAL VERTICAL	10	10	10	30

Tabla 1

VARIABLES ECONOMICAS

TASA DE DESEMPLEO

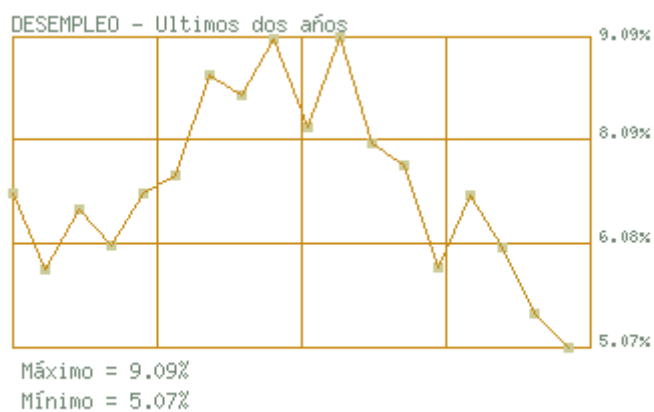


Figura 1

Fuente Banco Central del Ecuador

Según el INEC en diciembre del 2006, la tasa de desempleo abierto era de 7,81% y la tasa de subempleo era del 58,54% es decir que la tasa de empleo adecuado era de 33,65%. Hoy en día después de una crisis mundial en donde el desempleo aumento a nivel mundial, Ecuador sostiene una tasa de desempleo de 7,71% y la tasa de subempleo se sitúa en el 50,41% es decir que el empleo adecuado en el país es de 40,25%, esa es la medición de Junio del 2010. Así que no hay tal que el desempleo haya aumentado, lo que más bien es notorio es que ha existido una importante formalización de plazas de empleo, lo cual concuerda con los datos de cotizantes del IESS. (INEC). En nuestro caso específico esto representa una amenaza ya que al no tener trabajo las personas no habrá consumo, y por lo general cuando no existe trabajo las personas ahorran y la manera de ahorrar en la comida es comiendo en la casa y preparando la comida en la en su hogar.

PRODUCTO INTERNO BRUTO

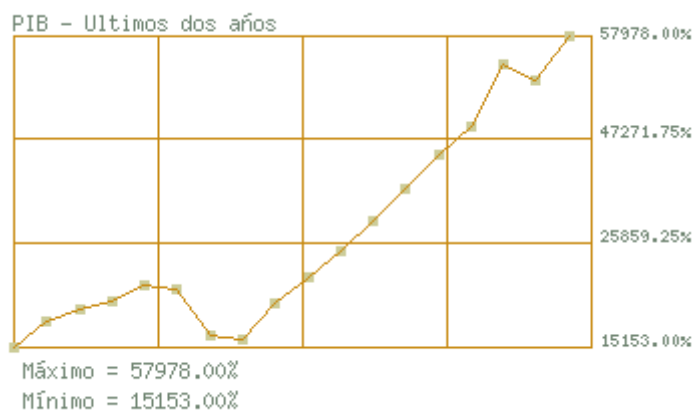
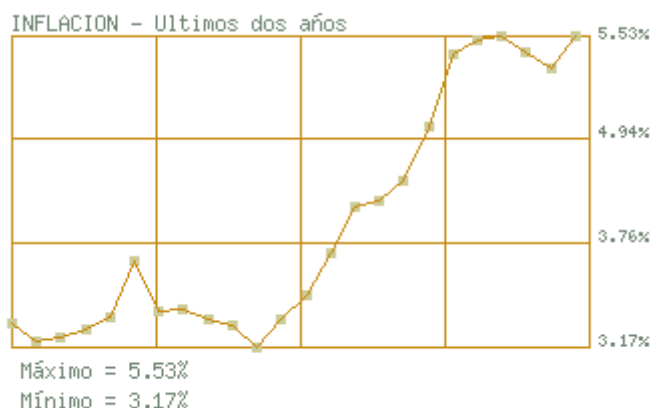


Figura 2

Fuente Banco Central del Ecuador

En cuatro años del actual régimen se tendrá un crecimiento de la economía del 3%, eso es mediocre porque el empleo no ha mejorado en nada, al contrario se ha deteriorado y las disminuciones de los índices de pobreza son menores en este Gobierno de lo que fueron en anteriores administraciones. En nuestro restaurante el tema del producto interno bruto es una oportunidad ya que al subir el PIB existe mas dinero dentro del país y esto produce que las personas consuman más especialmente en el sector de comidas.

INFLACIÓN



Fuente Banco Central del Ecuador

El incremento de precios de papa chola, naranja, pescados frescos, plátano verde, ajo y huevos de gallina también incidieron en el aumento de la inflación. Esto se explica por la caída de la producción agrícola, como consecuencia de las inundaciones que afrontaron ciertas provincias del país. Esto genera desabastecimiento en los mercados e incremento de los precios en los alimentos agrícolas. Esta situación produjo el alza en los precios de los almuerzos. En el caso del negocio podría representar una amenaza ya que, si la inflación sube las cosas se encarecen y esto produciría que nuestro negocio la materia prima se encarezca y nos veremos obligados a subir los precios.

VARIABLES POLÍTICO-LEGALES

RUC

Es obligatorio que las Empresas cuenten con el Registro Único de Contribuyentes, que debe ser constantemente actualizado, pagar anualmente la tasa del Cuerpo de Bomberos, el Permiso de funcionamiento o tasa de habilitación del Municipio, Permiso Sanitario del Ministerio de Salud. Además es necesario cumplir con las normativas del Servicio de Rentas internas, tener a los empleados afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

PLAN DE SOBERANÍA ALIMENTARIA

Plan de soberanía alimentaria de la nueva Constitución artículo 13 “Las personas y colectividades tienen derecho al acceso seguro y permanente a alimentos sanos, suficientes y nutritivos; preferentemente producidos a nivel local y en correspondencia con sus diversas identidades y tradiciones culturales. El Estado Ecuatoriano promoverá la soberanía alimentaria” El plan de soberanía alimentaria representara una oportunidad ya que, nuestro productos serán sanos y nutritivos diferenciándonos de la competencia y de los demás restaurantes.

ACUERDO MINISTERIAL NO. 467 DE FECHA 3 DE AGOSTO 2001

Art. 2.- Los alimentos de fabricación artesanal y microempresaria considerados de alto riesgo epidemiológico están sujetos a la obtención del Registro Sanitario, previa su comercialización.

Art. 3.- Se consideran alimentos de alto riesgo epidemiológico aquellos cuyas características de composición favorecen el crecimiento microbiano y por consiguiente, cualquier deficiencia en su proceso, manipulación, conservación, transporte, distribución y comercialización, puede ocasionar trastornos a la salud del consumidor.

Los alimentos de bajo riesgo (sic) epidemiológico tienen características intrínsecas que no permiten el desarrollo acelerado de microorganismos.

En cuanto al acuerdo ministerial se convertiría en una oportunidad ya que, los productos que se manejen contarán con la higiene necesaria entregando a nuestros consumidores un

producto de calidad y que tendrán la seguridad de que se encuentra libre de cualquier tipo de bacteria que les pueda afectar.

LEY ORGANICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR

Art. 14.- Rotulado Mínimo de alimentos.- Sin perjuicio de lo que dispongan las normas técnicas al respecto, los proveedores de productos alimenticios de consumo humano deberán exhibir en el rotulado de los productos, obligatoriamente, la siguiente información:

- a) Nombre del producto;
- b) Marca comercial;
- c) Identificación del lote;
- d) Razón social de la empresa;
- e) Contenido neto;
- f) Número de registro sanitario;
- g) Valor nutricional;
- h) Fecha de expiración o tiempo máximo de consumo;
- i) Lista de ingredientes, con sus respectivas especificaciones;
- j) Precio de Venta al público;
- k) País de origen; y,
- l) Indicación si se trata de alimentos artificial, irradiado o genéticamente modificado.

Esta ley se convertiría en una oportunidad ya que, la competencia puede que no cumpla con todo lo requerido en esta ley y nosotros si esto se puede convertir en un factor diferenciador

REGLAMENTO DE CONTROL SANITARIO DE ALIMENTOS

Art. 18.- El permiso sanitario tendrá una validez de un año para los puestos fijos o móviles. Para los puestos cíclicos el tiempo no será mayor de 15 días.

Art. 24.- Para la obtención del permiso sanitario de venta se requiere lo siguiente:

- a) Solicitud para el permiso sanitario de venta;

Este reglamento se convierte en una oportunidad ya que, al tener un sistema de gestión de calidad estos controles no representaran ningún problema mas bien ayudara a Frutarium a tener un nivel de calidad óptima en cuanto al manejo de alimentos.

VARIABLES SOCIOCULTURALES

GASTO MENSUAL

Respecto al gasto nacional que realizan mensualmente las familias, el 64,92 por ciento corresponde a las de nivel socioeconómico alto y el 11,43 a las de nivel bajo. (Gasto Ecuador) El gasto mensual puede convertirse una amenaza ya que si baja las personas no consumirán en restaurantes.

MIGRACIÓN

Entre 10 a 15 por ciento de ecuatorianos ha salido de su país con dirección, la mayoría de ellos, a España, los Estados Unidos, Italia, Venezuela y aún, un pequeño grupo que crece cada vez más, hacia Chile. Los ecuatorianos que se encuentran en España se encuentra regresando a Ecuador debido a que la situación económica ha decaído en los últimos años, si este fenómeno continua las remesas de los emigrantes decrecerán produciendo que los familiares que se encuentran en el Ecuador reduzca sus ingresos. Por este motivo la migración se podría convertir en una amenaza para el negocio.

POBREZA

En junio de 2011 la incidencia de la pobreza a nivel urbano se ubicó en el 19,24%. Hace un año, el mismo índice estaba en 22,91%. La investigación revela que al finalizar el primer semestre de 2011, el indicador de extrema pobreza estaba en el 5,91%. Y en el mismo período del año pasado era de 7,85%. (Pobreza Ecuador)

La Senplades, el Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos (INEC), el Ministerio Coordinador de Desarrollo Social y el Centro de Investigaciones del Milenio calculan los indicadores de pobreza en base a la encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo. (Pobreza Ecuador) En el caso de Ecuador se ha reducido esto significa que las personas tienen mayores ingresos por lo que tienen mayor capacidad adquisitiva, en el caso del negocio esto sería un factor positivo es decir una oportunidad ya que, podrían comprar en nuestro restaurante.

PRODUCTOS Y SERVICIOS

Frutarium se basará en ofrecer un lugar de entretenimiento en vivo con personajes propios de cada zona del Ecuador, así mismo los precios serán parecidos a los de la competencia ya que en el aeropuerto las personas si se encuentran en capacidad de pagar extra. No se ofrecerá variedad de menús extensa, sino más bien una variedad más limitada pero manteniendo la calidad y el sabor propio de la comida tradicional. La decoración jugará un papel decisivo a la hora de nuestro local el cual se colocará en el piso baldosas divididas en 3 partes en la cual se pondrán granos de cada zona del Ecuador es decir en el primer cuadrante en el más grande se colocará maíz que se produce en la costa como en la Sierra, en el segundo cuadrante se colocará café que pertenece a la zona de Loja y de la Costa y finalmente chocolate que pertenece al oriente y a parte de la costa. Además, la vestimenta de las personas que atenderán en la cafetería incluirá vestimentas propias de cada región como por ejemplo: de la costa, los montubios. De la sierra una Otavaleña y, del oriente un Shuar. Todas las meseras sabrán hablar en varios idiomas.

Productos

- Batidos de frutas varias
- Jugos Naturales
- Café Nacional
- Tortillas de maíz
- Corviches
- Humitas

- Bolones
- Pan de Yuca

Servicios

- Entretenimiento en vivo
- Servicio personalizado a la mesa
- Comida de calidad y en cortos períodos de tiempos
- Regalo de cortesía si la comida no llega en el tiempo estipulado
- Comodidad para toda la familia



Grafico 2

MÓDULO 2: OPORTUNIDAD DE MERCADO Y ESTRATEGIA

Eliminar	Incrementar
Eliminar comida internacional. Eliminar servicio a domicilio.	Materia prima orgánica. Promociones
Reducir	Crear
Variedad de menús Reducir costos: como publicitarios.	Ambiente propio de cada zona con decoración piso. Entretenimiento en vivo con personajes propios de cada región. Vestimenta autóctona de cada zona. Servicio interrumpido 24 horas. Alianzas con aerolíneas

En cuanto a eliminar se debe eliminar a la comida internacional ya que nuestro producto se trata de recalcar lo nuestro, así mismo el servicio a domicilio se lo debe suprimir ya que la comida a domicilio ecuatoriana fría no sabe de igual manera de esta manera provocaría insatisfacción del mismo , por otra parte incrementar en entretenimiento en vivo con personajes propios de cada región, así mismo se deberá incrementar la materia prima orgánica así como las promociones junto con alianzas de aerolíneas que se encuentren en el aeropuerto. En tercer se debe reducir la variedad de menús y solo dedicarse a pocos pero con un sabor característico. Finalmente se debe crear un ambiente propio de cada zona con decoración del piso, tener vestimenta autóctona de cada zona del país, y crear un servicio de atención interrumpido las 24 horas del día.

1. Análisis de oportunidades y amenazas

Oportunidades

- Comida consumida por todos los segmentos

- Rescatar la identidad de preferir lo nuestro
- No existen muchos restaurantes exclusivos de comida típica
- Fácil acceso a ingredientes para la preparación de nuestros platos (Proveedores)
- No existen muchos restaurantes gourmet en el mercado
- Atraer al mercado extranjero que ingresa al país con curiosidad de probar comida típica
- Servicio ecológico y amigable con el medio ambiente
- Atención con personal bilingüe
- Nicho de mercado: comida elaborada con productos orgánicos y frescos

Amenazas

- Falta de fidelidad de los clientes Ecuatorianos
- Existen competidores directos dentro del aeropuerto
- Tiempo prolongado en recepción de alimentos (proveedores)
- Incremento de los precios de productos necesarios para elaborar nuestros platos
- Desabastecimiento de alimentos por cambios climáticos o factores externos
- Restricción de ventas solo para usuarios del aeropuerto
- Dificultad en encontrar personal capacitado (Bilingüe) debido a la ubicación del aeropuerto

Fortalezas

- Esta ubicado en una zona de alto tránsito de personas.
- Ofrecemos productos orgánicos y saludables.
- El tiempo de espera para entrega de pedido es aproximadamente de tres minutos y treinta segundos.
- Se ofrece entretenimiento al cliente con diferentes shows culturales.

Debilidades

- Poca variedad de productos a ofrecer y de aforo.

- No existe variedad de opciones para publicitar el negocio.
- No existe posicionamiento de marca ya que es un negocio nuevo.
- Existen restricciones impuestas por el aeropuerto e instituciones reguladoras.

		Oportunidades				Amenazas				
		1	2	3	4	1	2	3	4	
Análisis F.O.D.A.		Rescatar la identidad de preferir lo nuestro	Fácil acceso a ingredientes para la preparación de nuestros platos (Proveedores)	Servicio ecológico y amigable con el medio ambiente	Nicho de mercado: comida elaborada con productos orgánicos y frescos	Falta de fidelidad de los clientes Ecuatorianos	Desabastecimiento de alimentos por cambios climáticos o factores externos	Restricción de ventas solo para usuarios del aeropuerto	Dificultad en encontrar personal capacitado (Bilingüe) debido a la ubicación del aeropuerto	
Fortalezas	1	Esta ubicado en una zona de alto tránsito de personas.	3	0	4	1	0	0	2	3
	2	Ofrecemos productos orgánicos y saludables.	0	4	3	4	0	4	3	0
	3	El tiempo de espera para entrega de pedido es aproximadamente de tres minutos y treinta segundos.	0	0	0	0	2	0	2	2
	4	Se ofrece entretenimiento al cliente con diferentes shows culturales.	3	0	0	0	2	0	0	0
Debilidades	1	Poca variedad de productos a ofrecer y de aforo.	2	1	0	2	1	2	1	2
	2	No existe variedad de opciones para publicitar el negocio.	0	0	1	1	2	0	1	1
	3	No existe posicionamiento de marca ya que es un negocio nuevo.	1	2	0	1	2	0	0	0
	4	Existen restricciones impuestas por el aeropuerto e instituciones reguladoras.	0	2	1	0	0	3	0	1
Total			9	9	9	9	9	9	9	9

Cuadrante 1	22
cuadrante 2	20
cuadrante 3	13
Cuadrante 4	16

Tabla 2

Interpretación del gráfico

Debido a que el cuadrante 1 (Fortalezas y Oportunidades) es el que tiene más impacto, el negocio es viable y nuestras fortalezas nos ayudarán con las oportunidades que existen. El cuadrante 2 (Fortalezas y Amenazas), nos permite observar que nuestras fortalezas nos ayudarán a reducir nuestras amenazas. El cuadrante 3 (Oportunidades y Debilidades), nos

muestra que nuestras debilidades del negocio no tienen tanto impacto en nuestras oportunidades y por último, el cuadrante 4 (Debilidades y Amenazas) nos dice que nuestras amenazas tampoco son tan representativas como para acentuar nuestras debilidades.

2. Factores claves para el éxito y ventaja competitiva

Todos los competidores no ofrecen entretenimiento en los restaurantes es por esto que mi estrategia esta enfoca al entretenimiento con monólogos, coplas, bromas y comedias por parte de personajes autóctonos de cada zona del Ecuador. Así mismo, el precio va ser equiparable con el restaurante de Petit café ya que en el aeropuerto si se podría subir el precio un poco mas que en otras ubicaciones, en cuanto a la publicidad no será un factor económico sino mas un factor de recomendación y de atracción visual al momento de desplazar a lo largo del aeropuerto.

Frutarium se basara en ofrecer un lugar de entretenimiento en vivo con personajes propios de cada zona del Ecuador, así mismo los precio será parecidos a los de la competencia ya que en el aeropuerto las personas si se encuentran en capacidad de pagar extra. Otro factor diferenciador es que no se ofrecerá variedad de menús extensa mas bien una variedad mas limitada pero manteniendo la calidad y el sabor propio de la comida tradicional. La decoración jugara un papel decisivo a la hora de nuestro local el cual se colocara en el piso baldosas divididas en 3 partes en la cual se pondrán granos de cada zona del Ecuador es decir en el primer cuadrante en el mas grande se colocara maíz que se produce en la costa como en la Sierra, en el segundo cuadrante se colocara café que pertenece a la zona de Loja y de la Costa y finalmente chocolate que pertenece e al oriente y a parte de la costa. Otro punto diferenciador es la vestimenta de las personas que atenderán en la cafetería los cuales llevaran vestimentas propias de cada región como por ejemplo: de la costa los montubios de la sierra una otavaleña y del oriente un shuar. Un punto a nuestro favor será que todas las meseras sabrán hablar en varios idiomas. Por último, otro diferenciador es la presentación por ejemplo si una cliente desea un batido de piña se lo pasara en la piña misma vacía.

3. Marketing Estratégico

La estrategia será crear un ambiente de entretenimiento sano con personajes propios de cada zona por ejemplo en el caso de la costa se pondrá a un montubio con su coplas y chistes junto con su vestimenta, las presentaciones se deberán realizar cuando exista mayor afluencia de pasajeros en las salas de esperas esta información dependerá de la programación de los arribos de las aerolíneas.

Otro factor importante será la decoración en el cual el piso del restaurante será recubierto por baldosas transparentes en donde en el interior se podrá encontrar granos de: maíz, café y chocolate propios de cada región del Ecuador.

En tercer punto se encuentra la vestimenta que se usara cada persona del restaurante la cual será distintivo de la región: costa, sierra y oriente así mismo, todos los empleados deberán dominar al menos inglés y español. La presentación de la comida no será convencional como el resto de competencia se lo presentara en su empaque original es decir un batido de sandía se lo pasara en una sandía partida y vacía.

Estrategias de acuerdo a Producto, Precio, Plaza y Promoción

Producto

- Presentar un producto 100% orgánico que representará a cada una de las diferentes regiones del país.
- Variedad de platos y bebidas que simbolizan la diversidad étnica y de productos naturales del país.
- Agilidad en el despacho de órdenes del restaurante.

Precio

- Menor que el de la competencia

Plaza

- Restaurante dividido en 3 ambientes según las 3 regiones del Ecuador que tienen gastronomía propia: Sierra, Costa y Oriente.
- Ubicación privilegiada con alto tránsito de pasajeros (clientes).

- Decoración del lugar de acuerdo a vestimenta típica y cultura de cada región, haciéndole sentir al cliente que se está en la costa, sierra u oriente dependiendo en el ambiente que se ubique.

Promoción

- Se negociará con aerolíneas diferentes descuentos y promociones.
- Publicidad por medio de volantes dentro de las revistas disponibles para los pasajeros en cada avión.
- Apoyo a pequeños productores llegando a acuerdos para que sean proveedores de nuestro restaurante.
- Realizar convenios con otros negocios de aeropuerto para poder acceder a más clientes.
- Muestras gratis de plato miniatura para pasajeros que pasen cerca del lugar, con la finalidad de atraer más clientes.

Estrategia del océano azul

Como se muestra en el diagrama anterior la implementación del océano azul en el restaurantes es completamente viable, ya que la propuesta de innovación de acuerdo a los futuros clientes es vista con buenos ojos, así mismo la fijación del precio es bastante razonable es un presupuesto que podrían pagar tanto clientes internacionales como nacionales.

Fijar un precio que permita tener una utilidad de la misma manera es viable ya que la utilidad neta rodea cerca del 40 % este porcentaje podría aumentar si se realizan acuerdos con proveedores a fin de bajar costos. El problema que podría surgir con el océano azul es conseguir personal que cumpla con lo pactado es decir que se entreguen shows en vivos en los horarios estipulados.

MÓDULO 3: ESTRUCTURA OPERACIONAL

Actividades Pre-operacionales

ABOGADO

Al hablar con el abogado sobre las actividades y requisitos legales que se deben cumplir para poder poner en funcionamiento nuestro proyecto “FRUTARIUM”, lo primero que recomendó es ponernos de acuerdo acerca de que tipo de constitución legal de negocio nos podría convenir para manejar nuestro proyecto. Primeramente fueron sugeridas las figuras legales de “Sociedad de Hecho”, forma de constitución un poco informal, ya que puede ser disuelta en cualquier situación, o “Sociedad de cuentas en participación”, que es un contrato que se debe elevar a escritura pública ante notario y que a pesar de tener la forma de una empresa, puesto que se debe establecer un capital y socios, no se la debe inscribir en la Súper Intendencia de Compañías. Las dos figuras legales de constitución antes mencionadas nos podrían servir para conformar un negocio en una primera etapa preliminar para analizar si es rentable o no tenerlo en funcionamiento y si tendría opción de expansión donde en ese caso se debería utilizar las figuras legales típicas de constitución de compañía, esto es Compañía Limitada, Compañía Anónima, etc donde dependerá mucho y principalmente el capital y el número de socios que se quiera tener para escoger entre ellas. Una vez delimitado lo antes mencionado, es requerido reservar el nombre y ver si está disponible, abrir una cuenta de integración con un capital mínimo de 400 USD en cualquier banco del país, para luego elaborar actas constitutivas y nombramientos de representantes, los cuales deberán luego ser inscritos ante un notario y posteriormente en la Súper Intendencia de Compañías y en el Registro Mercantil.

Constitución de la empresa

Requisitos

- a. Aprobación del nombre o razón social de la empresa, en la Superintendencia de Compañías o también se lo puede hacer vía internet en (<http://www.supercias.gov.ec/PIFAC.htm>)
- b. Apertura de la cuenta de integración de capital, en cualquier banco de la ciudad, si la constitución es en numerario.
- c. Elevar a escritura pública, la constitución de la empresa, en cualquier Notaria.
- d. Presentación de 3 escrituras de constitución con oficio firmado por un abogado en la Superintendencia de Compañías o en las ventanillas únicas.

Procedimiento

La Superintendencia de Compañías en el transcurso de 72 horas como máximo puede responder mediante:

- a. Oficio
 - Cuando hay algún error en la escritura
 - Cuando se deben realizar todas las observaciones hechas mediante oficio para continuar con el proceso de constitución y así obtener la resolución.
- b. Resolución
 - Para continuar con el proceso de constitución.

Después debe presentar en la Superintendencia de Compañías:

- a. Escritura con la respectiva resolución de la Superintendencia de Compañías inscrita en el Registro Mercantil.
- b. Periódico en el cual se publico el extracto (1 ejemplar).
- c. Original y copias certificadas de los nombramientos inscritos en el Registro Mercantil de representante legal y presidente.
- d. Copias simples de cedula de ciudadanía o pasaporte del representante legal
- e. Formulario del RUC lleno y firmado por el representante legal.
- f. Copia simple de pago de agua, luz y teléfono.

La Superintendencia después de verificar que todo este correcto le entrega al usuario:

- a. Formulario del RUC.
- b. Cumplimiento de obligaciones y existencia legal.
- c. Datos generales.
- d. Nomina de accionistas.

PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO

Requisitos para obtener la Patente Municipal

- a. Escritura de constitución de la compañía y resolución de la Superintendencia de Compañías en original y copia.
- b. Dirección donde funciona la misma.
- c. Copia de la cedula de ciudadanía y papeleta de votación actualizada del representante legal.
- d. Original y copia del RUC.
- e. Clave catastral

Requisitos para la Inscripción en el Registro Mercantil

- a. Tres escrituras con la respectiva resolución de la Superintendencia de Compañías ya sentadas razón por la Notaria.
- b. Publicación original del extracto.
- c. Copias de ciudadanía y el certificado de votación del compareciente.
- d. Debe inscribir los nombramientos del representante legal de la empresa, y para ello debe presentar acta de junta general en donde se nombran al representante legal y nombramientos generales de cada uno (por lo menos tres ejemplares).

Requisitos para el Registro Único De Contribuyentes (RUC)

- a. Formulario RUC 01-A y 01-B suscritos por el representante legal (lleno).
- b. Original o copia certificada de la escritura de constitución inscrita en el Registro Mercantil.
- c. Nombramiento del representante legal inscrito en el Registro Mercantil.

- d. Copia de la cedula y papeleta de votación del representante legal (En el caso de extranjeros copia y original de pasaporte)
- e. Original y copia de pago de agua, luz o teléfono

Requisitos Búsqueda Fonética – IEPI

- a. Formulario de Solicitud de Búsqueda Fonética. Este formulario debe contar con una firma y número de matrícula de respaldo de un abogado.
- b. Comprobante de pago por concepto de Búsqueda Fonética.

Requisitos Informe de Regulación Metropolitana

- a. Formulario de solicitud para obtener el IRM.
- b. Original y copia de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación del propietario o representante legal.
- c. Original y copia del comprobante de pago del impuesto predial.

Requisitos para el Permiso de Funcionamiento del Cuerpo de Bomberos

- a. Formulario de solicitud de inspección.
- b. Copia de la cedula
- c. Copia del RUC
- d. Patente Municipal.
- e. Informe favorable de inspección.

Requisitos Informe de Compatibilidad de Uso de Suelo

- a. Formulario de solicitud de compatibilidad de uso de suelo
 - b. Comprobante de pago por Tasas de Servicios Administrativos.
 - c. Original y copia de la Patente Municipal del año en curso o RUC.
 - d. Informe de Regulación Metropolitana.
- Original y copia de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación del propietario o representante legal del establecimiento

MINISTERIO DE TRABAJO

Una vez cumplidos los requisitos antes estipulados, se deberán registrar en el Ministerio de Trabajo los contratos de trabajo de cada uno de los miembros de la empresa constituida, previamente elaborados y revisados por un abogado nuestro y después de ser revisados y debidamente aprobados quedarán registrados como contratos dentro de la legalidad del país. Este proceso deberá hacerse cada vez que se cree, renueve o se termine cualquier contrato de cualquier trabajador dentro de la empresa. Igualmente deberán ser registrados anualmente en este ministerio los roles de pago de décimos terceros y cuartos sueldos de todos los trabajadores de la empresa.

Requisitos para la obtención de la Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas (LUAE)

- a. Formulario de solicitud de LUAE, lo puede obtener en las ventanillas de la EMQT o en la página web www.quito-turismo.gov.ec.
- b. Copia del RUC.
- c. Copia de cédula de ciudadanía o pasaporte y papeleta de votación de las últimas elecciones (persona natural o representante legal).
- d. Certificado ambiental (para el caso del sector turístico a excepción de agencias de viajes y transporte turístico).
- e. Original de la declaración del 1.5 x mil sobre los activos totales del año inmediato anterior (para personas jurídicas y personas naturales obligadas a llevar contabilidad).
- f. Para rotulación la autorización del dueño del predio en caso de no ser local propio. En caso de propiedad horizontal autorización del administrador como representante legal. Para establecimientos existentes fotografía de la fachada del local; y, para nuevos las dimensiones y plano de cómo quedará la publicidad.
- g. Informe Favorable de Compatibilidad de Uso de Suelo.
- h. Haber aprobado la inspección previa.

Requisitos para obtención del Permiso Sanitario

- a. Solicitud de permiso de funcionamiento, dirigida al Director Provincial de Salud en el que conste el nombre del propietario, nombre del establecimiento, RUC, cedula, papeleta de votación, actividad económica y ubicación.
- b. Planilla de inspección.
- c. Solicitud de inspección.
- d. Certificación otorgada por la Secretaria de Ambiente.
- e. Certificado ocupacional de salud (se lo adquiere en cualquier centro de salud).
- f. Original y copia de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación del propietario o representante legal.
- g. Escritura de constitución legalizada en caso de ser persona jurídica.
- h. Copia del RUC.
- i. Copia del certificado del Cuerpo de Bomberos.
- j. Croquis de ubicación del establecimiento.
- k. Certificado de manipulación de alimentos (curso On-line o presencial).

REGISTRO SANITARIO

Art. 2.- Los alimentos de fabricación artesanal y microempresaria considerados de alto riesgo epidemiológico están sujetos a la obtención del Registro Sanitario, previa su comercialización.

Art. 3.- Se consideran alimentos de alto riesgo epidemiológico aquellos cuyas características de composición favorecen el crecimiento microbiano y por consiguiente, cualquier deficiencia en su proceso, manipulación, conservación, transporte, distribución y comercialización, puede ocasionar trastornos a la salud del consumidor.

Los alimentos de bajo riesgo (sic) epidemiológico tienen características intrínsecas que no permiten el desarrollo acelerado de microorganismos.

En cuanto al acuerdo ministerial se convertiría en una oportunidad ya que, los productos que se manejen contaran con la higiene necesaria entregando a nuestros consumidores

un producto de calidad y que tendrán la seguridad de que se encuentra libre de cualquier tipo de bacteria que les pueda afectar.

Distribución Local

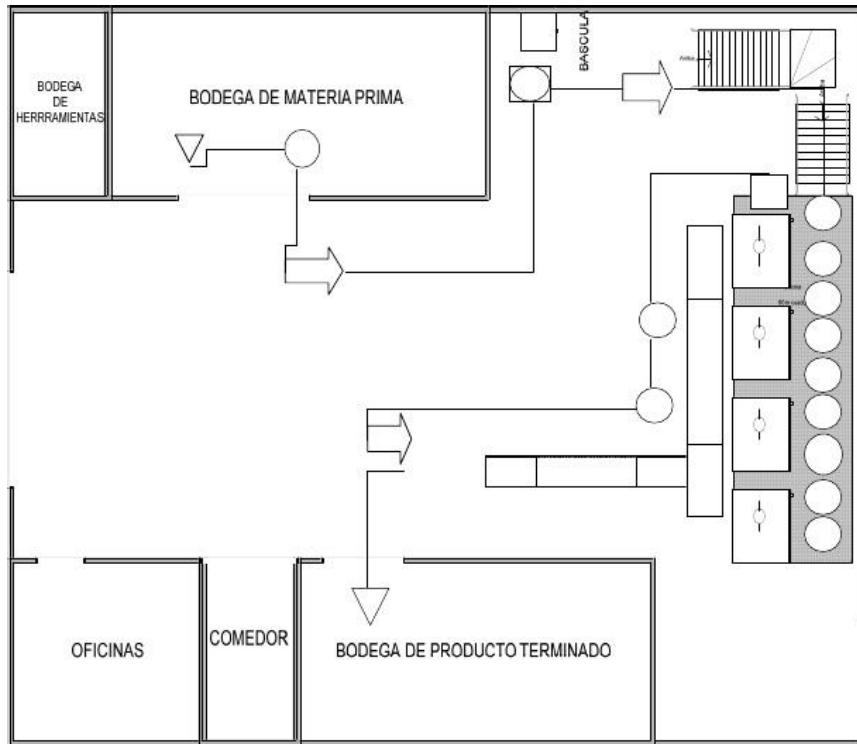


Figura 3

Recursos Humanos

Organigrama

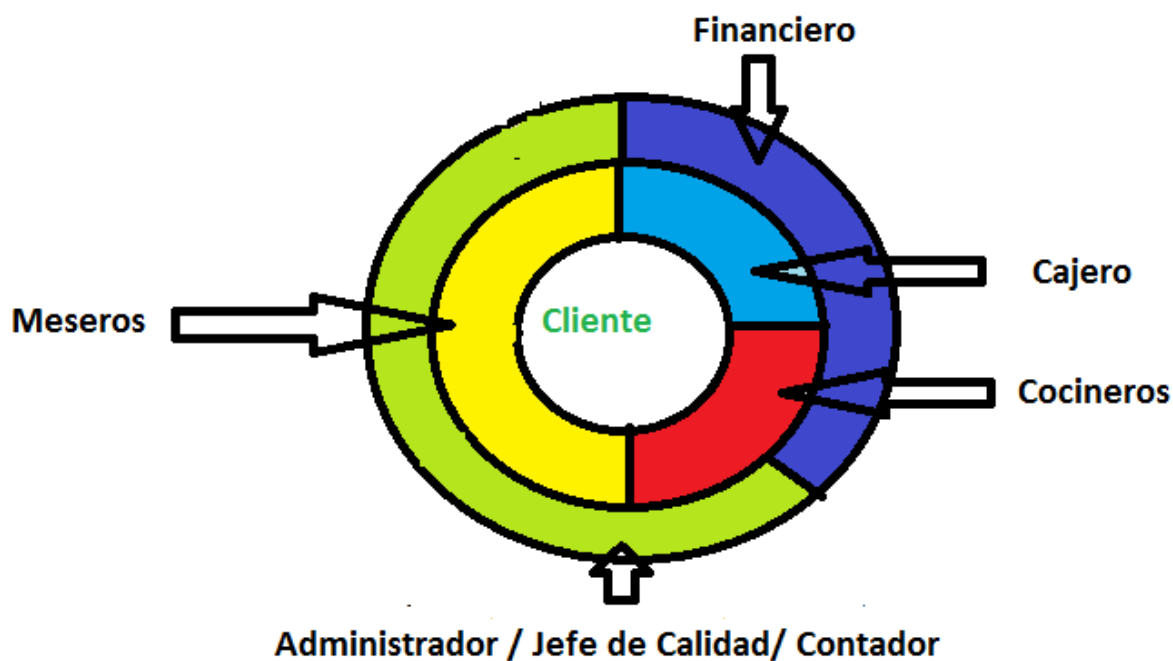


Figura 4

Recurso Humano Requerido

Administrador/ Jefe de calidad / Contador

Es la persona encargada de llevar adelante el control de los fondos, inventarios y personal del negocio; debe velar porque los objetivos estratégicos de los propietarios se ejecuten. Debe tener un título universitario en Licenciatura de administrador de empresas o Ingeniería Comercial. Debe estar al tanto de las normativas para la calidad de los productos, debe contar con experiencia en manejo de personal y recursos humanos, habilidades de comunicación para tener buenas relaciones con los proveedores. Tiene que saber liderar a sus subalternos y delegar responsabilidades. Además realizará la labor de Contador llevando la contabilidad al día así como realizar pagos de impuestos y pago a proveedores.

Su edad debe estar entre los 25 y 40 años.

(SUELDO: 1000-1200 USD)

Cajero

Es el encargado de manejar y administrar de manera eficiente la caja registradora (marcar correctamente, al alejarse poner llave a la caja y asegurarse que queda otra persona encargada, asegurarse que marque claro la caja); verificar junto con el administrador el fondo de cambio inicial y final de su turno; asegurarse que cuenta con los suministros necesarios para atender a nuestros clientes; solicitar al administrador que anule el ítem digitado cuando se cometa algún error al macar; y su vez, estar pendiente al cambio de dinero cuando así lo requiera. Debe de contar con un título de bachiller, y si tiene título profesional se le pagará más por sus servicios, debe contar experiencia previa en el mismo puesto. Buenas habilidades de comunicación y ser bilingüe (español e inglés), su edad debe estar entre los 20 y 50 años de edad.

(SUELDO: 300 – 500 USD)

Cocineros

Es la persona encargada de la preparación de los aperitivos y comidas del lugar. Debe contar con un título en gastronomía, debe contar con experiencia en su área laboral, debe saber delegar posiciones y responsabilidades con su compañero. Disposición a trabajar en las noches, se turnará con el otro cocinero; dependiendo de la temporada se contratará un ayudante. Su edad debe ser entre los 28 y 40 años.

(SUELDO: 800 – 1000 USD)

Meseros

Son la parte más importante del negocio, de ellos depende la frecuencia de los clientes en el local, deben estar bien entrenados para dar una atención amable y eficiente. Debe contar con una buena presencia (esto incluye la vestimenta del restaurante limpia y bien mantenida, aseado, etc), debe tener título de bachiller y que tenga una amplia experiencia en el área de comida. Debe hablar dos idiomas (español e inglés). Su edad debe estar entre los 25 y 40 años de edad.

(SUELDO: 400 - 600 USD)

Financiero

Se tercerizará su labor, ya que no es labor diaria sino mensual. Será encargado de revisar balances, y reducción de costos a fin de mantener un buen desenvolvimiento económico de la empresa. Se contactará a una empresa auditora de finanzas que proveerá con este servicio y definirá las características y perfiles del empleado.

SUELDO: lo que la empresa auditora proponga (preferiblemente 1500 – 2000 USD)

Ambiente Laboral

Los empleados gozarán de algunos beneficios tales como: tendrán recorrido de transporte desde su hogar hasta el restaurante y viceversa de esta manera se protegerá la integridad de los empleados para que no sean asaltados ya que la cafetería trabajara 24 horas. Así mismo, las mujeres que se encuentren embarazadas tendrán el descanso dado por ley mas 4 semanas extras, estas semanas la trabajadora podrá realizar tareas administrativas desde su hogar. En el caso del hombre también podrá acceder a este beneficio cuando aplique el caso de paternidad. En un futuro Frutarium creará una guardería para sus empleados cerca del aeropuerto con recorrido de transporte, de esta manera tanto el padre como la madre del bebé se sentirán más seguros de que su bebé se encuentre bien atendido. Por otra parte, los empleados tendrán un seguro particular adicional al IESS, de esta manera podrán atenderse ellos y a su familia.

Marketing Operativo

Acciones

- Encontrar 1 local disponible en el aeropuerto de Guayaquil
- Comprar accesorio local
- Contactar con el 90% de proveedores locales
- Negociación del precio de venta.
- Capacitación del 100% de los proveedores.
- Contratación del 100% de empleados.
- Capacitación a nuevos empleados.
- Publicidad BTL

- Penetración en el mercado local en el 30%
- Publicidad en vallas
- Penetración en el mercado local del 40 %
- Creación y publicidad en página web.
- Penetración en el mercado local del 60 %
- Publicidad en aerolíneas. Penetración en el mercado del 80 %
- Penetración en el Mercado del 100%
- Segundo puesto en empresas de bebidas en base a frutas y bocaditos ecuatorianos.
- Definir las condiciones económicas de la franquicia
- Cubrir los temas legales
- Redacción del contrato de franquicias
- Redacción de la documentación
- Documentar el saber hacer en Manuales de Operaciones
- Determinación de las necesidades de documentación
- Diagnóstico de la situación de la documentación en la organización
- Diseño del sistema documental
- Elaboración de los documentos
- Procedimientos

Cronograma del restaurante “FRUTARIUM”

La clave de los colores significa el estado de la actividad, y dependiendo del mismo se ve la urgencia de cada unos:

Verde: Se encuentra en buen tiempo.

Amarillo: Se encuentra todavía en buen tiempo pero necesita de atención para su ejecución

Rojo: Es de suma urgencia y se debe atender esta actividad cuanto antes

La Línea **Azul** marca el inicio de las operaciones de la empresa. que es la semana de apertura del nuevo aeropuerto

Semanas	2012											
	Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Actividades												
Actividades Preoperacionales												
· Encontrar 1 local disponible en el nuevo aeropuerto de Quito												
· Comprar accesorio local												
· Contactar con el 90% de proveedores locales												
· Negociación del precio de venta.												
· Contratación del 100% de los empleados												
· Capacitación a 100% de los empleados.												
· Capacitación del 100% de los proveedores.												
· Registro Sanitario de los productos												
Firma de alianzas con aerolíneas para servicios de vuelos tardíos.												

Enero				Febrero				Marzo				Abril			
1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4

Recursos Humanos requeridos

El objetivo de los propietarios es contratar a un administrador capaz de llevar con eficiencia su puesto, 2 cocineros multifunción y 2 meseros multifunción que trabajen en el restaurante todos los días laborales, en turnos matutinos y nocturnos. Además es necesario tener en la nomina 2 asistentes de cocineros multifunción extras y 2 meseros multifunción extras, para que replacen al personal en caso de enfermedad, días libres, feriados o por fuerza mayor no puedan asistir al trabajo. También, en temporada alta se necesitara a todo el personal para un óptimo desempeño del local.

Organigrama

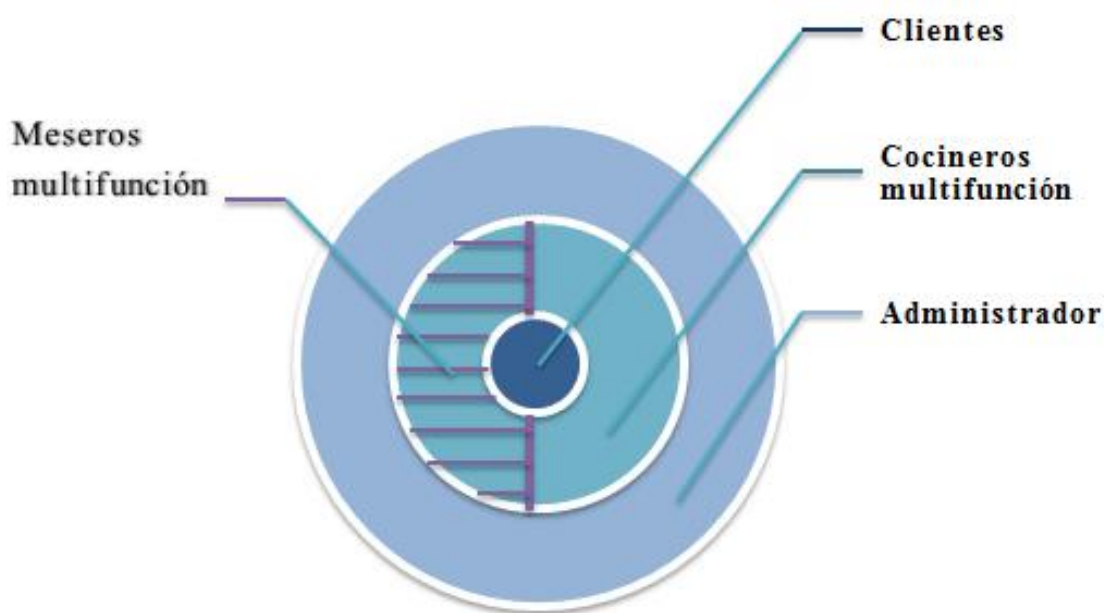


Figura 1. Organigrama de Recursos Humanos del restaurante "FRUTARIUM"

Modelo de competencias

Al definir la visión y los objetivos de la misión del establecimiento, podemos definir el modelo de competencias para los puestos que se van a requerir. El grado de las mismas que son necesarias y se dividen en 3 niveles: A, B y C.

(Los cocineros multifunción y los camareros multifunción se tomarán en el área de atención al cliente)

Tabla 1. Establecer nivel y grados para modelo de competencias

Nivel	Grado	Puesto que es requerido
A	Alto	Administrador
B	Muy Bueno	Atención al cliente
C	Bueno	Atención al cliente

En primer lugar, se deberá tener en cuenta que las competencias cardinales apliquen a todos los puestos de la organización. Luego, se deberá considerar que se cumplan las competencias específicas para los puestos de administrador y atención al cliente.

Tabla 2 Competencias cardinales y específicas.

Nombre de la competencia	A	B	C
Competencias cardinales			
Orientación al cliente interno y externo			
Orientación a los resultados	x		
Calidad de trabajo		x	
Ética	x	x	x
Competencias específicas gerenciales/atención al cliente			
Liderazgo	x		
Conocimiento del negocio y manejo de relaciones	x	x	x
Capacidad de planificación y organización	x		
Comunicación/Capacidad para atender a los demás		x	x
Habilidad / Pensamiento analítico / conceptual	x		

Adaptabilidad - Flexibilidad		x	
Negociación	x		
Iniciativa - Autonomía			

Descripción del puesto.

Además de que cumplan con las competencias requeridas para cada puesto, para los futuros candidatos, se deberá describir detalladamente el trabajo que debe realizar cada puesto y su salario.

Administrador (Jefe de calidad / Contador / Financiero)

- Organiza, distribuye, supervisa y evalúa el trabajo del personal a su cargo.
- Es la persona encargada de llevar adelante el control de los fondos e inventarios.
- Supervisa el cumplimiento de las normas de seguridad e higiene en el trabajo y los estándares de calidad.
- Cumplen con la ejecución de los objetivos estratégicos de los propietarios.
- Dirige la gestión de compras y las relaciones con los proveedores.
- Realiza la gestión financiera de todo el establecimiento.
- Lleva la contabilidad al día así como realizar pagos de impuestos.
- Atiende las reclamaciones y sugerencias de los clientes.

(SUELDO: 1500-2000 USD)

Cocineros Multifunción

- Se encargaran de las preparaciones de las distintas comidas que componen la oferta del restaurante.

- Brindaran ayuda en la limpieza y mantenimiento de la maquinaria e instalaciones de su zona de trabajo.
- Se encargara de manejar y administrar la caja registradora, atender al cliente y verificar junto con el administrador el fondo de cambio inicial y final de su turno.

(SUELDO: 800 – 1000 USD)

Meseros Multifunción

- Lleva a cabo sus funciones en la sala del restaurante, en contacto con los clientes.
- Se encarga de la limpieza y recogida de las mesas.
- Repone todos los elementos necesarios para el servicio (condimentos, endulzantes, servilletas, etc.)
- Manejara de manera eficiente la caja registradora (marcar correctamente, al alejarse poner llave a la caja y asegurarse que queda otra persona encargada, asegurarse que marque claro la caja).
- Atiende las solicitudes de los clientes y hablar dos idiomas (español e inglés).

(SUELDO: 500 - 700 USD)

Atracción, selección e incorporación de mejores candidatos.

Elección de métodos y canales de búsqueda

El método a utilizar es el de reclutamiento externo, para traer gente nueva y nuevas experiencias al restaurante. Aprovechamos inversiones en capacitación y desarrollo de personal.

La búsqueda se va a realizar a través de la contratación de un consultor externo *outsourcing*. Lo cual nos proporcionará obtener resultados mediante la innovación de sistemas y procedimientos. Además, agregara valor a procesos dentro del restaurante por medio de su experiencia y práctica.

El proceso de selección utilizado en este trabajo, es la metodología propuesta por la autora del libro “Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias”, Martha Alles.

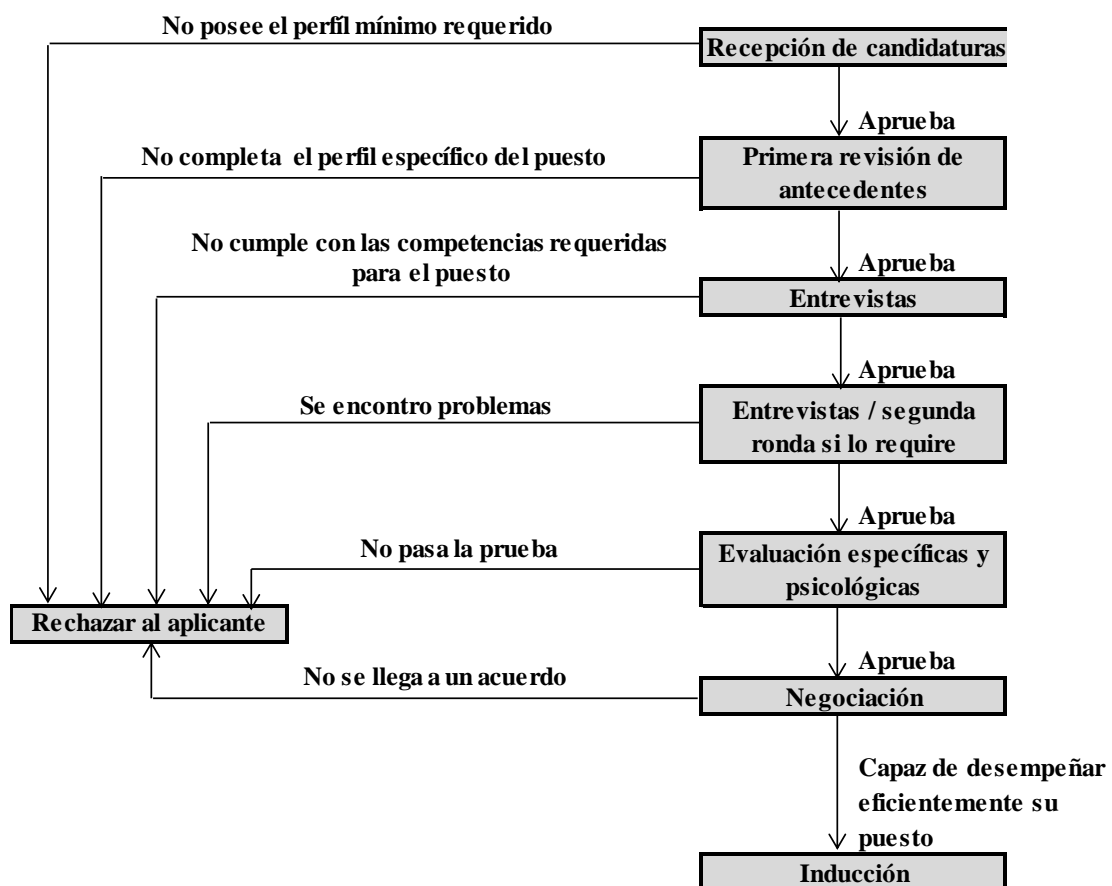


Figura 2. Esquema del proceso de selección.

Proceso de selección

Nuestra propuesta en materia de selección será el trato amable y considerado hacia el participante. A continuación se detallara los diversos pasos que se va seguir para escoger a los mejores candidatos e iniciar el procesos de inducción de estos mismos al restaurante.

Recepción de candidaturas

Este proceso lo realiza el consultor externo a través de canales de acceso al mercado. Recibe las solicitudes y selecciona a los candidatos que podrían ser escogidos para formar parte del capital de trabajo del restaurante.

Primera revisión de antecedentes

Los mejores candidatos que nos proporciona el consultor externo. El objetivo es, identificar a los candidatos que se ajustan más al perfil del modo de optimizar costos y tiempos, y descartar casos. Se utilizaran todos los instrumentos que sean factibles aplicar en esta instancia. Dependiendo de la posición a cubrir, se realizaran un cuestionario *online* sobre los conocimientos que pueda realizarse previamente al proceso de selección y prepararlos para las entrevistas.

Entrevistas (una sola o varias rondas)

Para estos puestos se va tener muchos candidatos, pese a que ya hayan pasado los primeros pasos y se descartaron varios casos, todavía contaremos con un número alto de candidatos. Por esta razón es conveniente realizar dos rondas de entrevistas. En la primera ronda es para conocer al postulante. Se planteara varias preguntas para explorar sus competencias, motivación, capacidades, destrezas, conocimientos, su historia laboral. Debe

cumplir con las competencias cardinales y con todos los requerimientos necesarios de cada puesto. En la segunda entrevista se analizar los puntos que no se ha visto en la primera entrevista y se reforzara los temas que no se hayan llegado a una conclusión. Con toda la información recolectada, de cada postulante, nos ayudara para la elaboración de informes de los candidatos más destacados con relación a las competencias definidas y hacer un diagnostico de aquellas competencias o habilidades que se pueden desarrollar.

Evaluaciones específicas y psicológicas

En esta etapa se realizaran pruebas de conocimientos técnicos y habilidades específicas en relación al conocimiento que se requiere para cada puesto. En el caso del puesto para administrador se realizara una prueba sobre las competencias específicas los cuales son requeridos para este puesto y la experiencia que el candidato posee. Al igual para los puestos de mesero multifunción y cocinero multifunción, que pertenece en el área de atención al cliente, deben pasar la prueba de conocimientos y habilidades específicas para el puesto. Además, se evaluará el conocimiento del idioma ingles para los que postulen para el puesto de atención al cliente.

El carácter de las pruebas psicológicas que se aplicara a los candidatos no será eliminatorio en el proceso de selección. Pero si se detecta casos de anomalías o desviaciones de la media de signo negativo y sea obvio que no se encuentre capacitado para un buen desempeño del puesto de trabajo, se rechazara al candidato. En los demás casos, las pruebas psicológicas nos proporcionaras un elemento informativo más a considerar para selección final del candidato.

Negociación de la oferta de empleo

Ya elegida a las personas más adecuadas para los puestos se prosigue a la negociación. El principal tema en que se va a negociar es el salario y por cuánto tiempo se hará el contrato. De acuerdo a las políticas del restaurante se debatirá en la negociación. Se debe tener mucho cuidado cuando se negocie con los postulantes, ya que, se puede perder buenos candidatos y remplazarlos por otro se hace muy difícil.

Inducción

A los candidatos que pasaron todo el proceso de selección, y que cumplan con los objetivos de la empresa, se los contratará y se les dará un contrato a firmar. Luego, proporcionaremos un manual de inducción que contiene la información de la empresa como: la Visión y Misión, Organigrama, Operaciones, Políticas, normas internas, beneficios, sistemas, comunicaciones, costumbres del restaurante, horarios, feriados, etc. Orientaremos a los empleados para que conozcan todo sobre el negocio. Periódicamente se realizará seguimiento a los nuevos empleados.

Capacitación y entrenamiento

El proceso de capacitación utilizado en este trabajo, es la metodología propuesta por la autora del libro “Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias”, Martha Alles.

Esquema del entrenamiento

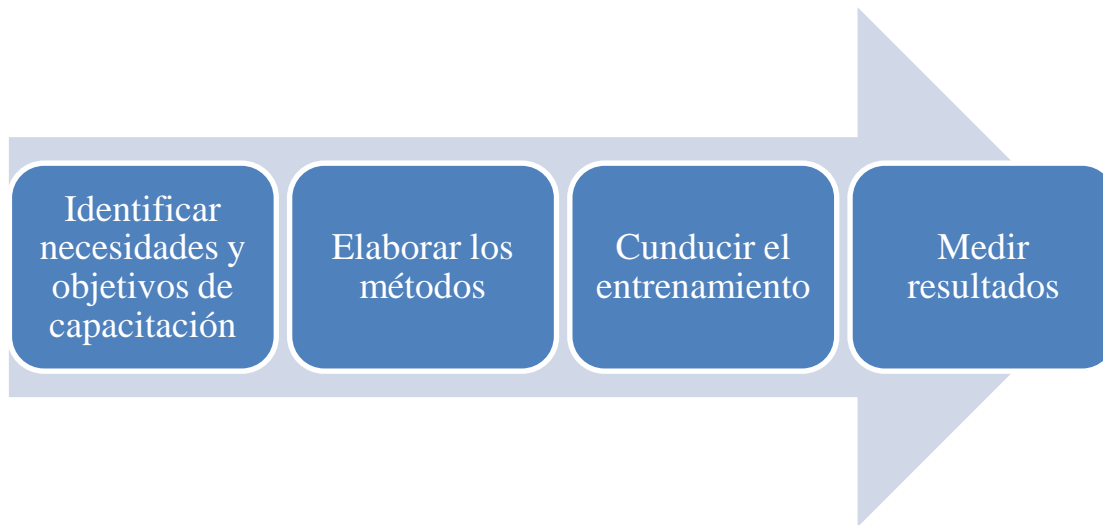


Figura 3. Esquema del proceso de entrenamiento y resultados.

Identificar necesidades y objetivos de capacitación

Después de los resultados obtenidos de las pruebas, de los nuevos postulantes que van ocupar los puestos del restaurante, se identificara cual habilidad o competencia necesitan desarrollar para que cumplan con los objetivos de la institución. Para ello se contratara un capacitador externo que se ocupe en capacitar a cada individuo, dependiendo de las habilidades que necesita para su respectivo puesto.

Los objetivos que desean obtener los propietarios después de la capacitación son:

- Incremento de la producción y la calidad de trabajo.
- Reducción de errores.
- Reducción de la rotación.
- Menor necesidad de supervisión.
- Enriquecimiento del puesto de trabajo.

- Completo conocimiento del negocio y sus políticas.
- Capaces de resolver problemas en sus distintas áreas de trabajo.

Elaboración de métodos (Temas a tratar)

Para cada puesto se desarrollara un método diferente. El método a utilizar para el puesto de administrador son: cursos teóricos y prácticos de capacitación. Los temas que se seleccionara para el desarrollo del método, son los siguientes:

- Gerencia y liderazgo en operaciones del restaurante.
- Como motivar, capacitar, controlar y evaluar al personal.
- Como mejorar la comunicación en el restaurante y relaciones humanas
(Entrenamiento para hoteles y restaurantes, s.f.).
- Formas para retroalimentar al personal sin generar resentimientos.
- Establecer el formato de contabilidad y finanzas.

El método a utilizar para el puesto de mesero multifunción, son entrenamientos. Los entrenamientos consistirán en lo siguiente:

- Descubriendo necesidades del cliente, manejo de preguntas y ofrecer atención rápida al cliente.
- El funcionamiento de la maquina registradora y cierre efectivo de la venta.
- Como prepararse en conocimientos y herramientas de trabajo (Entrenamiento para hoteles y restaurantes, s.f.).
- Saber proporcionar ayuda al cliente para toma de decisiones.
- Glamour y Etiqueta.
- Mantenimiento del establecimiento

Para el puesto de cocinero multifunción se optara por escoger el método de entrenamientos prácticos en la cocina. Los entrenamientos ayudaran a desarrollar los siguientes puntos:

- Relaciones humanas y comunicación eficaz (Entrenamiento para hoteles y restaurantes, s.f.).
- Capacitar sobre higiene y sanitación.
- El funcionamiento de la maquina registradora y cierre efectivo de la venta.
- Preparación de la comida del menú e imagen de platos.
- Mantenimiento y limpieza de equipos de cocina.

Conducir el entrenamiento

La orientación, capacitación y entrenamientos se lo realizaran dentro del establecimiento para disminuir costos. En la primera semana se dará orientación del personal por parte de los propietarios. La semana siguiente, el capacitador externo, procederá a capacitar al administrador y evaluarlo al termino de la semana. Las dos siguientes semanas el capacitador externo entrenara al cocinero multifunción en la cocina y al mesero multifunción el la sala del restaurante. Al final de los entrenamientos se evaluara al personal por el capacitador externo.

Medir resultados y compararlos

Se evaluará al personal en dos momentos: durante el proceso de capacitación y después de la capacitación. Además, se evaluara en tres ocasiones: a corto plazo (quince días), a mediano plazo (tres meses) y a largo plazo (un año). Los elementos que se utilizaran para evaluar la capacitación y el entrenamiento de cada puesto son:

- **Aprendizaje** medido en base a ejercicios o preguntas. El capacitador externo o el jefe podrán evaluar los resultados en la aplicación diaria.
- **Comportamiento** durante y después del entretenimiento.
- **Resultados:** beneficios de la capacitación comparado con los costos de capacitación y entrenamiento.

Evaluación de desempeño

Los objetivos al evaluar el desempeño son: para conocer como esta realizando el trabajo los subordinados, ayuda a tomar decisiones sobre remuneración, poder retroalimentar de forma positiva posibles errores por parte de los empleados y modificar sus comportamientos en caso lo requieran.

La persona encargada en realizar la evaluación de desempeño es el administrador del restaurante. Lo realizara de manera trimestral. Comenzara con el análisis del rendimiento para cada empleado, la cual se realizara en base a los objetivos del restaurante. Los objetivos serán evaluados a través de grados de consecución, ponderación y comentarios.

Análisis del desempeño

Utilizaremos el análisis del desempeño, ya que, contamos con un modelo de competencias cardinales y específicas que fueron definidas para cada puesto. Las competencias serán evaluadas en relación con el grado de consecución, por ejemplo, en una escala de 1 a 5:

1. Excelente.
2. Muy bueno.
3. Normal (se entiende como normal el desempeño esperado para la posición)

4. Necesidad de desarrollo.
5. Necesidad de mejora urgente.

Tabla 3. Lista de competencias y su definición ha evaluar.

Competencias y comportamiento esperado para el área de atención al cliente	Nivel según el evaluado (1 a 5)	Nivel según el evaluador (1 a 5)	Comentarios
Calidad de trabajo Excelencia en el trabajo a realizar. Posee la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para el restaurante (Alles, 2009).			
Ética Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales respetando las políticas organizacionales (Alles, 2009).			
Conocimiento del negocio y manejo de relaciones Comprende la estrategia, objetivos y la cultura del restaurante y de los clientes. Conoce la segmentación del mercado que sus propios clientes realizan, y los productos que ofrece el restaurante (Alles, 2009).			
Comunicación / Orientación al cliente Preocupado por sincronizar las necesidades de los clientes con las propias, de forma que se genere una relación de colaboración permanente. Busca constantemente nuevas formas de mejorar la relación con los clientes (Alles, 2009).			
Adaptabilidad - Flexibilidad Es capaz de adaptarse con facilidad a los cambios, trabajando con efectividad frente a situaciones variables y diferentes (Alles, 2009).			

Retroalimentación

En la entrevista de retroalimentación se deberá explicar con fundamentos los motivos por los cuales el subordinado fue evaluado de una manera determinada, comentar los resultados y compararlos con las anteriores evaluaciones. Dar una nota final, y en caso que tuviera resultados inferiores a los esperados, el administrador procederá a retroalimentar positivamente al empleado dándole objetivos puntuales que deben cumplirlos en un periodo determinado.

MODULO 4: ESTUDIO FINANCIERO

4.1 PRESUPUESTOS

4.1.1 PRESUPUESTOS DE INVERSIÓN

4.1.1.1 ACTIVOS FIJOS

Inversión de activos fijos

Maquinaria y equipo:

- Cocina industrial
- Congelador \$15.500
- Molino eléctrico
- Triturador de café

Vehículo:

- 2 motos \$7.000

Muebles y enseres:

- Caja registradora
- Mesanine
- Sillas \$5.000
- Mesas
- Utensilios de cocina

Inversión total de activos fijos = \$27.500

4.1.1.2 ACTIVOS INTANGIBLES

Inversiones de activos intangibles

Activos diferidos:

- Patente
- Marca
- Permisos sanitarios
- Permisos bomberos \$3.000
- RUC
- Gastos del proyecto

4.1.1.3 CAPITAL DE TRABAJO

- Sueldos \$2.800

Presupuesto: \$33.300

4.1.2 PRESUPUESTOS DE OPERACIÓN

4.1.2.1 PRESUPUESTOS DE INGRESOS

VENTAS ANUALES

PRECIO U	CANTIDAD	DIARIO	MENSUAL	ANUAL
\$2.30	68.600 unidades	188 unidades	5.717 unidades	\$157.780

OTROS INGRESOS

\$1.200 ANUALES POR VENTA DE MATERIAL PARA PRODUCTOS

4.1.2.2 PRESUPUESTOS DE EGRESOS

GASTOS ANUALES

GASTOS PRODUCCIÓN	\$20.000
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$2.000
GASTOS DE VENTAS	\$2.000
GASTOS FINANCIEROS	\$2.000

TOTAL GASTOS ANUALES: \$26.000

4.1.2.3 ESTADO DE ORIGEN Y PROYECCIONES

RUBROS	AÑOS						TOTAL
	0	1	2	3	4	5	
INGRESOS	-	\$157.780	\$157.780	\$158.700	\$165.600	\$169.050	808910
OTROS INGRESOS	-	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	6.000
EGRESOS	28.800	136108.7 5	136108.7 5	136488.7 5	139338.7 5	140763.7 5	688808.7 5
SUPERAVI T	(28800)	22871.25	22871.25	23411.25	27461.25	29486.25	- 126101.2 5

4.1.2.4 ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO

FINANCIAMIENTO:	\$28.800
60% RECURSOS PROPIOS:	\$17.280
40% RECURSOS AJENOS:	\$11.520

4.1.3 PUNTO DE EQUILIBRIO

Costos fijos:

Servicios básicos

Sueldos \$7.960

Arriendo local

Costo variable unitario: \$0,50

Precio unitario: \$2.30

$PEq = \frac{\text{costos fijos}}{Mc u}$

$PEq = \frac{7.960}{2.30 - 0,50}$

$PEq = 4422 \text{ unidades}$

$PE\$ = 4.422 \text{ u} \times \$2.30 = \$10.171$

4.2 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

4.3.1 DETERMINACIÓN DE LA TASA DE DESCUENTO

TMAR= TASA PASIVA + PREMIO AL RIESGO

TASA PASIVA: 4.53%

PREMIO AL RIESGO: 3%

TASA ACTIVA: 8.17%

TMAR = 7.53%

TMAR GLOBAL

RECURSOS	APORTE	TMAR	TEMAR GLOBAL
PROPIOS	0,6	7,53	4,52
AJENOS	0,4	8,17	3,27

TMAR GLOBAL

7,79%

4.3.2 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

4.3.2.1 CRITERIOS DE EVALUACIÓN

FLUJOS MENSUALES

		febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio
	unidades	5000	5100	5200	5300	6300	6400
Ingresos		11500	11730	11960	12190	14490	14720
Costos							
Variables		2500	2550	2600	2650	3150	3200
Costos Fijos		7960	7960	7960	7960	7960	7960
Depreciación		233,75	233,75	233,75	233,75	233,75	233,75
UT ant IMP		806,25	986,25	1166,25	1346,25	3146,25	3326,25
Impuestos		201,56	246,56	291,56	336,56	786,56	831,56

Depreciación		233,75	233,75	233,75	233,75	233,75	233,75
FEO		838,44	973,44	1108,44	1243,44	2593,44	2728,44
Inversión	-26000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
KL	-2800	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Flujo operativo	-28800	838,44	973,44	1108,44	1243,44	2593,44	2728,44
Utilidades ret		604,69	739,69	874,69	1009,69	2359,69	2494,69

	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	enero
unidades	6500	5500	5400	5300	7000	5600
Ingresos	14950	12650	12420	12190	16100	12880
Costos Variables	3250	2750	2700	2650	3500	2800
Costos Fijos	7960	7960	7960	7960	7960	7960
Depreciación	233,75	233,75	233,75	233,75	233,75	233,75
UT ant IMP	3506,25	1706,25	1526,25	1346,25	4406,25	1886,25
Impuestos	876,56	426,56	381,56	336,56	1101,56	471,56
Depreciación	233,75	233,75	233,75	233,75	233,75	233,75
FEO	2863,44	1513,44	1378,44	1243,44	3538,44	1648,44
Inversión	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
KL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Flujo operativo	2863,44	1513,44	1378,44	1243,44	3538,44	1648,44
Utilidades ret	2629,69	1279,69	1144,69	1009,69	3304,69	1414,69
VAN	\$-16361,33					

Balance General Mayo 2013						
Activos					Pasivos	
Caja		12190				
Bancos		1600			proveedores	2500
Fijos		26798,75			Dcts x pagar	11400,00
Intangibles		3000			Impuestos por pagar	336,56
Depreciación		-233,75			Arriendo	5000
					sueldos	2800
					Servicios Básicos	160
					Total Pasivos	22196,56
					Patrimonio	
					Capital	19948,75
					Utilidades retenidas	1009,69
					Total Patrimonio	20958,44
Total Activos		43355			Total Pas+Pat	43155

Balance General Junio 2013						
Activos					Pasivos	
Caja		14490				

Total Activos	45413,75			Total Pas+Pat	45413,75
----------------------	-----------------	--	--	----------------------	-----------------

		Balance General Septiembre 2013			
Activos				Pasivos	
Caja	12650				
Bancos	1600			proveedores	2500
Fijos	25863,75			Dcts x pagar	10600,00
Intangibles	3000			Impuestos por pagar	426,56
Depreciación	-233,75			Arriendo	5000
				sueldos	2800
				Servicios Básicos	160
				Total Pasivos	21486,56
				Patrimonio	
				Capital	20113,75
				Utilidades retenidas	1279,69
				Total Patrimonio	21393,44
Total Activos	42880			Total Pas+Pat	42880

		Balance General Octubre 2013			
Activos				Pasivos	

					retenidas	
					Total Patrimonio	50746,25
Total Activos		189285			Total Pas+Pat	189285

		Balance General Cuarto Año				
Activos					Pasivos	
Caja		169050				
Bancos		1600			proveedores	30000
Fijos		19085			Dcts x pagar	2800,00
Intangibles		3000			Impuestos por pagar	8493,75
Depreciación		-2805			Arriendo	60000
					sueldos	33600
					Servicios Básicos	1920
					Total Pasivos	136813,8
					Patrimonio	
					Capital	27635
					Utilidades retenidas	25481,25
					Total Patrimonio	53116,25
Total Activos		189930			Total Pas+Pat	189930

Bibliografía:

- Recursos Humanos -

- Alles, M. (2009). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias – El diccionario*. 1ª ed. 3ª reimp. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2010). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. 2ª ed. 5ª reimp. Buenos Aires: Granica.
- Barrows, W.B., y Powers, T. (2009). *Introduction to Management in the Hospitality Industry*. 9ª ed. New Jersey: Wiley.
- Ramallo, J. M. (2009). *Recursos Humanos. Gestión Restaurantes*. Obtenido en línea el 21 de noviembre de 2012. Disponible en: http://www.gestionrestaurantes.com/llegir_article.php?article=410
- Soni, B. (2005). *Successful catering-managing the catering operation for maximum profit: 365 secret revealed*. 1º título. 2ª serie. Ocala, Florida.
- *Entrenamiento para hoteles y restaurantes. Valores Integrados: Capacitación & Asesoría empresarial*. Obtenido en línea el 20 de noviembre de 2012. Disponible en: <http://www.valoresintegrados.com/hoteles.htm>

- El trabajo presente es una extensión del trabajo parcial de titulación de administración FRUTARIUM del estudiante Galo Durán (Integrante del grupo)
- Durán, Galo. "FRUTARIUM". Trabajo De Titulación, Semestre: Enero-Mayo 2012.
- Centros comerciales. 30 de marzo de 2012. Disponible en: <http://www.hoy.com.ec/zhechos/2004/libro/tema27.htm>>

- Gasto Ecuador. 30 de marzo de 2012. Disponible en:
<<http://www.explored.com.ec/ecuador/informa.htm>>

Formato "Análisis FODA para viabilidad de proyectos"

- INEC. 29 de marzo de 2012. Disponible en:
<http://www.inec.gob.ec/home/>

Otros Requisitos legales. Consulta con un abogado en la ciudad de Quito.

- Paredes, Pablo Lucio. 29 de marzo de 2012. Disponible en:
http://www.ecuadorenvivo.com/2010092058259/economia/resultados_del_gobierno_en_materia_economica_son_bien_mediocres_dice_pablo_lucio_paredes.html
- Pobreza Ecuador. 30 de marzo de 2012. Disponible en:
<http://expreso.ec/expreso/plantillas/nota.aspx?idart=2406032&idcat=19409&tipo=2>
- Requisitos Súper Intendencia de Compañías. Disponible en:
www.supercias.gov.ec
- Requisitos Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Disponible en:
www.iess.gov.ec
- Requisitos Municipio de Quito. Disponible en:
www.quito.gob.ec
- Requisitos Servicio de Rentas Internas. Disponible en:
www.sri.gob.ec

- Requisitos Ministerio de Trabajo. Disponible en:
www.relacioneslaborales.gob.ec
- Salario. 29 marzo de 2012. Disponible en:
http://es.encydia.com/pt/Mercado_de_trabajo
- El trabajo presente fue desarrollado en cooperación de: Carlos Guerra, Carlos Yáñez, Daniel Granda, Cristina Gonzáles- Valerio, Carlos Vargas y Galo Durán, a excepción del componente personal.