



UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

TITULACIÓN DE INGENIERO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Planificación estratégica para el restaurante: Café Quito de la empresa H.O.V
Hotelera Quito S.A ubicada en el cantón Quito provincia de Pichincha para el
período 2010-2013

Trabajo de fin de titulación

AUTOR: Félix Caiza Franklin Bladimir

DIRECTORA: Armijos Maurad Ana Patricia Ing.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2012

Certificación

Ingeniera.
Ana Patricia Armijos Maurad

DIRECTORA DEL TRABAJO DE FIN DE CARRERA

C E R T I F I C A:

Que el presente trabajo, denominado: “Planificación estratégica para el restaurante: Café Quito de la empresa H.o.v Hotelera Quito S.A ubicada en el cantón Quito provincia de Pichincha para el período 2010-2013” realizado por el profesional en formación: Franklin Bladimir Félix Caiza; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, agosto de 2012

f)

Cesión de derechos

“Yo Félix Caiza Franklin Bladimir declaro ser el autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional que se realicen a través, con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f.....

Autor Franklin Bladimir Félix Caiza

Cédula 1711318558

DEDICATORIA

A mi esposa; amiga, amante, compañera incondicional Glendda
y a nuestro amado hijo Emiliano Mathías.

AGRADECIMINETO

A mi Dios, a mi esposa y a nuestro hijo, mis padres, a mis hermanos y sobrinos por ser la fuente de sostén e inspiración para que este sueño se hagan realidad.

A la Universidad Técnica de particular de Loja por permitir realizar mis estudios profesionales, a través de la Educación a Distancia, a todos sus profesores que han entregado a través del conocimiento la formación académica y sobre todo a la Ing. Ana Patricia Armijos mi directora de tesis que me ha ayudado y guiado en el desarrollo de la misma.

Un agradecimiento especial a Javier mi hermano menor, y todas, y cada una de las personas de H.O.V Hotelera Quito S.A que me ayudaron con esta investigación.

Franklin Félix

INDICE DE CONTENIDOS

CARATULA	¡Error! Marcador no definido.
CERTIFICACIÓN.....	i
CESION DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	vi
INDICE GENERAL	vii
INDICE DE CUADROS	xii
INDICE DE GRAFICOS.....	xv
RESUMEN.....	xvi
INTRODUCCION.....	xvii

INDICE GENERAL

CAPÍTULO I.....	1
GENERALIDADES	1
1.1 Antecedentes y Reseña Histórica.....	2
1.2 Estructura de la Empresa	3
1.3 Procesos de Producción.....	4
1.4 Planificación del Menú.....	6
1.5 Producción.....	6
1.6 Cultura Corporativa.....	6
1.6.1 Misión	7
1.6.2 Visión.....	8
1.6.3 Objetivos.....	8
1.6.4 Estrategia	8
1.6.5 Principios y Valores Corporativos	9
1.6.5.1 Principios Corporativos.....	9
1.6.5.2 Valores Corporativos	9
CAPITULO II.....	11
ANALISIS SITUACIONAL.....	11
2.1 Análisis externo	12
2.1.1 Macro Ambiente	12
2.1.1.1 Generalidades	12
2.1.1.2 Factores Económicos Externos	14
2.1.1.3 Factores Sociales	24
2.1.1.4 Factores Políticos	27
2.1.1.5 Factor Tecnológico	28
2.1.1.6 Factor Ambiental	29
2.2 Microambiente	30
2.3 Análisis Interno	33
2.3.1 Estructura Organizacional	33
2.3.1.1 Área Administrativa.....	34
2.4 Área Financiera	37
2.4.1 Departamento de Recursos Humanos.....	38
2.4.2 Comercialización	40
2.5 ANALISIS FODA	41
2.5.1 Fortalezas.....	41

2.5.2 Oportunidades	43
2.5.3 Debilidades.....	44
Para H.O.V Hotelera Quito S.A. las debilidades son las siguientes:	44
2.5.4 Amenazas.....	46
2.5.5 Matrices de Direccionamiento	48
CAPITULO III.....	57
PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA CAFÉ QUITO RESTAURANTE.....	57
3.1 Propuesta de Cultura Corporativa	58
3.1.1 Misión	58
3.1.2 Visión.....	59
3.1.3 Principios y Valores Corporativos	59
3.1.4 Políticas	60
3.1.4.1 Área de Producción	61
3.1.4.2 Área de Administrativo/Financiera.....	61
3.1.4.3 Área de Comercialización.....	61
3.1.5 Identificación de los Objetivos Estrategicos.....	61
3.1.5.1 Área de Producción.	61
3.1.5.2 Área administrativo/Financiera.	62
3.1.5.3 Área de Comercialización.....	62
3.1.6 Estrategias competitivas.....	62
3.1.6.1 Área de producción.....	63
3.1.6.2 Área Administrativo/Financiera.....	63
3.1.6.3 Área de comercialización.....	63
3.1.7 Detalle de las estrategias	65
3.1.8 Mapa Estrategico Empresa H.O.V Hotelera Quito S.A.....	87
3.2 Estrategias Generales	88
3.2.1 Identificación de Las Estrategias	89
3.2.2 Matriz General de Las Estrategias	90
3.3 ESTRATEGIA N° 1.....	94
3.3.1 Nombre de la estrategia:	94
3.3.1.1 Introducción	94
3.3.1.2 Importancia y Justificación.....	94
3.3.1.3 Objetivos de la estrategia	95
3.3.2 Detalle de las actividades de la estrategia.....	95
3.3.2.1 Actividad 1: Descripción de un Sistema de Calidad Total.....	95
3.3.2.2 Actividad 2: Diagnóstico	96

3.3.2.3 Actividad 3: Realización de Capacitación a los empleados de H.O.V HOTELERA QUITO S.A.	96
3.3.2.4 Métodos y formas de evaluación	98
3.3.3 Cuantificar los recursos requeridos.	100
3.3.4 Calendarización de los recursos requeridos	101
3.3.5 Actividad 4: Actualización del manual de procedimientos, normas y políticas....	102
3.4 ESTRATEGIA N° 2:	102
3.4.1 Nombre de la estrategia:	102
3.4.1.1 Introducción	102
3.4.1.2 Importancia y Justificación.....	102
3.4.1.3 Objetivos de la estrategia	103
3.4.2 Detalle de las actividades de las estrategias	103
3.4.2.1 Actividad 1: Diagnóstico Análisis de Sistemas	103
3.4.2.2 Actividad 2: Estudio de Factibilidad	104
3.4.2.3 Actividad 3: Selección del equipo e implantación del sistema	105
3.4.3 Cuantificar los recursos requeridos	106
3.4.4 Calendarización de los recursos requeridos	107
3.5 ESTRATEGIA N° 3:	108
3.5.1 Nombre de la estrategia:	108
3.5.1.1 Introducción	108
3.5.1.2 Importancia y Justificación.....	108
3.5.1.3 Objetivos del Proyecto	109
3.5.2 Detalle de las actividades del proyecto.....	109
3.5.2.1 Actividad 1: Análisis Situacional	109
3.5.2.1.1 Análisis Externo	109
3.5.2.1.2 Análisis Interno	110
3.5.2.2 Actividad 2: Segmentación del mercado.....	110
3.5.2.3 Actividad 3: Formulación de Estrategias de Marketing	111
3.5.2.4 Actividad 4: Plan Operativo de Marketing	111
3.5.3 Cuantificar los recursos requeridos	112
3.5.4 Calendarización de los recursos requeridos	113
3.6 ESTRATEGIA 4:	114
3.6.1 Nombre del Estrategia:	114
3.6.1.1 Introducción	114
3.6.1.2 Importancia y Justificación.....	114

3.6.1.3 Objetivos de la Estrategia.....	115
3.6.2 Detalle de las actividades del Estrategia	115
3.6.2.1 Actividad 1: Estudio de procesos de producción	115
3.6.2.2 Actividad 2: Determinar los problemas del proceso de producción	116
3.6.2.3 Actividad 3: Medidas de acción	117
3.6.2.4 Actividad 4: Definir funciones del personal.	117
3.6.3 Calendarización de los recursos requeridos	118
3.6.4 Calendarización de los recursos requeridos	119
3.7 ESTRATEGIA 5:.....	120
3.7.1 Nombre de la estrategia:	120
3.7.1.1 Introducción	120
3.7.1.2 Importancia y Justificación.....	120
3.7.1.3 Objetivos de la estrategia	121
3.7.2 Detalle de las actividades de la estrategia.....	121
3.7.2.1 Actividad 1: Elaborar un análisis situacional de cada área	121
3.7.2.2 Actividad 2: Determinar los problemas en cada área	121
3.7.2.3 Actividad 3: Definir funciones y responsabilidades del personal	122
3.7.2.4 Actividad 5: Aprobación del nuevo manual de procedimientos, normas y políticas	123
3.7.2.5 Actividad 6: Implementar el manual de procedimientos, normas y políticas	124
3.7.3 Cuantificar los recursos requeridos	125
3.7.4 Calendarización de los recursos requeridos	126
3.8 ESTRATEGIA 6:.....	127
3.8.1 Nombre de la Estrategia: “Difusión de la cultura corporativa”	127
3.8.1.1 Introducción	127
3.8.1.2 Importancia y Justificación.....	127
3.8.1.3 Objetivos de la estrategia	128
3.8.2 Detalle de las actividades de la Estrategia	128
3.8.2.1Actividad 1 Elaboración de un manual informativo sobre la cultura corporativa	128
3.8.2.2 Actividad 2 Presentación de la cultura corporativa a los empleados por áreas	128
3.8.3 Cuantificar los recursos requeridos	129
3.8.4 Calendarización de los recursos requeridos	130
3.9 ESTRATEGIA 7:.....	131
3.9.1 Nombre del Estrategia:	131
3.9.1.1 Introducción	131

3.9.1.2 Importancia y Justificación.....	131
3.9.1.3 Objetivos de la Estrategia.....	132
3.9.2 Detalle de las actividades del Estrategia	132
3.9.2.1 Actividad 1: Elección de proveedores.....	132
3.9.2.2 Actividad 2: Construcción de la Alianza.....	133
3.9.2.3 Actividad 3: Formalización del Acuerdo.....	133
3.9.3 Cuantificar los recursos requeridos	135
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	137
Conclusiones	138
Recomendaciones.....	139
BIBLIOGRAFIA.....	140
REFERENCIAS WEB.....	142
ANEXOS.....	143

INDICE DE CUADROS

CUADRO N°1	13
Catastro Turístico de la Ciudad de Quito	13
CUADRO N° 2	14
Hoteles de Lujo En Quito.....	14
CUADRO N°3	18
Resumen de la situación actual de Swissôtel y Competencia	18
CUADRO N° 4	31
Cuadro de Clientes por Regiones.....	31
CUADRO N° 5	34
Tabla Comité Ejecutivo.....	34
CUADRO N° 6	49
Matriz de Resultados Externos	49
CUADRO N°7	51
Matriz de Resultados Internos	51
CUADRO N°8	52
Matriz de Alto Impacto	52
CUADRO N° 9	53
Matriz de Potencialidad	53
CUADRO No 10	55
Matriz de Vulnerabilidad	55
CUADRO N° 11	64
Resumen de por Áreas Funcionales de Café Quito Restaurante	64
Cuadro No 12	66
Tabla de Plazos de las Estrategias	66
CUADRO N°13	67
Descripción de la Estrategia Ejecución de un Programa de Calidad Total	67
CUADRO N°14	68
Cronología de las actividades de la Estrategia Programa Calidad Total	68
CUADRO N° 15	69
Implementación del Área de Control y Peso en La Cadena de Producción y Bodegas Mediante Sistematización.....	69
CUADRO N° 16	70
Cronología de Actividades Implementación del Área de Control y Peso en La Cadena de Producción y Bodegas Mediante Sistematización	70
CUADRO N°17	71

Costo e Implementación de la Estrategia Implementación del Área de Control y Peso En La Cadena de Producción y Bodegas Mediante Sistematización	71
CUADRO N° 18	72
COMERCIALIZACION CAFÉ QUITO	72
CUADRO N°19	73
Cronograma de Ejecución de la Estrategia Comercialización Café Quito	73
CUADRO N°20	74
Costo de la Implementación de la Estrategia Comercialización Café Quito	74
CUADRO N° 21	75
Optimización de los procesos de producción	75
CUADRO N°22	76
Cronograma de Ejecución Estrategia Optimización de los procesos de producción	76
CUADRO N°23	77
Costo de la implementación de la Estrategia Optimización del proceso de producción	77
CUADRO N°24	78
Mejoramiento de Procesos Administrativos, Financieros y Comerciales.....	78
CUADRO N°25	79
Cronograma de Ejecución de la Estrategia Mejoramiento de Procesos Administrativos, Financieros y Comerciales	79
CUADRO N°26	80
Costo de la implementación y ejecución de la estrategia Mejoramiento de procesos administrativos, financieros y comerciales	80
CUADRO N°27	81
Difusión de la Cultura Corporativa.....	81
CUADRO N°28	82
Cronograma de Execution e Implementación de la Estrategia Difusión de la Cultura Corporativa.....	82
CUADRO N°29	83
Costo de la implementación de la estrategia Difusión de la Cultura Corporativa	83
CUADRO N°30	84
Alianzas Estrategicas con Proveedores	84
CUADRO N°31	85
Cronograma de Ejecución e Implementación de la Estrategia Alianzas Estrategias con Proveedores	85
CUADRO N°32	86
Costo de la implementación estrategia Alianzas estratégicas con los proveedores.....	86
CUADRO N°33	90
Tabla de Plazos de las Estrategias	90

CUADRO N° 34 Matriz De Generalidades.....	91
CUADRO No 35	97
Cursos de Capacitación y entrenamiento para Café Quito Restaurante.	97
CUADRO No 36	100
Ejecución de un Programa de Calidad Total en la Empresa Café Quito Restaurante .	100
CUADRO N° 37	101
Cronograma de Ejecución	101
CUADRO N° 38	106
Implementación de la Área de Control y Peso.....	106
CUADRO N° 39	107
Cronograma de Ejecución	107
CUADRO N° 40	112
Comercialización del Café de Quito	112
CUADRO N° 41	113
Cronograma de Ejecución	113
CUADRO N° 42	118
Optimización de Procesos de producción.....	118
CUADRO N° 43	119
Cronograma de Ejecución	119
CUADRO N° 44	125
Mejoramiento de Procesos	125
CUADRO N° 45	126
Cronograma de Ejecución	126
CUADRO N° 46	129
Difusión de la Cultura Corporativa.....	129
CUADRO N° 47	130
Cronograma de Ejecución	130
CUADRO N° 48 Alianzas Estrategicas	135
3.9.4 Calendarización de los recursos requeridos	136
CUADRO N° 49	136
Cronograma de Ejecución	136

INDICE DE GRAFICOS

GRÁFICO N° 1	5
Flujo grama Procesos de Producción	5
GRÁFICO N° 2	21
Inflación	21
GRÁFICO N° 3	23
Tasa Pasiva.....	23
GRÁFICO No 4.....	23
Tasa Activa.....	23
GRÁFICO N° 5	26
Desempleo	26
GRÁFICO N° 6	35
Organigrama de Café Quito Restaurante	35

RESUMEN EJECUTIVO

Se realizó un análisis situacional, el que está compuesto del estudio macro y micro ambiente que se desenvuelve el restaurante, el cual servirá para plantear un direccionamiento estratégico que describe la cultura corporativa de Café Quito restaurante, la que se compone de misión, visión, principios, valores, objetivos, estrategias y políticas, mediante un mapa estratégico que servirá para comprender de mejor manera el contenido y alcance de la nueva cultura corporativa de Café Quito restaurante.

Se desarrollaran estrategias de corto y mediano plazo para la optimización de los recursos que posee Café Quito y encaminar a un mejoramiento continuo en cada área que se las planteen, una vez que se identifican las estrategias que se van a implementar para el logro de los objetivos, se definen las acciones que se deberán ejecutarse plasmándolas en proyectos propuestos para Café Quito restaurante se desarrollan los proyectos de corto y mediano plazo, los mismos que son considerados de ejecución inmediata que ayudaran al alcance de mayores niveles de productividad y competitividad en el mercado ecuatoriano referente a restaurantes ubicados en la Ciudad de Quito.

INTRODUCCION

Café Quito restaurante es el más antiguo de los cinco restaurantes de alta cocina: comida italiana “La Pérgola”; japonesa “Tanoshi”; suiza “Les Alpes” corte de carnes “Prime Rib” restaurantes existentes en Swissôtel y su cafetería “Café Quito restaurante”, dedicado a la cocina tradicional criolla del país, con un servicio de cafetería; bufete almuerzo y te; abre sus puertas desde las 5:00 am hasta las 24:00 pm todos los días en un ambiente sobrio elegante con capacidad para *147 puestos*, entre su clientela cuenta con la gran acogida de cada tres comensales uno es extranjero; ya sea europeo, asiático o americano dos son ecuatorianos.

Café Quito restaurante en su parte administrativa financiera, y la complejidad que acarrea su administración en los estados de pérdidas y ganancias refleja una situación crítica debido a los altos costos en su gasto de operación para su funcionamiento, en relación al resto de restaurantes de la empresa, punto importante para tomar a Café Quito restaurante como muestra de este estudio, e inicio del trabajo de investigación, los funcionarios administrativos se ven en la necesidad de mejorar esta situación.

Para lo cual se plantea estrategias, que puedan evaluar en su totalidad los factores externos e internos que afectan el desenvolvimiento del restaurante tanto en el bodegaje, cadena de producción, y proponer estrategias para su mejor desarrollo económico y su producción.

Los constantes y vertiginosos cambios en el mercado, implican un cambio interno en Café Quito en las variables como son: la orientación al cliente, desarrollo tecnológico e innovación, el papel rector de la dirección estratégica, los enfoques de calidad, el rol de los recursos humanos en la organización, la gestión de la información y otros.

Lograr el éxito empresarial por lo tanto exige una continua adaptación de la empresa a su entorno y de la competitividad se convierte en el criterio por excelencia para orientar y evaluar el desempeño dentro y fuera de la organización.

Para lo cual crearé un objetivo general como: “Diseñar una Planificación Estratégica para El restaurante cafetería Café Quito de la empresa H.O.V. Hotelera Quito S.A. (Swissôtel Quito), mediante el desarrollo de objetivos específicos como son:

- Realizar un análisis de la situación actual del restaurante, para determinar los aspectos como: fortaleza de gestión y debilidades en el desarrollo de la actividad empresarial.
- Definir el direccionamiento y diseño de estrategias de Café Quito.
- Diseñar estrategias para el restaurante Café Quito en el corto y mediano plazo que permitan obtener un mejoramiento administrativo, financiero y comercial de la empresa.
- Realizar un análisis económico financiero de las estrategias, en el corto y mediano plazo.

Partiré de una hipótesis general en el planteamiento del problema con una adecuada Planificación Estratégica en la organización; que garantiza la supervivencia futura en la industria alimentaria-turística. Llegando a desarrollar de una manera específica las hipótesis que redactó a continuación:

- El análisis de la situación actual de la organización determina los aspectos de fortaleza de gestión y debilidades en el desarrollo de la actividad empresarial.
- Una adecuada formulación estratégica del direccionamiento y diseño de acciones que resolverán problemas organizacionales y ventajas competitivas.
- Las estrategias y programas de corto y mediano plazo dan soluciones que permitan mejorar administrativa, financiera y comercialmente a la empresa.
- La evaluación económica financiera de las estrategias de corto y mediano plazo indican el beneficio que la empresa obtiene por aplicación de los mismos.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1.1 Antecedentes y Reseña Histórica

H.O.V. Hotelera Quito S.A. (Swissôtel Quito) es un hotel de cinco estrellas, empresa con fines de lucro fundado el 7 de Septiembre 1990, ubicado estratégicamente en una zona comercial de la capital de los ecuatorianos Quito, sobre la Av. 12 de Octubre 1820 y Cordero, a tan solo 15 minutos del aeropuerto Mariscal Sucre y 5 minutos del centro Histórico de la ciudad, cuenta con todas las comodidades de un hotel de lujo de cinco estrellas, el mismo que ofrece los siguientes servicios : 277 habitaciones, renta de salones para eventos sociales o convenciones, Spa Amrita, Galería, restaurantes con variada cocina internacional: Italiana, Japonesa, Suiza y como no puede ser de otra manera la comida tradicional de la región y comida rápida que se expende en Café Quito restaurante abierto desde las 5.00 am hasta las 12.00 pm con un servicio bufete; con una capacidad de 147 puestos para sus clientes ofreciendo desayunos bufete: lunes alemán; martes mexicano; miércoles venezolano, jueves criollo y viernes francés, almuerzos bufete, a media tarde bufete té con variedad de postres tanto nacionales como internacionales y la cena como también platos a la carta en su menú, el costo por cubierto es de 20.50 + impuestos.

Café Quito restaurante cuenta en su personal operativo: un maître, dos capitanes, once meseros una costes solo en el turno de la mañana trabajando en tres horarios rotativos y el personal de cocina con un chef, Sous chef, chef pastelero, panadero, cocineros y ayudantes de cocina, y con personal de mantenimiento y limpieza. Los constantes y vertiginosos cambios en el mercado, implican un cambio interno en Café Quito en las variables como son: la orientación al cliente, desarrollo tecnológico e innovación, el papel rector de la dirección estratégica, los enfoques de calidad, el rol de los recursos humanos en la organización, la gestión de la información y otros.

Lograr el éxito empresarial por lo tanto exige una continua adaptación de la empresa a su entorno y de la competitividad se convierte en el criterio por excelencia para orientar y evaluar el desempeño dentro y fuera de la organización. Café Quito en los estados de pérdidas y ganancias reflejan que el costo es alto en su gasto de operación, los funcionarios administrativos se ven en la necesidad de mejorar esta situación para mejorar con un plan estratégico que

pueda evaluar en su totalidad los factores externos e internos que afectan su desenvolvimiento. El restaurante había implementado a medida que las necesidades aparecían, sin utilizar métodos que justifiquen la toma de decisiones.

1.2 Estructura de la Empresa

Los siguientes datos fueron tomados del Libro de actas de Juntas Generales de H.O.V HOTELERA QUITO S. A: El cual nos indica una estructura con el nivel más alto que está conformado por Directorio, Presidente y Gerente General quienes reportan a la Junta General de Accionistas los resultados alcanzados por la empresa en el Ecuador.

El siguiente nivel: aquí se ubican los siguientes departamentos se encuentran

- **Financiero administrativo:** En este departamento se encuentra el Gerente Financiero, Subgerente Financiero, contadora y un asistente como secretaria así como colaboradores por cada cuenta como son: por pagar, cobranzas, auditorias, y Jefe de costos-control de mercadería y bodegas con sus respectivo personal para el despacho de mercadería los cuales tienen la responsabilidad de apoyar y complementar operativamente la gestión contable financiera como costos de la empresa.
- **Cocina y Producción;** Aquí cuenta con un gerente de Alimentos y Bebidas A & B un Chef Ejecutivo como los Sous Chef y Sous Chef pastelero como jefes de partida y cocineros tanto fría como caliente, pasteleros, panaderos, frutería y meseros.
- **Mantenimiento y Limpieza:** Departamento conformado por un jefe de limpieza y un jefe de mantenimiento con su personal de supervisores uno por cada turno son tres: A de 6 a 14; B de 14 a 22 y C de 22 a 06 horas respectivamente con 12 técnicos en mantenimiento y 20 trabajadores en limpieza.
- **Marketing y Ventas,** en estos departamentos se encuentra el Gerente de Marketing como la de Ventas; con su personal de ejecutivos como subgerentes de cuenta y un diseñador gráfico.

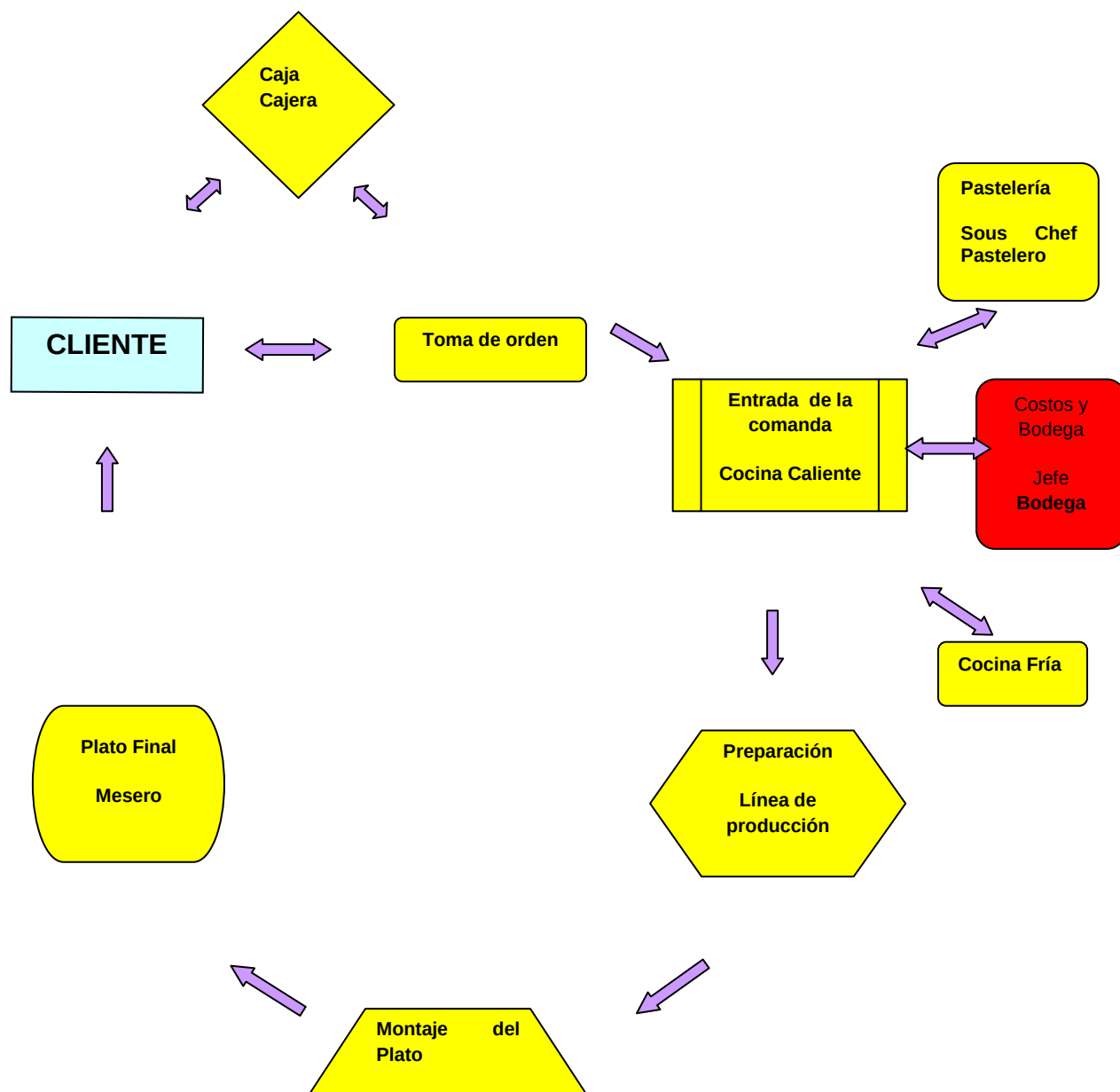
- El personal operativo de Café Quito: 20 meseros una costes en el turno de la mañana dirigidos por dos Capitanes y un Maître.

1.3 Procesos de Producción

Los procesos que se realizan en el departamento de producción: desde la toma de la comanda por parte del mesero hasta que la elaboración en la cocina, despacho y desarrollo de los diferentes bufetes preparado hacia el cliente fueron tomados en una visita de campo a las instalaciones de la empresa (cocina caliente, fría y pastelería).

GRÁFICO N° 1

Flujograma Procesos de Producción



Fuente: Manual De Inducción de Café Quito restaurante (Swissôtel), año 2011

Elaborado por: Franklin Félix.

1.4 Planificación del Menú

El menú es decidido por el Gerente de A & B con el Chef ejecutivo quienes planean los distintos platos tomando en cuenta las fechas de independencia o fundación de los distintos países del continente americano y fechas festivas del país, para la elaboración de diferentes platos de cada uno de los países de la región latinoamericana.

1.5 Producción

Cada bufete es preparado con el personal de partida es decir los cocineros y ayudantes; cada uno de ellos están destinados a la elaboración de una parte del plato es decir, los ayudantes de cocina son encargados de trabajar en la plancha, freidora, estación de ensaladas, cocina caliente (cremas, sopas) y el Jefe de partida es el encargado solucionar algún inconveniente que se presente, a más de ensamblar los platos en la cocina caliente último paso para luego ser servido.

También hay personas en la frutería, que son los encargados de la elaboración de los jugos seleccionando las mejores frutas exóticas tropicales, así como en la cocina fría encargados de las guarniciones ensaladas y preparación; decoración de los bufetes en lo referente de figuras artísticas elaboradas en mantequilla o hielo.

En la pastelería trabajan el Chef Sous Pastelero y panaderos en la elaboración de los diferentes postres y tipos de panes para mesa.

Cada orden lleva a un pequeño ejército en la cocina para la elaboración de un plato o bufete bajo la supervisión del Sous Chef.

No se podrá olvidar la importación de productos típicos de las distintas zonas del globo gastronómico, todo esto para la elaboración de menús internacionales por parte del departamento de adquisiciones y control de mercadería, luego el bodegaje y despacho por parte del personal de costos y bodega.

1.6 Cultura Corporativa.

La cultura corporativa de H.O.V Hotelera Quito refleja que ha desarrollado en el país la primera escuela de alta Hotelería-alimentaria en el Ecuador, por su capacitado personal que participan en hacer sentir a los clientes que no se

encuentran en hotel más bien lograr que se sientan como en casa, el eslogan de la empresa reza “Pasión por Perfección” .

Esta empresa se ha preocupado por lograr alcanzar estándares de producción y servicio de alta calidad hacia los clientes tal ha sido así, por dar un ejemplo; por cada huésped hay cinco personas para otorgarle un mejor servicio lo que logrará tomarse como su plus.

Cada organización es un sistema complejo y humano que tiene características, cultura y sistema de valores propios. Todo este conjunto de variables debe observarse, analizarse, e interpretarse continuamente.

La formulación de Misión, Visión y Objetivos estratégicos son el inicio de una planeación estratégica y tiene como objetivo determinar la dirección estratégica de una empresa.

Tanto la Misión y Visión fueron tomadas del Libro de Actas de H.O.V. Hotelera Quito S.A. los cuales ponemos a consideración:

1.6.1 Misión

“La misión representa la definición del negocio de una empresa, esta debe incluir al menos el o los productos de la compañía, los clientes a quienes satisfacen, la filosofía de la organización y la preocupación por los grupos de interés de una empresa. Esta declaración debe expresar la esencia de quienes somos, lo que hacemos y donde estamos ahora” (Chiavenato, 2000: p. 589).

La Misión de H.O.V. HOTELERA QUITO S.A. Somos la empresa hotelera líder en excelencia y amabilidad en el servicio. Prestamos una amplia oferta de servicios hoteleros. Contamos con un grupo de colaboradores altamente capacitados para satisfacer sus necesidades en todo momento. Buscamos el bienestar y confort a través de nuestra atención personalizada. Vamos más allá de sus expectativas.

1.6.2 Visión

“La Visión es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro, señala rumbo, la dirección, es la cadena o el lazo que une en las empresas el presente con el futuro” (Serna, 1994: p. 9).

La Visión de H.O.V. HOTELERA QUITO S.A. Convertirnos en un referente de prestación de servicios al cliente con excelencia y amabilidad, fortalecido a través de un sólido grupo de colaboradores que motivados por un adiestramiento planificado puedan crecer como seres humanos y como profesionales innovadores en cada una de las áreas de trabajo. Swissôtel será el icono de la calidad, innovación, creatividad, perfección y pasión. Prestando así un servicio relevante como la primera Escuela de Hotelería de alta calidad en el Ecuador.

Los objetivos, principios y valores que se plantean:

1.6.3 Objetivos

- Lograr la calidad organizacional en los procesos administrativos, de producción y comercialización, con la finalidad de que los empleados hagan suya la cultura organizacional que los directivos de la empresa han desarrollado por sus años de experiencia.
- Brindar bienestar y estabilidad a sus trabajadores con el fin de tener empleados activos y comprometidos con el desarrollo de su trabajo.

1.6.4 Estrategia

H.O.V. Hotelera Quito S.A. se entiende como una comunidad de personas unidas por objetivos comunes lo cual impone responsabilidades y derechos recíprocos.

Esta comunidad se cimienta en la mutua confianza y el respeto de los principios y valores de los empleados, pero también, en las exigencias y el cumplimiento de responsabilidades que imponen al ser miembro de la organización.

Por ello, todos los colaboradores deben recibir de sus Jefes orientación, apoyo en el desarrollo profesional, participación en las decisiones, trato adecuado y reconocimiento por su trabajo. Por otra parte, los colaboradores deberán comprometerse en el logro de resultados de la empresa asumiendo las responsabilidades que les compete para alcanzar las metas corporativas.

1.6.5 Principios y Valores Corporativos

1.6.5.1 Principios Corporativos

- **Conocimiento del entorno**

La sociedad y el compromiso de H.O.V Hotelera Quito S.A. con la innovación y el cambio exigen un conocimiento permanente del entorno político, social, económico, tecnológico y de la competencia, con el fin de anticiparse a los cambios y mantenerse como una de los mejores hoteles en el Ecuador.

- **Compromiso con el cliente**

El éxito de la empresa se decide en el mercado, el mayor patrimonio de una organización son sus clientes. H.O.V. Hotelera Quito S.A. en lo referente al restaurante Café Quito, orienta su acción hacia el cliente satisfaciendo sus necesidades y expectativas ofreciéndole un producto y servicio de enorme excelencia y calidad.

- **Compromiso total**

Alcanzar los objetivos futuros de H.O.V. Hotelera Quito S.A. es el resultado del compromiso total de los miembros con la organización. Por ello, los diferentes niveles de la empresa asumirán sus propias responsabilidades, pero las integrarán alrededor de los objetivos comunes.

1.6.5.2 Valores Corporativos

- **Confidencialidad:** No se debe divulgar la información del negocio o situaciones internas ya que son propias del hotel, igualmente, si se tiene acceso a información confidencial no se puede por ninguna razón compartirla con personas no autorizadas.

- **Eficiencia:** En la elaboración del proceso de producción así como en el entrega oportuna del bien final a los diferentes clientes.
- **Calidad:** Utilizando materias primas de calidad específicas para la producción de los diferentes platos buscando el mejoramiento continuo en el confort y servicio para el cliente
- **Honestidad:** Con la naturalidad del servicio hacia el cliente creando una atmosfera de real honestidad y calidad del producto en todo aspecto del servicio.
- **Respeto:** Se debe fomentar la mayor camaradería entre empleados hacia los clientes tanto dentro como fuera de la empresa basa en el respeto.
- **Fidelidad:** Lograr la fidelidad de los clientes otorgando un servicio de mejor calidad, precios competitivos y con el mejor ambiente de Quito.

CAPITULO II

ANALISIS SITUACIONAL

2.1 Análisis externo

El propósito de un Análisis de factores externos es crear una lista de las oportunidades que podrían beneficiar al Restaurante Café Quito de la empresa H.O.V. Hotelera Quito S. A. y de las posibles amenazas que deben evitarse.

El análisis externo no debe enfocarse en enumerar varios factores que afectan a la organización, sino más bien identificar los principales aspectos que brinden respuestas prácticas, para que la empresa pueda poner en marcha que aprovechen las oportunidades presentes en el entorno y eviten o minimicen el impacto de las variables negativas que puedan interferir en el cumplimiento de las metas planteadas.

Café Quito con su buffet criollo nacional abrió sus puertas a los ejecutivos que necesitan algo informal y con el confort que presta un restaurante de lujo de cinco estrellas para tomar sus alimentos, no solo la experiencia adquirida durante 18 años no lo es todo para llegar a lograr el éxito deseado para la empresa, ya que hoy en día es imprescindible ser competitivos en un mercado cada vez más globalizado.

2.1.1 Macro Ambiente

El macro ambiente de la empresa está compuesto por las fuerzas que dan forma a las oportunidades o presentan una amenaza para la empresa. Estas fuerzas incluyen, las económicas, tecnológicas, políticas y culturales.

2.1.1.1 Generalidades

Según un estudio realizado en el libro Ecuador y su Realidad de la fundación José Peralta, “el Ecuador tiene una economía pequeña y abierta que se ha visto afectada continuamente por aspectos políticos, y fenómenos naturales que han ido generando poco a poco inestabilidad al país”. (Vázquez, 2010, p.198)

La crisis económica mundial; avizora un habiente que no es el más favorable para la industria hotelera y alimenticia como tal, según datos tomados del catastro del Ministerio de Turismo muestra que la mayor concentración de empresas relacionadas con el turismo se asientan en las provincia de Pichincha, encontrándose 2721 agencias de viaje; 9 hoteles de cinco estrellas; 22 de cuatro estrellas; 15 de tres estrellas; 3 hoteles de 2 estrellas; como también 32 hoteles

residencia y 14 hosterías; en el país existen cerca de 504 empresas relacionadas directa e indirectamente a la actividad hotelera y restaurantes.

CUADRO N°1

Catastro Turístico de la Ciudad de Quito

Agencias de Viaje	2721
Hoteles 5 estrellas	9
Hoteles 4 estrellas	22
Hoteles 3 estrellas	15
Hoteles 2 estrellas	3
Hotel Residencia	32
Hosterías	14

Fuente: Ministerio de Turismo Catastro año 2011.

Elaborado por: Franklin Félix.

En el Cuadro N° 1 se detalla el Catastro Turístico de la Ciudad de Quito perteneciente al año 2011 en el cual se logró detectar que hay 9 hoteles de cinco estrellas (Cuadro N° 2) de los cuales 4 hoteles poseen Restaurante Cafeterías que podrían ser la principal competencia de los cuales se detalla en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 2
Hoteles de Lujo En Quito

Nombre	Dirección
DANN CARLTON QUITO	REPUBLICA DE EL SALVADOR E4-377 E IRLANDA
GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO	RAMON ROCA 653Y AMAZONAS ESQ.
COLON INTERNACIONAL	AMAZONAS Y PATRIA ESQ.
HOTEL PLAZA CAICEDO	LOS SHYRIS 1757 Y NACIONES UNIDAS
SHERATON	AV. REPUBLICA DE EL SALVADOR N36-212 Y NNUU
J.W. MARRIOT	AV.ORELLANA 1172 Y RIO AMAZONAS
QUITO	AV. GONZALEZ SUAREZ N27-142 Y MUROS
RADISSON	LUIS CORDERO E11-53 Y AV. 12 DE OCTUBRE

Fuente: Ministerio de Turismo Catastro año 2011

Elaborado por: Franklin Félix.

En el Cuadro N° 2 se hace referencia a los hoteles cinco estrellas que se encuentran en la ciudad de Quito los cuales poseen Restaurantes Cafeterías similares a Café Quito que son Colon Internacional, Sheraton, J.W. Marriot y Radisson.

2.1.1.2 Factores Económicos Externos

La favorable ubicación de Café Quito restaurante sobre la Av. 12 de Octubre 1820 y Cordero en la zona económica y comercial de Quito da lugar a una gran expectativa en el arte culinario, ya que con su gran variedad de menús tanto nacionales como internacionales es el enlace perfecto con los visitantes pueden deleitar de la extensa variedad de platos típicos de comida ecuatoriana, generando un gran atractivo turístico-culinario en Quito, actividad que reúne todos los requisitos para convertirse en uno de los ejes de desarrollo socioeconómico y de gran aporte con nuevos ingresos para la empresa, con la generación de

fuentes de trabajo atrayendo divisas por parte de clientela nacional e internacional.

Los Convenios con otras instituciones: existen convenios para la provisión de nuevos clientes con empresas petroleras así también con las tarjetas de crédito como Diners, la que tiene el 10% de descuentos en la carta de vinos.

- **Alianzas estratégicas:** Es la formación del call center y la promoción de la tarjeta swissclub que le otorga el 20 % de descuento en todos los restaurantes y la utilización de su exclusivo spa, el cumpleaños no paga, si consumen en el restaurante dos parejas, el cuarto invitado no paga.
- **Maquinaria de alta tecnología:** El factor tecnológico es una oportunidad ya que la maquinaria que posee la empresa es de punta, facilita el proceso de producción y cumple con todos los estándares de seguridad, calidad y regulaciones ambientales.
- **Turismo:** Mediante este fenómeno ya sea de ocio, social o cultural, debido a las visitas de grupos de extranjeros seducidos por las islas Galápagos y conocer el casco colonial de Quito y sus iglesias conocida como la carita de Dios, logrando fluidez de huéspedes que se convierten en comensales para Café Quito restaurante e ingresos frescos para la empresa.

Para muchas familias de empresarios se quejan por el alto costo del pago salarial por mano de obra en el país, con el modelo de la dolarización, han determinado que algunas compañías cambien las plantas de producción regionales a otros países del continente donde consiguen mano de obra barata, con lo que se produce un fenómeno de incertidumbre para los inversionistas del sector gastronómico turístico afectados por el masivo ingreso de extranjeros a crear negocios de comida rápida como restaurantes en el mejor de los casos, ofrecer los servicios y mano de obra barata hasta un 50% menos comparado con la ecuatoriana ya sean estos; árabes, hindúes, colombianos, argentinos, peruanos, chilenos y por ultimo una masiva cuota de cubanos atraídos por la moneda dura que es el dólar logrando una desleal competencia y la salida de los dólares a sus respectivas familias en sus países de origen.

En el programa del gobierno del Eco. Rafael Correa uno de sus puntales se dirige en la consolidación de las finanzas públicas y promover las reformas microeconómicas para abordar los problemas cada vez mayor de la falsa competitividad por parte de monopolios internacionales a cargo de familias de magnates nacionales que podrían poner en peligro la supervivencia del dolarización. Tanto las reformas fiscales se centran en mejorar la recolección de impuesto, levantar la eficacia del gasto y la generación de ahorros fiscales y la reciente renegociación del pago de la deuda externa hacen sentir que no solo son desaciertos las acciones del gobierno más bien están plantando los cimientos y bases de una nueva economía fiscal ecuatoriana sin descartar por supuesto al dólar como moneda de circulación en el país.

La dolarización ha permitido una mayor estabilidad de la economía, aunque todavía no termina de consolidarse según estudios realizados por el INEC Instituto Nacional de Estadísticas y Censos la inflación en el mes de Mayo del 2009 bajo en -0.01% y un acumulado anual del 5.41% índices económicos que afectan en la conducta de los clientes. Se debe tener en cuenta la construcción del nuevo aeropuerto internacional para DM de Quito en la localidad de Puembo a unos 45 minutos de la ciudad por parte del fideicomiso firmado entre el gobierno canadiense y la alcaldía de Quito.

El nuevo aeropuerto es una obra titánica para el desarrollo del turismo que brindará mejor seguridad y servicio a los visitantes de Quito, el antiguo aeropuerto está considerado por los pilotos del mundo uno de los lugares más difíciles para aterrizar el aeropuerto Mariscal Sucre, que se encuentra a 3600 metros sobre el nivel del mar, y en el centro norte de la ciudad; ya han ocurrido tragedias por esta razón la reubicación de dicho aeropuerto.

Con el nuevo aeropuerto ubicado en Puembo, su distancia es un factor negativo y que se debe tomar medidas para el transporte de los pasajeros que visiten Quito lo que con lleva a un gasto para Café Quito restaurante, deberán cambiar los horarios para la atención de las personas que vayan a viajar, se deberá incrementar nuevo personal para darse abasto, ya que poco a poco Quito se está convirtiendo en una metrópoli que no duerme. Como Café Quito se encuentra ubicado dentro de un hotel de cinco estrellas se ha tomado como referencia para

comparar la competencia de restaurantes ubicados dentro de otros hoteles de cinco estrellas localizados en Quito además por ciertos restaurantes que se encuentran en la cercanía a la localidad del restaurante “ Café Quito “ como son “ Happy Panda ” con un menú tradicional chino, “ Muelle de Ernesto ” cocina gourmet enfocada a los mariscos, “ Pavarotti ” cocina Italiana, “ Etena ” cocina gourmet mediterránea a continuación se da conocer las diferencias entre los hoteles de cinco estrellas ubicados en Quito.

Resumen de la situación actual de Swissôtel concerniente a sus 5 competidores dominantes del hotel, información tomada del estudio hotellinge de marketing realizado en enero del 2011, es un estudio realizado a los clientes - turistas calificados por las operadoras y agencias turísticas receptoras ya que los precios de los menús se toman en referencia a las tarifas de la competencia alimentaria hotelera como punto de informe ya que en la empresa su actividad económica siempre ha sido la hotelera mas no la alimentaria.

CUADRO N°3

Resumen de la situación actual de Swissôtel y Competencia

Puntos	HOTELES	Swissôtel	Marriott	Sheraton	Radisson	Hilton
	FACTORES					
1	Número de habitaciones/Ocupación	277	257	140	112	400
2	Localización	4	4	5	4	3
3	Condición física (infraestructura)	3	5	4	4	4
4	Mantenimiento la calidad	5	4	4	4	4
5	Calidad del sitio para el huésped	4	5	5	5	4
6	Espacio público Amb. /flexibilidad	5	5	3	3	5
7	Servicio de A & B	5	3	3	3	3
8	Programa frecuente de la huésped	1	5	3	3	5
9	Instalaciones de la reconstrucción	5	4	2	1	4
10	Publicidad de impacto	5	4	3	3	4
11	Personal de comercialización	5	4	3	3	3
12	Opiniones para el huésped	5	5	3	3	3
	Cuenta total	48	48	38	36	42

Fuente: Estudio de Marketing informe hotelligence 2011

Elaborado por: Franklin Félix.

Valoración de los factores por ítem:

- 5 Excelente
- 4 Muy Bueno
- 3 Bueno
- Regular
- Malo

Como se puede notar en lo referente a los puntos: (3) Condición Física; (7) Servicio de A&B y (12) Opiniones de los huéspedes del Cuadro No 3 tanto la infraestructura, servicio y opiniones, como la confianza por los huéspedes es el verdadero plus de Swissôtel así como Café Quito restaurante según los estudios realizados da una leve pero significativa ventaja con el resto de hoteles, lo que se explota como un plus de mercadeo para la planificación en cuanto a la producción del restaurante generando la llegada de una buena parte de clientes a Café Quito restaurante objeto de este estudio a más de ser el abastecedor de los servicios de A & B (alimentos y bebidas) para room services (servicio a la habitación) de los hospedados en la empresa.

Teniendo la reputación que proporciona el servicio más fino, han colocado a Café Quito restaurante como la primera opción en la ciudad, siendo sinónimo de estilo, excelencia y de vida. Las instalaciones para reuniones, el producto renovado tanto en el servicio como la maestría culinaria han contribuido a esto, permitiendo que tengan los mejores acontecimientos sociales de la ciudad.

La alta satisfacción de los huéspedes provee al hotel una herramienta de gran alcance al rival con el sistema competitivo calificado.

El trabajo social y los nexos con la comunidad diplomática como autoridades del cabildeo quiteño (canal principal del gobierno municipal).

La actividad económica para la empresa dependen de tanto los futuros clientes locales y extranjeros, así como de la promoción por Internet mediante las páginas web de las agencia operadoras de turismo aprovechando de su conocimiento para dar a conocer las cualidades del universo culinario de Café Quito restaurante, logrando que en sus city tours lleguen a comer al restaurante. Así también promociones como: el cumpleaños no paga, invite tres personas y usted no paga entre otras, cautivando el mercado de turistas alrededor del mundo como son EE.UU., Colombia, Argentina, España y el local por supuesto.

El departamento corporativo está trabajando con el informe de Hotelligence (encuesta a los clientes por parte de las agencias de turismo para medir la preferencia hotelera) identificando cuentas superiores del sistema competitivo y

tomando contacto para buscar nuevo negocios para el restaurante como para la compañía.

La evaluación debe ser flexible y adaptable, se debe comenzar a negociar cuenta por cuenta, puesto que en el proceso global como tal no tiene resultados.

Una fuerza de ventas competitiva es dedicarse horas completas al acercamiento con los clientes por parte de los ejecutivos, proporcionando una cobertura de mercado constante y una relación inestimable con los clientes, es el hecho que diferencia en el mercado local, mientras que de las decisiones tomadas para el menú por parte del gerente de A&B y Sous chef son el 90% tomados por las compañías locales.

La estrategia del valor por cubierto tiene que considerar con flexibilidad y una gerencia de rendimiento durante temporadas altas.

Café Quito restaurante necesita aumentar segmentos individuales para compensar el impacto de tarifas bajas por grupos (lay over) es, cuando un vuelo no despegua del aeropuerto internacional Mariscal Sucre la estadía de estos pasajeros por convenios de estadía con las diferentes líneas aéreas como estrategia de ventas corporativa el desayuno es gratis desafortunadamente una tendencia de mercadeo en el momento de vender como un plus agregado.

Un programa de ventas en Internet basado en dar comisiones para las agencias de viajes, es necesario mejorar a un nivel alto convirtiéndolos en brókeres corporativos.

Resultado directo del negocio con el equipo de Iberia. Una relación muy cercana en todos los niveles con esta línea aérea, lo que permite que se asegure esta negociación de la cuenta, en el futuro con lo referente al turismo español, logrando una buena rentabilidad, ya que son grupos numerosos pero a la vez este fenómeno ayuda a mantener el costo del restaurante. Según datos del departamento de ventas, el mercado Argentino es representado principalmente por los ejecutivos de Repsol YPF y algo de Techint, quedando así como estrategia para visitarlos localmente y como apertura con el gobierno venezolano tener la cuota marcada por las empresas venezolanas como PDVSA, empresa petrolera que está incursionando en el país, generando un ambiente favorable

para el negocio hotelero de la ciudad y como tal Café Quito restaurante como el lugar culinario para ejecutivos que no desean perder el tiempo.

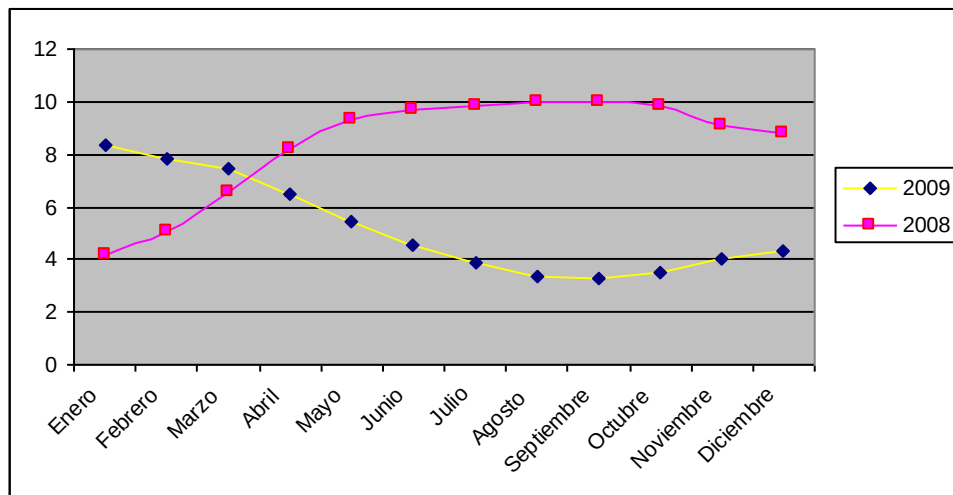
En lo esencial refleja este estudio de campo en el departamento de costos con el jefe de costos indica: que los ejecutivos de ventas no tiene comunicación ni coordinación por así decirlo, con el departamento de costos y promocionan los servicios de Café Quito restaurante como un plus incluido en sus paquetes para asegurar sus ventas de habitaciones, seminarios talleres y demás eventos sociales.

- **Inflación**

Para el restaurante Café Quito, la inflación durante estos años 2008 y 2009 se ha incrementado hasta el 10% dato tomado del boletín de la página electrónica del Banco Central.

GRÁFICO N° 2

Inflación



Fuente: http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion 2009

Elaborado por: Franklin Félix.

En el gráfico N° 2 se aprecia que en los últimos dos años la inflación ha variado, con un pico máximo en agosto de 2008 de 10.02% y un mínimo en abril de 2009 de 3.29% lo que para muchos economistas como Pozo, ex Ministro de Finanzas y Salgado decano de la Flacso coinciden; y los boletines económicos por mencionar uno enlace semanal del matemático Spurrier No 421 de septiembre 2009 esta baja de inflación se debe a la dolarización y los altos costos alcanzados por cada barril de crudo pesado. La inflación afecta en forma directa el costo de los productos que utilizan para la elaboración de los diferentes platos del menú de Café Quito restaurante ya que son productos primarios como: vegetales frutas carnes selectas y sin olvidarse también de la transportación e importación de licores, vinos, maquinaria, vajilla, mantelería, uniformes, platería y cubiertos ya que los proveedores aumentan sus precios de entrega de los distintitos productos por este fenómeno económico llamado inflación.

- **Tasas de Interés y su vinculación con el restaurante**

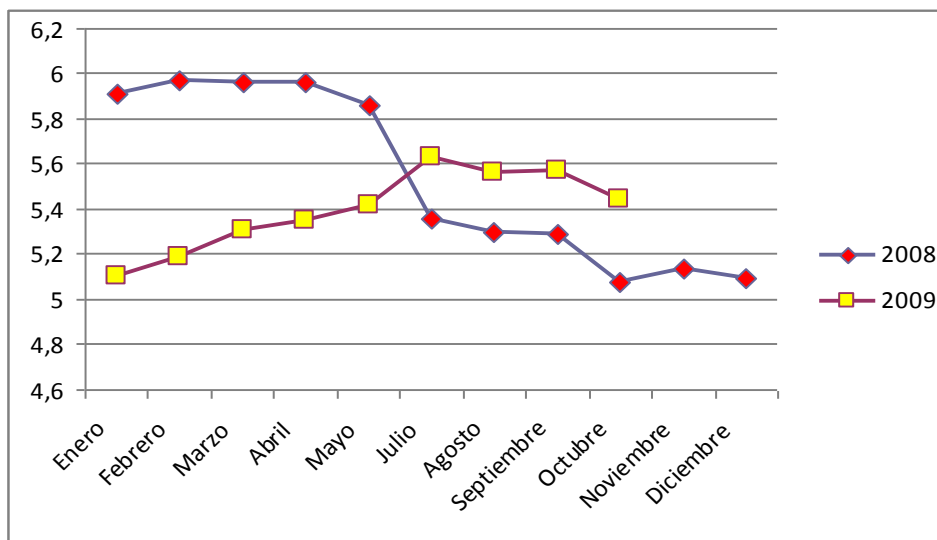
Las tasas de interés están directamente vinculadas con el Café Quito restaurante ya que el 75% de ingresos del restaurante son cancelados con tarjetas de crédito y estas fijan sus comisiones para el pago de la transacción tomando como referencia las tasas de interés y agregando el cobro de un 10% por comisión para cambiar el Boucher de los tarjeta avientes en dinero y depositarlo en la cuenta de la empresa.

Existen dos tipos de tasas de interés: la tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado; la tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados.

Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir costos administrativos, dejando además utilidad. La diferencia entre tasa activa y pasiva se llama margen de intermediación.

GRÁFICO N° 3

Tasa Pasiva



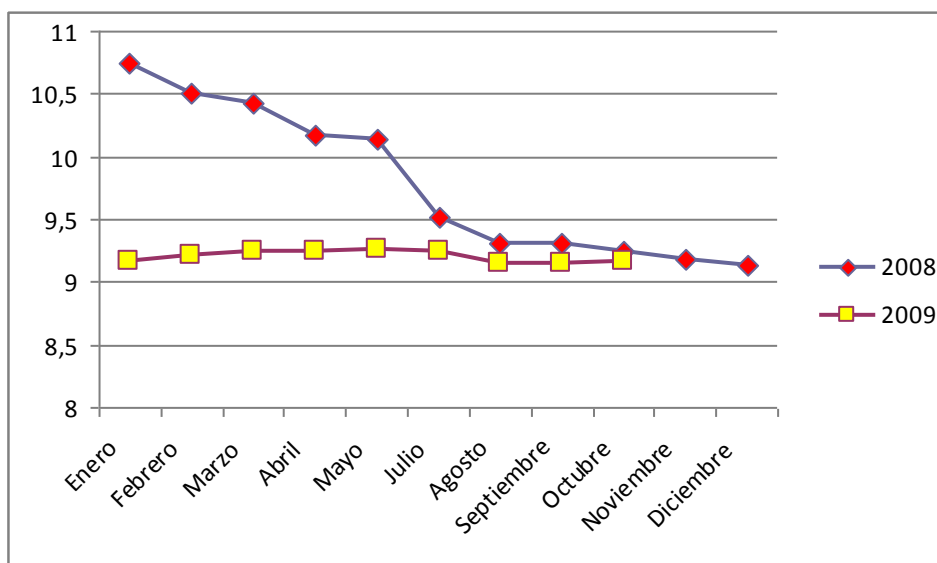
Fuente: BCE, Octubre 2009 http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion

Elaborado por: Franklin Félix.

En el gráfico N° 3 se aprecia que en los últimos dos años la tasa pasiva o de captación se ha mantenido en un promedio de 5.50% con un pico máximo en febrero del 2008 de 5.97% y un mínimo en octubre del 2009 de 5.01%.

GRÁFICO No 4

Tasa Activa



Fuente: BCE, Octubre 2011 http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa

Elaborado por: Franklin Félix.

En el gráfico N° 4 se aprecia que en los últimos dos años la tasa activa o de colocación se ha mantenido en un promedio del 9.96% con un pico máximo en agosto de 2008 de 10.92% y un mínimo en diciembre de 2008 de 9.01%, y la tasa activa actual de octubre de 2009 es de 9.24%.

La tasa activa en el Ecuador (cobra el banco al cliente) son altas en promedio (9.96%) con relación al de los Estados Unidos (8.40%) en tanto que la tasa pasiva (paga el banco al cliente) se encuentra en un promedio (5.50%), es un aspecto positivo para la empresa al obtener un costo de oportunidad si decide invertir en el sistema financiero ecuatoriano.

En consecuencia el margen porcentual entre la tasa activa y pasiva en el Ecuador se ha mantenido alto, a pesar que las operaciones se denominan en dólares; esto refleja para muchos el carácter de oligopolio del sistema bancario del Ecuador, los elevados costos operativos de los bancos y sus reducidos niveles de eficiencia.

2.1.1.3 Factores Sociales

Café Quito restaurante por encontrarse dentro de un hotel de cinco estrellas los factores sociales no afectan de forma directa ya que la clientela es selecta lo reflejado por un estudio de campo que realizado a mediados del 2009 da como resultado; que los comensales están por arriba de la media de clases sociales, pero si de una forma indirecta ya que la pobreza es un problema social a esto se suma la falta de creación de empleo lo que acarrea otros: como mendicidad y delincuencia que es uno de los grandes obstáculos, es una razón para no querer visitar las ciudades por la inseguridad por parte de los turistas extranjeros como nacionales. El gasto social en el Ecuador se muestra en una tendencia decreciente, de acuerdo con la información proporcionada por el Instituto de Estadísticas y Censos INEC del 2008: más del 25% de la población carece de acceso a servicios de salud.

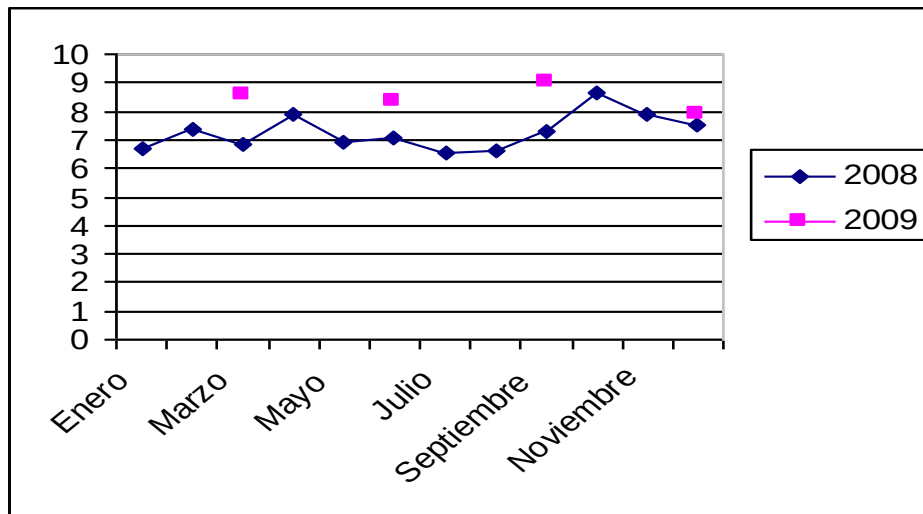
- **Pobreza**

La pobreza es un fenómeno social que asecha a toda la sociedad, para la Empresa H.O.V Hotelera Quito S.A es un riesgo ya que impacta directamente en la toma decisiones de los turistas en visitar la ciudad por el alto índice de inseguridad produciendo un efecto dañino de incertidumbre, como también afecta de forma directa en el bienestar de las familias ecuatorianas, siendo la pobreza sinónimo de falta de educación limitando tanto sus gastos para alimentación, educación, vestido, construcción y transporte. El INEC ha determinado que durante el 2008 la pobreza en la zona urbana es del 34.97% que representa 3'179.822 de personas que son pobres. El estudio refleja que cuatro de cada diez personas sobreviven con menos de 2.7 dólares al día en las zonas urbanas, 586 mil ciudadanos son indigentes y son aquellos que sus máximos ingresos diarios son de 1.3 dólares. En 1999 la pobreza marcaba un 41.9% con la dolarización ha bajado unos cuantos puntos. La indigencia en ese mismo periodo era del 8.9% y hoy alcanza el 4.6%. Se estima que la población más pobre recibe el 5% del Ingreso Nacional; en cambio el sector más rico recibe el 48% de la riqueza, que es a quienes está enfocado el marketing y producción del Café Quito restaurante. La pobreza e indigencia se agravan en los años de inestabilidad económica y se atenúan en los años de estabilidad, siendo este último año uno de los factores para afrontar esta situación. Además se necesita reactivación productiva, creación de empleo y crear una distribución de la riqueza más equitativa.

- **Desempleo**

GRÁFICO N° 5

Desempleo



Fuente: BCE: Octubre 2009 // www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=desempleo

Elaborado por: Franklin Félix.

En el gráfico N° 5 se aprecia que en el año 2008 el desempleo, ha sufrido variaciones leves, pero en si se ha mantenido dentro de un nivel estable, a excepción del mes de octubre en el que la tasa de desempleo se incrementa a un máximo de 8.66 %. En el 2009 se puede apreciar que el nivel máximo de desempleo se da en el mes de septiembre siendo de 9.06%. Se realizó la comparación de estos dos años en donde el nivel de desempleo se ha incrementado en un 4.62%, que representa un porcentaje alto, en otras palabras el nivel de desempleo en el país crece imparablemente. El desempleo es un fenómeno social que afecta a toda la sociedad, para la empresa H.O.V Hotelera Quito S.A es una oportunidad ya que puede contratar mano de obra calificada para llenar las vacantes de sus diferentes áreas de trabajo, respetando el código de trabajo específicamente en lo referente al pago (sueldo y salarios), ya que la empresa trabaja las 24 horas con tres turnos de 8 horas cada uno y así poder rotar al personal operativo como el de planta.

- **Migración**

En el Ecuador hay dos problemas migratorios, el primero la salida de ecuatorianos hacia el exterior especialmente a países de Europa como España, Italia, etc.

El segundo la entrada de colombianos y peruanos al país en busca de dólares y logrando por tanto la salida de divisas a sus países de origen; este movimiento migratorio trae consecuencias de tipo económico como social ya que se ha incrementado la delincuencia hasta en el modus operandi en asaltos a joyerías centros comerciales y bancos; sin que esto implique, una fobia hacia los extranjeros: colombianos, peruanos y cubanos.

Los emigrantes ecuatorianos han ocasionado problemas sociales como son la desintegración familiar y orfandad. Además de un impacto positivo como son la recepción de remesas de dinero desde el exterior que ha estimulado el consumo de bienes y servicios. Las remesas que recibió Ecuador de sus migrantes ascendieron en el 2007 a 3.087,9 millones de dólares.

Con el dólar como moneda en el Ecuador, ha ocasionado que los colombianos y peruanos vengan en busca de trabajo remunerado hasta un tercio de lo que cobraría un ecuatoriano, y beneficiarse de recibir dólares y transformarlos a monedas de sus propios países. Esta situación crea una molestia interna ya que los ecuatorianos han sido desplazados de sus oportunidades de trabajo.

2.1.1.4 Factores Políticos

El ambiente político y legal incide en el desarrollo de la sociedad en general y es el marco regulatorio de todas las personas, naturales o jurídicas de una comunidad. La estabilidad política y la seguridad jurídica anticipan reglas claras y disminuyen la incertidumbre sobre la aplicación de las leyes en un país.

En los últimos 10 años, el Ecuador ha tenido ocho gobiernos diferentes, tres de los cuales han sido derrocados como son: Abg. Abdala Bucarán en 1997, Dr. Jamil Mahuad en el 2000 y el Crnel. Lucio Gutiérrez en el 2005. Esto indica la inestabilidad política en la que se encuentra el país, la misma perjudica al desarrollo del sector de la industria turística como alimentaría y muy particular en

lo referente al restaurante ya que por la falta de estabilidad política hay incertidumbre en invertir en el país, lo que afecta de una forma directa a Café Quito ya que sus potenciales comensales no llegan al Restaurante, los aranceles de importaciones se vuelven más altos, por ende gravan nuevos impuestos para las importaciones de licores, vajilla mantelería cubiertos y materiales industriales de cocina.

En el Ecuador no existe una credibilidad por parte de la sociedad hacia el sistema político, esto se justifica ya que a lo largo de 25 años de democracia no se ha logrado un resultado satisfactorio en el campo político, económico, social y cultural. En este año La Asamblea Constituyente dictó la nueva Constitución que de acuerdo al criterio del gobierno es la herramienta con la cual se encamina a sus objetivos para combatir, la pobreza, desempleo y la corrupción, además se debe destinar más recursos hacia el área de la educación y de la salud.

Las nuevas leyes y políticas arancelarias que el gobierno pretende implantar en los próximos meses, entre otros factores, representan un posible riesgo para el sector de Inversionistas Industriales, Mineros y Petroleros. Extranjeros en especial si se analiza la coyuntura política para la empresa hotelera Swissôtel y por ende al Café Quito restaurante.

2.1.1.5 Factor Tecnológico

El Ecuador, un país altamente dependiente en todos los aspectos, destacándose entre ellos el ámbito tecnológico, tiene la necesidad de involucrarse en el desarrollo y aplicación de tecnologías, que rescaten sus potenciales, para hacerle frente a la globalización e integración tecnológica mundial.

Los impactos tecnológicos son de impacto directo para el sector de maquinaria hotelera alimentaria en la producción de la cocina fría, caliente y pastelería, ya que cuenta con maquinaria totalmente computarizada que ayudaría a mejorar la producción de una forma eficaz y rápida, evitando así el desperdicio de materia prima tanto en la cadena de producción como el bodegaje por ende una utilización racional y estandarizada; lo cual se reflejaría en la baja del costo del restaurante, por tanto en sus ingresos aumentarían.

Las telecomunicaciones facilitan el desarrollo del negocio en lo referente al marketing, tanto para recibir como para enviar información a los proveedores y distribuidores de productos y servicios, desarrollo tecnológico representa siempre nuevos retos para las compañías actuales y las que ya tienen algunos años en el mercado. El acelerado cambio tecnológico hace que los productos se desarrollen rápidamente, volviéndolos obsoletos en períodos de tiempo cada vez más cortos.

Sin embargo una buena capacidad en investigación y desarrollo puede alentar a las compañías a aprovechar las oportunidades de generar productos innovadores en el mundo de la culinaria proyectada a nuevos clientes de forma más ágil y oportuna. Los cambios tecnológicos pueden formar barreras de entrada.

Para Café Quito el factor tecnológico es una oportunidad ya que necesita maquinaria de punta que facilite y agilite el proceso de producción, cumpliendo el estándar de seguridad, calidad y regulaciones ambientales.

2.1.1.6 Factor Ambiental

La preocupación por el medio ambiente ha sido un aspecto importante de lo que se ha observado en el funcionamiento del hotel y sus servicios como de Café Quito restaurante respetando y cumpliendo los parámetros de la ordenanza municipal 213, la cual designa al municipio de Quito como el ente que rige y hace cumplir las normativas ambientales dentro Distrito Metropolitano.

El procesos de producción y utilización de los mejores productos amigables con el medio ambiente, para la elaboración del menú de Café Quito restaurante en lo concerniente a la elaboración de sus platos y la utilización de maquinarias culinarias hoteleras industrializadas, y químicos amigables para el aseo de sus utensilios de cocina y lavandería como mantelería, ollas, sartenes, cocinas industriales, planchas, grill, hornos, alto shack, licuadoras ,batidoras, vajilla y platería con políticas y creación de áreas verdes de reciclaje de basura tanto orgánica, papel, plásticos y vidrio .

La empresa como tal y al ser un restaurante de lujo de esta ciudad con la más de 18 años de funcionamiento, con los más altos estándares de calidad en sus

productos y servicio, siempre se ha mostrado comprometida con el medio ambiente para el cumplimiento de sus más estrictos estándares.

Para Café Quito el factor ambiental es una oportunidad, ya que en sus procesos de producción, la maquinaria goza con tecnología de punta y cumple con las regulaciones ambientales en el control de la emisión de gases, se han instalado trampas para la recolección de grasas saturadas y su reciclaje, para luego ser transportadas por compañías especiales dedicadas al transporte de grasas como AFH Services contribuyendo y cuidando el medio ambiente de DMQ.

2.2 Microambiente

En otras palabras el microambiente lo conforman el conjunto de empresas que desarrollan una misma actividad económica; los clientes a quien se dirigen los productos y servicios. Es importante definir el entorno competitivo de la empresa que se encuentra constituido por actores y factores.

- **Clientes**

El éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. Ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios.

Los clientes que visitan Café Quito son locales y extranjeros, tales como: EE.UU., Colombia, Argentina, España logrando ser otro puntal para el negocio.

La reputación de proporcionar el servicio más fino, ha colocado al restaurante Café Quito como la primera opción en la ciudad, Swissôtel es sinónimo de estilo de la excelencia y vida. Las instalaciones pueden servir para reuniones, un producto renovado y la maestría culinaria han contribuido a esto, permitiendo la realización de los mejores acontecimientos de la ciudad en este restaurante. Para esta empresa es una oportunidad de adquirir nuevos clientes por la fama que ha ganado Café Quito al producir platos de alta y buena calidad sumando a un excelente servicio logran abrir las puertas a nuevos mercados consiguiendo clientes fieles al producto y servicio, produciéndonos mayores ingresos.

CUADRO N° 4

Cuadro de Clientes por Regiones

Día Región	Norte América	Europa	América del Sur
Lunes	30	20	70
Martes	25	15	50
Miércoles	17	12	40
Jueves	15	30	50
Viernes	45	10	60
Sábado	6	5	100
Domingo	5	10	80
Total Comensales	143	102	450
Porcentaje por región	21.5%	16.7%	61.8%

Fuente: Reporte de ventas de la primera semana de Octubre Café Quito 2011

Elaborado por: Franklin Félix

Del cuadro N° 4 arrojó que los comensales que más frecuentan al restaurante son los de América del sur con un 61.8 % y el resto son turistas que se encuentran alojados en el hotel en un 38.2% los que representan un tercio de la clientela de Café Quito, es decir uno de cada tres comensales es extranjero, lo cual define la alta cocina y el ambiente sobrio de este restaurante y su buen servicio.

- **Proveedores**

La industria hotelera-alimentaria y de servicios está compuesta por participantes en la cadena de producción, distribución y venta de los diferentes platos de alta culinaria internacional como nacional del restaurante, estos participantes incluyen al productor: chef y su jefe de partida con sus cocineros, así como el maître, capitán de meseros y los meseros en su distribución.

En el país los precios se rigen por la oferta y demanda, es decir, explotar el bechmarketing en su más clara concepción de la competencia para obtener mejores precios.

Existe una buena relación con los proveedores y la entrega de sus diferentes productos de inconfundible calidad y características fitosanitarias de alto nivel, lo que ha promovido la formación del departamento de adquisiciones que mantiene el stock y la rotación de estos.

Para la empresa es una oportunidad ya que existen convenios para la provisión rotación y abastecimiento de productos con empresas de la localidad, el convenio directo por parte de los proveedores a logrando políticas puntuales satisfactorias de pago favorables para la empresa.

- **Competencia**

La competencia podría reflejarse en los restaurantes de los cuatro hoteles de lujo existentes en Quito con sus respectivos restaurantes; ya que se toma como plataforma para el marketing y la fijación de precios mediante las ofertas y demandas en relación con los menús de los hoteles de cinco estrellas ubicados a lo largo de la ciudad, además se cuenta con ciertos restaurantes que se encuentran en la cercanía a la localidad de “Café Quito” restaurante como son: Happy Panda comida china su especialidad el Nido de Pargo, Muelle Ernesto con su atracción, pulpo a la Ernesto, Pavaroti con sus pastas y espagueti, su plato langosta a la Pavaroti, Etena cocina mediterránea con su escalopo en salsa de alcaparras, platos que satisfacen las mismas necesidades y tienen precios competitivos, cabe resaltar que son restaurantes de distinto ambiente al existente en Café Quito y sus menús son totalmente diferentes, pero no dejan de ser competencia para la captación de nuevos comensales .

- **Productos Sustitutos**

Los productos sustitutos son aquellos que satisfacen necesidades similares a los clientes, en el caso de Café Quito son los platos a la carta ya que su especialidad son los bufetes. La presencia de productos sustitutos cercanos incrementa el ritmo de la competencia con los demás restaurantes dentro del hotel, estos productos limitan la rentabilidad de los ingresos para Café Quito restaurante.

Otro punto clave en la comercio local sobre ventas de Café Quito son platos a la carta, invitando a los gerentes de las agencias de viajes a degustaciones para que incluyan el servicio de bufete en sus city tours, logrando así la captación de nuevos clientes por parte de agentes de ventas alcanzado altos índices de utilidad, ya que esto representa ingresos para la empresa.

2.3 Análisis Interno

El análisis interno que se da a continuación esta dado bajo los parámetros de la empresa H.O.V Hotelera Quito S.A (Café Quito restaurante) que se encuentran en vigencia a continuación:

2.3.1 Estructura Organizacional

Una estructura organizacional debe estar diseñada de manera que sea perfectamente clara, para todos quienes van a realizar determinadas tareas y quienes son responsables de determinados resultados; eliminando las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones, los que reflejan y promueven los objetivos de la empresa. Como se observa en el Cuadro N° 5 de la Tabla Comité ejecutivo Café Quito restaurante, se observa la posición jerárquica de la empresa como: gerente general Edmund Negwer y su comité ejecutivo integrado por los gerentes de los distintos departamentos como son: Financiero Sobrevilla Alberto, A & B Limones Raimundo, Recursos Humanos Egas Janet, Sistemas Vascones Francisco y Adquisiciones Mena Ligia.

CUADRO N° 5

Tabla Comité Ejecutivo

Cargo	Nombre
Gerente General	Edmund Negwer
Gerente Financiero	Alberto Sobrevilla
Gerente A&B	Raimundo Limones
Gerente RR HH	Janet Esas
Gerente Sistemas	Francisco Vascones
Gerente de Adquisiciones	Ligia Mena

Fuente: Manual De Inducción de Café Quito restaurante (Swissôtel) año 2011

Elaborado por: Franklin Félix.

Los integrantes del comité ejecutivo de igual forma con sus subalternos califican y se dirigen de acuerdo a la necesidad que refleja la ocupación y reservas de Café Quito restaurante; basados en reuniones directas para el desarrollo, planificación de labores diarias directas por cada empleado de las distintas áreas como son cocina, producción mesoneros conjuntamente con ventas costos y bodega.

2.3.1.1 Área Administrativa

Correa, K. (2009). La empresa H.O.V Hotelera de Quito S.A es una de las cincuenta empresas más exitosas del Ecuador, cuentan con 700 empleados los mandos superiores están conformados por la Junta General que se subdivide en el Directorio, quienes colocan a una persona de su entera confianza por el lapso de 4 años para el puesto como Gerente General, quien a su vez nombra a su equipo con quienes van a trabajar: Director Financiero Administrativo y Comité Ejecutivo (Gerente Financiero; Gerente de recepción; Gerente de A & B; Gerente de RR HH; Gerente Sistemas; Gerente de Adquisiciones). Estas personas cuentan con equipos de trabajo conformados por personas especializadas en cada una de las áreas para el cumplimiento y consecución de objetivos y metas de corto, mediano y largo plazo; y está centralizada la toma de decisiones basada en un continuo análisis de factores.

Los miembros del comité ejecutivo conformado por personas de larga experiencia en el área hotelera, desarrollan planes para el negocio y son los responsables de

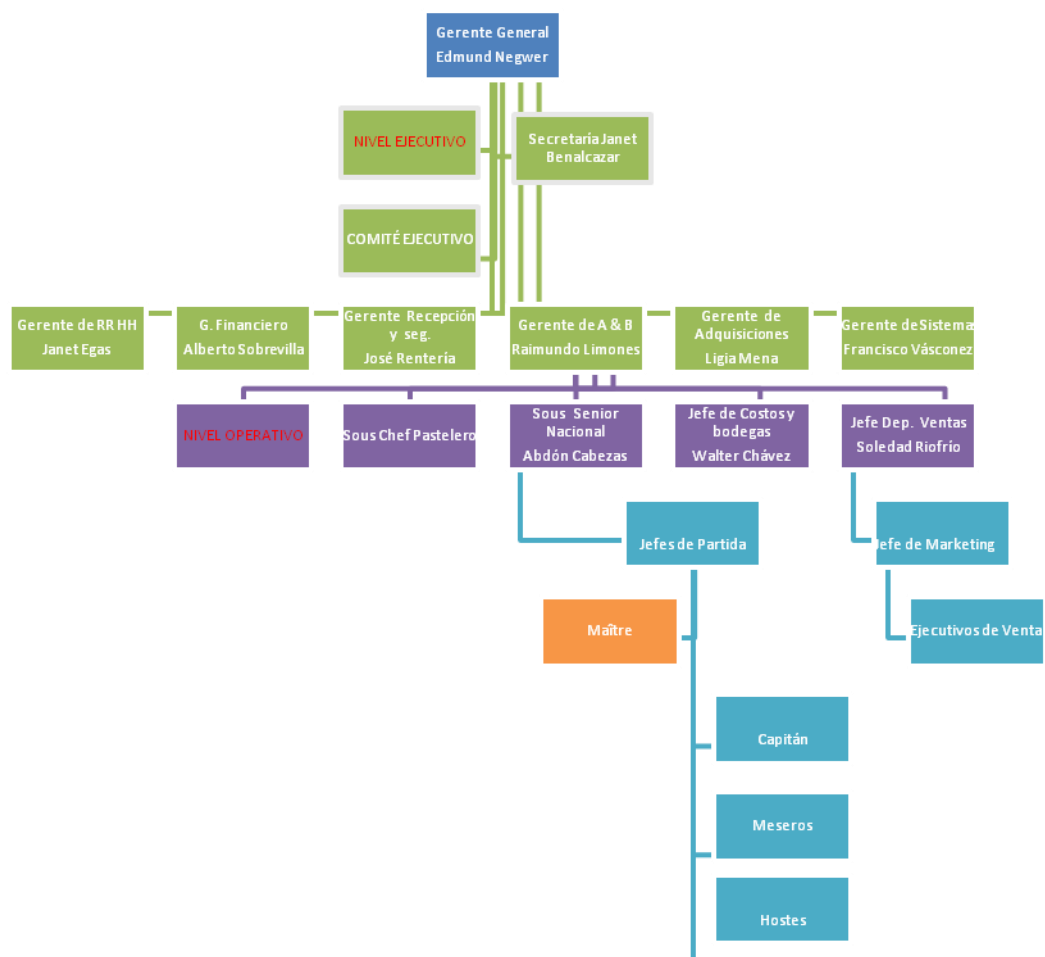
administrar a cada una de sus áreas y de coordinar las diferentes tareas y funciones mediante manuales de normas y procedimientos en este caso específico de Café Quito restaurante; trabaja con el gerente general, gerente financiero, recursos humanos, A&B, adquisiciones y sistemas (comité ejecutivo).y el personal administrativo como operativo de cada gerente para el restaurante, 39-55.

Dentro de lo que es la capacidad administrativa de H.O.V Hotelera Quito S.A son su Gerente General y Comité ejecutivo los cuales se encargan de la planificación, organización, dirección, control y evaluación en la toma de decisiones.

GRÁFICO Nº 6

Organigrama de Café Quito Restaurante

Nivel Directivo



Fuente: Análisis situacional H.O.V Hotelera Quito S.A 2011 febrero

Elaborado por: Franklin Félix.

Como se observa en el gráfico N° 6 del Organigrama de Café Quito restaurante se observa que las decisiones las toma el gerente general Edmund Negwer en consulta con su comité ejecutivo integrado por los gerentes de los distintos departamentos como son: Recursos humanos Egas Janet, financiero Sobrevilla Alberto, adquisiciones Mena Ligia, A & B Limones Raimundo y sistemas Vascones Francisco respectivamente en reuniones semanales de trabajo y rendición de cuentas. Swissôtel utiliza técnicas de simulación y proyección de escenarios para poder proyectar y cuantificar los resultados que puedan alcanzar en cada periodo medido con sus ventas.

Se busca cumplir los objetivos específicos para cada área y por cada año. Se preparan reuniones mensuales en donde se establecen modificaciones y cambios en actividades para alcanzar dichos objetivos.

Cada Jefe de área presenta sus planes con una proyección de resultados; con dichas proyecciones se programan los resultados de la empresa y los impactos en términos de resultados.

La planificación es una guía de acción que debe ser seguida por todos los empleados, sujeta a revisiones en función de los cambios externos e internos.

- **Organización**

El jefe de cada área es quien distribuye funciones basadas en las normas y procedimientos del restaurante Café Quito con cada colaborador, las reservas como los ley over (vuelos suspendidos) diarios y ocupación del restaurante, tareas y responsabilidades en su equipo de trabajo.

La definición de tareas, responsabilidades y autoridad por área y departamentos: bodega, cocina, adquisiciones y A&B, han logrado una estructura que trabaja con producción vertical y conjunta para obtener asociaciones positivas entre toda la organización.

En referencia a la estructura orgánica y sus niveles cabe indicar que al momento la empresa cuenta con los siguientes niveles:

- Nivel Directivo: Conformado por la junta general de accionistas.
- Nivel Ejecutivo: Integrado por la Gerencia General.
- Nivel Operativo: Donde se encuentra el Director Financiero Administrativo, Comité Ejecutivo y Ventas con sus respectivos departamentos.

- **Dirección**

Las diferentes áreas son dirigidas y lideradas por un Ejecutivo o Jefe de Área quien ejecuta los planes. La alta gerencia tiene un estilo de dirección democrática basado en la confianza profesional con el resto de ejecutivos que representan a las diferentes áreas.

- **Control y Evaluación**

Mediante el control y evaluación de Café Quito se ha llegado a obtener resultados de ventas presupuestadas mensualmente como anualmente, por el departamento de A&B según la planificación para la obtención de márgenes de utilidad, el control consiste en la medición de resultados reales frente a lo proyectado es decir las metas que cumple, el departamento de ventas para con el restaurante reflejado en el costo de cada plato, mediante la elaboración de inventario en la cadena de producción, lo cual realiza internamente el jefe de costos y bodegas mediante la regularización, control en el procesos de producción como bodegaje para la cadena de producción.

2.4 Área Financiera

Esta área se encarga de auditar las ventas diarias y el control de vales funcionales que son comandas para la elaboración de platos gratis para degustaciones, obsequios publicitarios, y controlan el ingreso diario de las ventas contra facturación del restaurante, como también se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente.

El área de finanzas tiene implícito el objetivo del máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros.

Funciones:

- **Contraloría:** El contralor es el que realiza y controla las actividades contables relativas a impuestos, presupuestos, auditoría interna, procesamiento de datos, estadísticas y de costos, etc. La elaboración del presupuesto anual de gastos, para lo cual la empresa se ha concentrado en determinar los costos fijos y variables, por medio de esta forma se identifica el punto de equilibrio que debe existir en la empresa. La administración de cuentas por cobrar y por pagar es una actividad muy importante y dinámica para lograr un equilibrio en la liquidez de la empresa, pero enfrenta desorganización ya que las políticas de control (adquisición y recepción de materia prima-bodegaje-producción-venta-cliente) reflejan falta de organización en la cadena de producción, falta de control y pesaje en las compras de materia prima con respecto a los precios, eliminar el monopolio de algunos proveedores en este sentido no son las más idóneas.
- **Caja General:** El cajero general es la persona encargada de controlar y depositar en las diferentes cuentas bancarias el efectivo y cheques de viajero para mantener el circulante dentro de la empresa.

2.4.1 Departamento de Recursos Humanos

Los Recursos Humanos son todas aquellas personas que integran o forman parte de una organización. El objeto del Departamento de Recursos Humanos es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo.

- **Contratación y empleo:** Esta es una de las funciones que requieren de mayor importancia debido a lo difícil que resulta encontrar a las personas ideales para los puestos vacantes, por lo que es necesario contar con un procesamiento eficaz de reclutamiento y selección de personal, una vez que se tienen a las personas deseadas se procede a la contratación de las mismas, dándoles una inducción acerca de la empresa. Si el puesto vacante se puede cubrir con personal propio de la empresa, entonces se realiza una evaluación de méritos y se le otorga al más capaz.
- **Capacitación y desarrollo:** Acción que consiste en, entrenar y capacitar a todo el personal, ya sea de nuevo ingreso, o no, con el objeto de incrementar el desarrollo personal. La capacitación no se le otorga exclusivamente a los de nuevo ingreso, puesto que los actuales empleados pueden aspirar a un puesto mejor, el cual requiere de una mayor preparación.
- **Sueldos y Salarios:** Para poder realizar una justa asignación de sueldos, es necesario elaborar un análisis y evaluación de puestos (procedimientos sistemáticos para determinar el valor de cada trabajo), sólo así, se podrá saber que tanto se debe pagar por cada uno de los empleados. Además, hay que considerar que el sueldo está formado por otros elementos tales como: las vacaciones y la calificación de méritos además acotar que todos los empleados hoteleros perciben el 10% por servicios hoteleros grabado en las facturas mensualmente, impuesto que se divide para el número de trabajadores.
- **Relaciones laborales:** Toda relación de trabajo debe estar regulada por un contrato individual, en el que se estipularán los derechos y obligaciones de las partes que lo integran. Su objetivo es mantener una buena relación de trabajo y disciplina. Por otra parte, la comunicación es de vital importancia para toda organización, ya que por medio de esta se puede mantener una adecuada relación de trabajo.
- **Servicios y Prestaciones:** Comúnmente las organizaciones hoy en día ofrecen a sus trabajadores con el fin de hacer más atractivo su empleo, una serie de prestaciones distintas a las marcadas en el Código del trabajo,

tales como: actividades recreativas, actividades culturales, prestaciones en especie (contar con dispensario médico y laboratorios), reconocimientos, servicio de comedor, lavandería etc.

- **Higiene y Seguridad Industrial:**

Consiste en llevar un registro de las causas que originan principalmente el ausentismo y los accidentes de trabajo, así como de proporcionar a sus empleados los servicios médicos necesarios, y los equipos de higiene y seguridad requeridas para el buen desempeño de sus labores.

- **Planeación de Recursos Humanos:**

La planeación de los recursos humanos consiste en realizar periódicamente una auditoria de los mismos para ver si están desempeñando satisfactoriamente sus labores, pudiendo rotar a los que considere inapropiados para dicho puesto. Cada uno de estos conceptos dados a conocer y se cumplen con todos los empleados del restaurante por parte de recursos humanos, es lo que se considera como normas y procedimientos de los empleados con el empleador para con su clientela.

2.4.2 Comercialización

Para observar la comercialización con los distintos menú-bufetes, Café Quito restaurante cuentan con un equipo de ventas, quienes tienen que cumplir con objetivo mensual de ventas proyectado, los responsables son los jefes de cada área que conjuntamente con el gerente general elaboran el análisis del bufete a realizarse o promoción, para lo cual se realiza una evaluación para determinar las necesidades de los clientes y se toman las respectivas medidas de control.

La elaboración de los menús, es una de las mayores responsabilidades ya que se debe tener suficiente materia prima (ingredientes) para la elaboración de los diferentes platos; para poder brindar un excelente producto final a los clientes, para esto los jefes de cada área conjuntamente con el gerente general hacen una estimación de la demanda de cada mes del año tomando en cuenta los meses

anteriores; debe tomarse en cuenta desde la transportación, importación para la realización de la orden, producción .

El gerente a A&B, conjuntamente con el de ventas- marketing y la gerencia general son los responsables de administrar los descuentos especiales, banquetes complementarios es decir degustaciones para elegir el menú, que son autorizados por la gerencia general, los mismos que pueden ser botellas de vino o bonos a los fieles comensales y/o socios del swissclub. Su finalidad es hacer que el inventario a través de su intermediación con los clientes deje un margen de rentabilidad entre lo que cuesta y el precio en el que se vende el menú, así también se debe encontrar a través del concepto de punto de equilibrio, el óptimo volumen de ventas que la empresa requiere.

2.5 ANALISIS FODA

“El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas” (Glagovsky, 2010, p. 14)

2.5.1 Fortalezas

Para Café Quito restaurante las fortalezas son las siguientes:

- **Localización:** Café Quito restaurante, está ubicada en el sector comercial de la ciudad de Quito sobre la Av. 12 de Octubre 1820 y Cordero y está dentro de Swissôtel por estar cerca del centro colonial, comercial y turismo de Quito ya que se encuentra cerca de todas las edificaciones y poderes del estado para los comensales.
- **Representatividad y Liderazgo:** Café Quito tiene 20 años en el mercado, abrió sus puertas al público ejecutivo convirtiéndose en el único restaurante que permite ingresar a sus clientes en ropa casual, no

colocando restricciones ya que su objetivo es prestar un servicio rápido y de alta calidad.

- **Pago oportuno y manejo eficiente de los recursos:** A pesar de las dificultades de liquidez que ha atravesado en algunos momentos H.O.V Hotelera Quito S. A. mantiene una política de puntualidad de los pagos a todos sus proveedores, tanto de materia prima como de insumos, esto ha creado confianza en la empresa como a su personal.
- **Profesionalismos en el recurso humano:** En H.O.V Hotelera Quito S.A cada uno de los trabajadores que forman parte de la empresa han sido evaluados por su aptitud, valores, cualidades académicas, experiencia en el área de producción (cocina caliente, cocina fría, pastelería y frutería). Los perfiles para cada función han sido determinados para poder ubicar a las personas más idóneas en cada puesto de trabajo. El personal es uno de los pilares fundamentales en el funcionamiento eficiente de la empresa.
- **Asesoría técnica:** Todos los desarrollos de la empresa en el aspecto producción han tenido la valiosa asesoría de las visitas, de chefs internacionales contratados por su reputación en sus diferentes países y reconocimiento profesional. Gracias a estas iniciativas se ha logrado un tipo de aporte; la actualización de conocimientos culinarios al personal de cocina, logrando así mantener la cultura culinaria y estatus del buen comer, para el deleite de los más exigentes paladares.
- **Mejoramiento continuo:** En el aspecto productivo se ha trabajado siempre con el pensamiento de que todos los procesos pueden ser mejorados. De esta manera y montando los puntos de control de calidad se promueve el mejoramiento continuo del restáurate en cada punto de los procesos de producción. Cada cambio implementado en la empresa busca la eficacia en los procesos, y ésta posiblemente es una de las principales fuentes de la ventaja competitiva que ha logrado Café Quito restaurante a lo largo de su trayectoria.
- **Calidad del producto:** La empresa ha trabajado siempre cumpliendo las normas establecidas de calidad servicio y procesos de saneamiento, pero también altos índices de calidad como mantener a las temperaturas adecuadas de los cuartos fríos para la conservación de la materia prima,

importación de especies de los países de origen de los diferentes platos como materia prima de primera, además cumpliendo con normas fitosanitarias como: la cubertería, cristalería mantelería manteniendo vivo los índices de servicio tanto a nivel nacional como también internacional.

- **Capacidad instalada:** Por la versatilidad de sus horarios y su área de restaurante por cliente con un servicio personalizado, sin que esto lo convierta en un restaurante frío, más bien cálido donde se pueden cerrar negocios, degustar sus menús gozando de un ambiente tranquilo de absoluta seguridad e intimidad, Café Quito restaurante cuenta con una capacidad instalada de 37 mesas dando 141 comensales; con un servicio de bufetes personalizado desde la 5:00 am. a las 23:30 pm. Bufete desayuno 5 a 10:30; Bufete almuerzo 12:00 a 15:00 criollos e internacionales, en la tardes la hora del té 16:00 a 18:30 de lunes a viernes, la cena de 19:00 a 23:30 y su extensa variedad de postres como también los platos a la carta.

2.5.2 Oportunidades

Para Café Quito restaurante, las oportunidades son las siguientes:

- **Mercados pocos desarrollados:** Para la empresa ha sido un punto a tomar en cuenta desarrollar un plan de planificación hacia la explotación de Café Quito restaurante, y venderlo como un lugar para el cierre de negocios en busca de nuevos mercados, ya que por encontrarse dentro de un hotel de cinco estrellas; los altos ejecutivos de las distintas empresas pueden gozar de un ambiente tranquilo de absoluta seguridad e intimidad para sus desayunos, almuerzos o cenas, sean de placer o negocios, gozando de un ambiente relajado y de gran confort.
- **Sistema bancario:** El sistema bancario del país se encuentra gozando un buen momento gracias a la dolarización y el acertado manejo económico por parte del gobierno de turno logrando estudiar diversas figuras de financiamiento de crédito con tasa bajas para el desarrollo de proyectos en el sector hotelero e industrial para el desarrollo culinario y turístico del país, gracias a convenios dados por el gobierno a través del Ministerio de Turismo.

- **Moneda:** La dolarización ha permitido la importación de maquinaria y vajilla nueva para la empresa ya que los países proveedores de maquinarias han brindado confianza para el endeudamiento por tener una moneda fuerte a nivel mundial.
- **Clientes potenciales:** La fama adquirida por este restaurante durante estos veinte años ha brindando un excelente servicio y producto, les ha llevado a ser patrocinador oficial del concurso de belleza Reina de Quito y logrando publicidad para el restaurante como el lugar donde las candidatas a soberana de Quito degustan de los exquisitos platos nacionales, durante el desarrollo del evento llegando a considerar a Café Quito restaurante.

Dentro la culinaria nacional una parada gastronómica obligatoria para todos los visitantes de Quito; con la apertura del nuevo aeropuerto se proyecta la posibilidad a recibir mayor clientela más temprano de lo habitual, acomodar los horarios con los del aeropuerto, es decir, será un restaurante funcionando desde las cinco de la mañana todos los días del año recomendando que se explote esta iniciativa para cubrir con los comensales.

2.5.3 Debilidades

Para H.O.V Hotelera Quito S.A. las debilidades son las siguientes:

- **Deficiente servicio a proveedores:** El punto crítico para el funcionamiento de Café Quito restaurante son sus proveedores, el lograr romper el monopolio existente con el departamento de adquisiciones en la compra de materia prima y poder mantener un stock suficiente y fresco para la elaboración de los diferentes platos, el departamento de adquisiciones hace los pedidos a los distintos proveedores, e incluso se salen a comprar productos a los mismos proveedores.
- **Carencia de Creatividad en los platos:** El hecho de tener veinte años en el mercado se han convertido en nómadas en la cadena de producción ya que tanto; cocineros, ayudantes de cocina como Sous chef y jefe de partida no han puesto énfasis en esto, ya que para ellos siempre los platos se sirve

de una forma tradicional por llamarlo así, es decir el mismo bufete que se lo vendía hace veinte años tiene la misma presentación el día de hoy.

- **Bodegaje de materia prima:** Es el punto más debil en la cadena de producción y control de la misma, ya que por ser un restaurante dentro de un hotel; cuando lo construyeron hace veinte años atrás no planificaron, en la construcción de sus nuevas torres de habitaciones, por tanto el espacio para la producción sigue siendo el mismo, no cuentan con instalaciones suficientes y centralizadas para el manejo de bodegas.
- **Bajo poder de negociación:** A pesar de que H.O.V Hotelera Quito S.A. es uno de los cinco hoteles de lujo de Quito donde se encuentra Café Quito restaurante, siempre ha sido uno de los pioneros en la hotelería del país llegando a ser el ejemplo a seguir por parte de la compentecia tanto en los precios como en su menú.
- **Falta de capacitación al personal:** Las directrices de la actual administración han cambiado notablemente hasta el año 2005, cuando la empresa H.O.V Hotelera Quito S.A. pertenecía a la cadena Liding Hoteles the Word, se mantenía una capitación a todo el personal cada tres meses tanto a miembros del hotel como a los del restaurante el hotel lo conocían como Oro Verde cambiaron de cadena a Swissôtel, las cosas cambiaron notablemente y actualmente no hay capacitación para el personal, sólo para los ejecutivos. La tecnología cambia a pasos agigantados, y es primordial estar siempre al tanto de las innovaciones, no solo en el plano productivo, sino también administrativo. Las nuevas regulaciones tributarias, laborales, entre otras exigen que la empresa se actualice permanentemente en estos temas. Nunca son suficiente los esfuerzos por capacitar al personal, y esta puede ser una buena excusa para iniciar un proceso más intenso de capacitación de la empresa. Cada vez son más las exigencias del mercado, los que presionan a tener procesos más eficaces y eficientes, para llegar a esa eficiencia, la capacitación es una herramienta fundamental, la misma que no ha sido aprovechada al máximo en H.O.V Hotelera Quito S.A.

2.5.4 Amenazas

Para H.O.V Hotelera Quito S.A. las amenazas son las siguientes:

- **Bajas barreras de entrada:** Se estima que las barreras de entrada son muy escasas. Existen personas naturales y jurídicas con los recursos necesarios para poner en marcha nuevos restaurantes. Esto se convierte en una amenaza ya que implica competir con nuevos restaurantes en un lapso de tiempo relativamente corto. Desde 2004, para H.O.V Hotelera Quito S.A. se han puesto en funcionamiento cuatro restaurantes en el área de influencia de esta empresa, y no se considera difícil la llegada de más restaurantes a la zona.
- **Precio:** El precio en la materia prima es uno de los puntos críticos de la industria culinaria ecuatoriana, se concentra en la adquisición de materia prima, este elemento donde existe una guerra de precios de la materia prima, hacen disminuir la variedad de platos y por ende en la rentabilidad de la empresa.
- **El país se encuentra en una etapa nueva con la actual Constitución:** En el año 2008 se eligió bajo elecciones a un grupo de representantes de los diferentes partidos políticos a legislaran, debatir para redactar en el Ecuador la nueva Constitución del 2008 fue redactada entre el 30 de noviembre de 2007 y el 24 de julio del 2008, por la Asamblea Nacional Constituyente en Montecristi, Manabí, y presentada un día después (el 25 de julio) por dicho organismo. Para su aprobación fue sometida a referéndum constitucional el 28 de septiembre de 2008, ganando la opción aprobatoria. La Constitución de 2008 entró en vigencia, desplazando la anterior Constitución de 1998; y rige desde su publicación en el Registro Oficial el 20 de octubre de 2008. La Constitución de Ecuador de 2008 es la carta magna vigente en la República del Ecuador. Es el fundamento y la fuente de la autoridad jurídica que sustenta la existencia del Ecuador y de su gobierno. La supremacía de esta constitución la convierte en el texto principal dentro de la política ecuatoriana, y está por sobre cualquier otra norma jurídica. Proporciona el marco para la organización del Estado ecuatoriano, y para la relación entre el gobierno con la ciudadanía. Esta constitución define la separación de poderes del gobierno ecuatoriano en

cinco ramas. De las cinco funciones del Estado, se conservan los tres poderes tradicionales establecidos en constituciones anteriores: la función legislativa, asignada a la Asamblea Nacional; la función ejecutiva, liderada por el Presidente de la República; y la función judicial encabezada por la Corte Nacional de Justicia. Sin embargo se establecen dos nuevos poderes del Estado: la función electoral, administrada por el Consejo Nacional Electoral y el Tribunal Contencioso Electoral; y la función de transparencia y control social, representada por el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social. Con la cual llegara a ser la una herramienta útil para el gobierno, encaminada con sus objetivos para combatir la pobreza, desempleo, corrupción, migración, inestabilidad política y destinar más recursos hacia el área de la educación y de la salud. Esta nueva constitución la tomo como amenaza ya que por la gran incertidumbre y nerviosismo que existe por parte de los inversionistas a no invertir en el país y saber a ciencia cierta a qué atenerse con sus negocios, no olvidar que el restaurante se encuentra dentro de un hotel y durante estos tiempos la ocupación bajo notablemente al igual que la clientela del restaurante por este plan económico- social.

- **Producto sustituto – Platos a la carta:** Los platos sustitutos son los elaborados en otros restaurantes del hotel; con la más variada gastronomía internacional desde comida japonesa con su especialidad sushi; comida gourmet en la Pérgola; comida Suiza como el fondue en Les Alpes; y el corte de carnes en Prime Rib; si el cliente desea comer en cualquier de estas selecciones lo puede hacer sin ningún problema en el restaurante, mas se convierte en amenaza por la ocupación del área como tambien su personal, ya que el plato se lo factura en el restaurantede su elaboración, es decir en cualquiera de los cuatro restaurantes que posee el hotel, lo que significa menos ingresos para Café Quito restaurante.
- **Factores climáticos:** Durante esta última década las condiciones climáticas han variado mucho, de hecho, existe una gran diferencia en los niveles de precipitación, cantidad de horas luz y temperatura, factores que impactan con singular importancia en la apertura o cierre del aeropuerto, por esta razón los vuelos se queden o retrasen de su itinerario y se produce el fenomeno llamado lay over, es decir, gente que se hospeda en

el hotel, pagados por las compañías aéreas, pero la amenaza es que ingresan al hotel con tarifa bajas incluyendo el desayuno gratis servicio que debe brindar el restaurante, lo que significa en el incremento del costo en la mantención del restaurante.

- **Corrupción:** En varias visitas al departamento de adquisiciones y bodegas se ha logrado detectar anomalías como por ejemplo: adquieren mercadería que ya tiene el restaurante en stock como: camarones, langostas y otros productos del mar a los proveedores; ya que, por el favor de comprar los distintos productos a estos proveedores los señores de adquisiciones reciben comisiones por recibir el producto, como también ocurre en el pesaje de los productos aumentando las cantidades en lo referente al peso, escudados en la deshidratación y deshielo de los productos congelados, aumentando el costo de producción y manutención del restaurante, ya que como no se puede ocupar el producto en su mayor parte se desperdicia o se lo trata para la comida del personal operativo del hotel, es decir un verdadero circulo vicioso en los que unos pocos se benefician del contubernio.

2.5.5 Matrices de Direccionamiento

A continuación se da a conocer la elaboración de las matrices de direccionamiento como son: Matriz de Resultados Externos e Internos, Alto impacto, Potencialidad y Vulnerabilidad. Estos instrumentos dependen de la información derivada de la etapa de los insumos para ajustar las oportunidades y las amenazas externas con las fuerzas y debilidades internas. Ajustar los factores externos e internos, críticos determinantes para el éxito, resulta fundamental para generar buenas estrategias alternativas viables.

CUADRO N° 6

Matriz de Resultados Externos

FACTOR	VARIABLES: MACROAMBIENTE Y MICROAMBIENTE	CLASIFICACION		IMPACTO					
				OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
		OPORTUNIDAD	AMENAZA	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
ADMINISTRACION	Dolarización crea confianza para endeudarse	x		5					
	Apertura del nuevo aeropuerto	x		5					
	Convenio con otras instituciones (tarjetas)	x		5					
	Precios competitivos		X				5		
	TOTAL	3	1	15	0	0	5	0	0
POLITICO	Año electoral		X				5		
	Inestabilidad política		X				5		
	Corrupción		x				5		
	TOTAL	0	3	0	0	0	15	0	0
SOCIAL	Pobreza		x				5		
	Desempleo		x				5		
	Turismo (city tours)	x		1					
	TOTAL	1	2	1	0	0	10	0	0
TECNOLOGICO Y AMBIENTAL	Maquinaria de alta tecnología	x			3				
	Factor climático		x					3	
	Control de reciclaje de desperdicios	x			3				
	TOTAL	2	1	0	6	0	0	3	0
CLIENTES	Clientes potenciales	x			3				
	TOTAL	1	0	0	3	0	0	0	0
PROVEEDORES	Alianzas estratégicas	x		5					
	TOTAL	1	0	5	0	0	0	0	0
COMPETENCIA	Mercados poco desarrollados	x		5					
	Producto sustituto – Platos a la carta		x		3				
	Bajas barreras de entrada restaurantes aledaños		x		3				
	TOTAL	1	2	5	6	0	0	0	0

Fuente: Análisis situacional Café Quito Restaurante ,año 2011

Elaborado por: Franklin Félix

Calificación del Impacto

Alto= 5; Medio= 3; Bajo= 1

En el cuadro No 6 se puede apreciar que Café Quito posee varias oportunidades que tienen un impacto alto, las cuales se debe aprovechar como son la dolarización, convenio con otras instituciones, mercados pocos desarrollados, alianzas estratégicas, maquinaria de alta tecnología, turismo, y tener cuidado con las amenazas externas como son los precios competitivos, productos sustitutos.

CUADRO N°7

Matriz de Resultados Internos

AREA	VARIABLES: ANALISIS INTERNO	CLASIFICACION		IMPACTO			IMPACTO		
				FORTALEZAS			DEBILIDADES		
		FORTALEZA	DEBILIDAD	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
ADMINISTRATIVA	Localización	x		5					
	Representatividad y liderazgo	x		5					
	Profesionalismo en el recurso humano	x			3				
	Asesoría técnica Culinaria	x		5					
	Mejoramiento continuo	x		5					
	Bodegas centralizadas		x				5		
	Capacitación al personal		x				5		
	TOTAL	5	2	20	3	0	10	0	0
FINANCIERA	Pago a proveedores puntual	x			3				
	TOTAL	1	0	0	3	0	0	0	0
COMERCIAL	Capacidad instalada	x		5					
	Calidad del producto – servicio	x			3				
	Deficiente servicio a proveedores (rotación)		x				5		
	Calidad de materia prima variable		x				5		
	Bodegaje		x				5		
	Poder de negociación		x				5		
	TOTAL	2	4	5	3	0	20	0	0

Fuente: Análisis situacional Café Quito Restaurante, año 2011

Elaborado por: Franklin Félix.

En el cuadro No 8 se puede apreciar que Café Quito posee varias fortalezas que tienen un impacto alto las cuales se debe aprovechar como son la localización, mejoramiento continuo, pago a proveedores puntualmente, capacidad interna, calidad del producto y servicio y tener cuidado con las debilidades como son la calidad de la materia prima variable, capacitación del personal, bodegas centralizadas.

CUADRO N°8
Matriz de Alto Impacto

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Localización 2. Representatividad y liderazgo 3. Asesoría técnica Culinaria 4. Mejoramiento continuo 5. Capacidad instalada	1. Dolarización crea confianza para endeudarse 2. Créditos por el sistema bancario 3. Convenio con otras instituciones (tarjetas) 4. Alianzas estratégicas 5. Mercados pocos desarrollados
DEBILIDADES	AMENAZAS
1. Carece de bodegas centralizadas 2. Falta de capacitación al personal 3. Bodegaje de materia prima 4. Bajo poder de negociación 5. Falta de creatividad en los platos 6. Deficiente servicio a proveedores	1. Precios competitivos 2. Año electoral(Elecciones Generales) 3. Inestabilidad política 4. Corrupción 5. Pobreza 6. Desempleo

Fuente: Matriz de resultados, año 2011

Elaborado por: Franklin Félix.

En la matriz de alto impacto se puede detallar tanto las fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas, las cuales ayudan para tomar medidas de acción y poder crear las matrices de potencialidad y la matriz de vulnerabilidad que se presentan a continuación:

CUADRO N° 9

Matriz de Potencialidad

FORTALEZAS DEBILIDADES	1. Localización	2. Representatividad y liderazgo	3. Asesoría técnica culinaria	4. Mejoramiento continuo	5. Capacidad instalada	TOTAL
1. Dolarización crea confianza para endeudarse	5	3	3	5	5	21
2. Sistema bancario	1	5	1	3	3	13
3. Convenio con otras instituciones (tarjetas)	3	3	5	3	5	19
4. Alianzas estratégicas	5	5	5	5	5	25
5. Mercados pocos desarrollados	3	3	3	3	3	15
TOTAL	17	19	17	19	21	93

Fuente : Análisis situacional Café Quito año 2011

Elaborado por: Franklin Félix.

Calificación para matriz de potencialidad:

Alto= 5; Medio= 3; Bajo= 1

$$\text{Indice de Potencialidad} = \frac{\text{Valor de la matriz}}{\text{Valor aprovechamiento total} * \text{Filas} * \text{Columnas}} * 100\%$$

$$\text{Indice de Potencialidad} = \frac{93}{5 * 5 * 5} * 100\%$$

$$\text{Indice de Potencialidad} = 74.4\%$$

- **Análisis de la Matriz de Potencialidad**

Las principales Fortalezas de la empresa H.O.V Hotelera Quito S.A. en lo referente a su restaurante Café Quito son: Capacidad instalada (21); entre representatividad y liderazgo con el mejoramiento continuo existe un empate (19) y entre la localización y asesoría técnica también hay un paridad de (17). El índice de potencialidad es de 74.4, la empresa se encuentra en un nivel aceptable de estabilidad, por lo que hay que aprovechar las fortalezas con las que cuenta para desarrollar en base a las mismas, que permitan aprovechar eficientemente las oportunidades.

Las principales Oportunidades son las alianzas estratégicas (25); la dolarización crea confianza para endeudarse (21) y convenio con otras instituciones (19).

CUADRO No 10

Matriz de Vulnerabilidad

DEBILIDADES AMENAZAS	1. Carece de bodegas centralizadas	2. Falta de capacitación al personal	3. Almacenamiento de materia prima (bodega)	4. Bajo poder de negociación- Poco volumen	5. Calidad de materia prima variable	6. Deficiente servicio a proveedores	TOTAL
1. Precios competitivos	5	1	3	3	1	1	14
2. Año electoral	3	3	1	3	1	1	12
3. Inestabilidad política	3	3	1	1	1	1	10
4. Corrupción	3	1	3	3	3	1	14
5. Pobreza	5	1	1	3	1	1	12
6. Desempleo	5	5	1	3	1	1	16
TOTAL	24	14	10	16	8	6	78

Fuente: Análisis situacional Café Quito Restaurante 2011

Elaborado por: Franklin Félix.

Calificación para matriz de vulnerabilidad:

Alto= 5; Medio= 3; Bajo= 1

$$\text{Indice de Vulnerabilidad} = \frac{\text{Valor de la matriz}}{\text{Valor afectacion total} * \text{Filas} * \text{Columnas}} * 100\%$$

$$\text{Indice de Vulnerabilidad} = \frac{78}{5 * 6 * 6} * 100\%$$

$$\text{Indice de Vulnerabilidad} = 43.33\%$$

• Análisis de la Matriz Vulnerabilidad

Las principales Debilidades de la empresa son: Carencia de bodegas descentralizadas (24); Bajo poder de negociación (16), Falta de capacitación al personal (14).

El índice de vulnerabilidad es de 43.33% que es considerable el porcentaje de riesgos (debilidades y amenazas) que afectan directamente al desarrollo normal de sus actividades. Hay que tomar en cuenta las principales debilidades que asechan a la organización para desarrollar en base a estas que ayuden a fortalecer la empresa.

Las principales amenazas son: Desempleo (16); Precios competitivos y corrupción (14), Año electoral y la pobreza (12).

CAPITULO III

PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA CAFÉ QUITO

RESTAURANTE

3.1 Propuesta de Cultura Corporativa

“La única manera posible de cambiar las organizaciones es transformar su cultura”, esto es, cambiar los sistemas dentro de los cuales trabajan y viven las personas. La cultura organizacional expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de la interacción de determinada organización.” (Chiaveto, 2000, p. 589)

Una vez realizado el análisis situacional interno y externo de la empresa, permitió valorar, evaluar, analizar, variables y factores pasados y presentes, así como tendencias futuras de la organización. El siguiente paso es la propuesta estratégica que describe la cultura corporativa de la empresa compuesta por los principios y valores, misión, visión objetivos, y políticas.

En la cultura corporativa de H.O.V Hotelera Quito S.A. se puede observar una cultura que predomina y se mantiene en la gente que inició la empresa, logrando en todo lo realizado, el lema “pasión por la perfección” en las actividades relacionadas, con la hotelería y el servicio de restaurante.

Para esto se necesita una presentación formal en la inducción del personal nuevo, y a todos los empleados, identificando los elementos que componen la cultura corporativa como son: principios, valores, misión y visión, objetivos de corto, mediano y largo plazos, y políticas.

3.1.1 Misión

La misión es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.

La Misión de H.O.V. HOTELERA QUITO S.A. (Café Quito) Somos la empresa hotelera líder en excelencia y amabilidad en el servicio y manejo de restaurantes. Prestamos una amplia oferta de servicios hoteleros y restaurantes. Buscamos el bienestar y confort a través de nuestra atención personalizada. Vamos más allá de sus expectativas de nuestros comensales.

3.1.2 Visión

“La visión es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro, señala rumbo, la dirección, es la cadena o el lazo que une en las empresas el presente con el futuro”.(Serna, 1994, p.9)

La visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto tecnológico, y las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, o de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

La Visión de H.O.V. HOTELERA QUITO S.A. (Café Quito) Para el año 2013 convertirnos en un referente de prestación de servicios culinarios al cliente con excelencia y amabilidad, fortalecido a través de un sólido grupo de colaboradores que motivados por un adiestramiento planificado puedan crecer como seres humanos y como profesionales innovadores en cada una de las áreas de trabajo. Café Quito será el icono de la calidad exigencia, innovación, creatividad, perfección y pasión. Prestando así un servicio relevante como la primera Escuela de Hotelería de alta calidad en el Ecuador.

3.1.3 Principios y Valores Corporativos

Los principios de Café Quito Son:

Conocimiento del entorno.

- Compromiso con el cliente.
- Respetar la dignidad de las personas.
- Mantener una conducta ceñida a las normas de ética y moral.
- Conservar la relación de mutuo beneficio con los proveedores, logrando compromisos que aseguren la calidad que se ofrece.
- Contribuir de manera responsable a la conservación del medio ambiente.
- Contribuir con la más alta cocina culinaria responsable para el desarrollo del turismo culinario de nuestro país

Los valores del personal de Café Quito restaurante son:

- **Eficiencia:** En la elaboración del proceso de producción así como en la entrega oportuna del bien final (platos) a los diferentes clientes.
- **Honestidad:** Brindar confianza al cliente en todo aspecto profesional.
- **Respeto:** Se debe fomentar el buen trato entre empleados tanto dentro como fuera de la empresa.
- **Fidelidad:** Ganar la fidelidad de los clientes otorgando un producto de mejor calidad y servicio con precios competitivos.
- **Trabajo en equipo:** Lograr conformar un equipo de trabajo, indispensable para alcanzar objetivos y el cumplimiento de las metas.
- **Disciplina:** El orden es la clave del éxito en la empresa, estas deben estar reguladas por normas y conductas todas ellas encaminadas hacia la visión que la compañía desea alcanzar.

3.1.4 Políticas

Las políticas son grandes directrices y orientaciones que facilitan la consecución de los objetivos y metas, estas condicionan el uso de recursos financieros y el desarrollo de actividades, se deben formular en los niveles jerárquicos altos, las mismas que deben actualizarse periódicamente y no deben ser redactadas de forma muy extensa, para su fácil asimilación.

Como son:

El pago de comisiones por cumplimiento de metas al personal de ventas.

Dar una bonificación extra a los mejores empleados.

Colocar ofertas: el cumpleaños no paga, el cuarto invitado no paga, noches diners, noches socios y vinos de la casa con sus degustaciones de la marca Balduzzi.

Introducción de menús internacionales de acuerdo a la fecha de independencia de los diferentes países de la región como comida peruana, colombiana, brasileña.etc.

3.1.4.1 Área de Producción

- Procesar la materia prima con los profesionales de la cocina tanto en la elaboración como su presentación.
- Minimizar los tiempos de producción mediante un correcto uso de la línea de producción, maquinaria y eficiencia del personal.
- Actualización del personal mediante intercambio de chef de cada país entre los hoteles de la cadena Swissôtel de otros países.
- Realizar un control continuo de los roles competencias y funciones del personal como la línea de producción y maquinaria para lograr rebajar del costo en producción.

3.1.4.2 Área de Administrativo/Financiera

- Preparar un plan de capacitación interna, con los propios funcionarios y profesionales, para que cada empleado reciba por lo menos una capacitación en el año.
- Realizar nuevas estrategias para la adquisición y crédito de materia prima con los proveedores para delegar al departamento de adquisiciones revisen la calidad de la misma, y que satisfaga las necesidades fitosanitarias de la empresa.

3.1.4.3 Área de Comercialización

- Ofrecer un lugar acogedor y elegante con excelentes platos y un servicio de buena calidad que satisfaga las necesidades de los clientes.
- Brindar confianza y seguridad a los proveedores con políticas de crédito.

3.1.5 Identificación de los Objetivos Estratégicos

3.1.5.1 Área de Producción.

- Incrementar los ingresos del restaurante, mediante la utilización de maquinaria con tecnología de punta que optimice los procesos de producción.

- Mejorar la productividad mediante la optimación de materia prima en los procesos de producción evitando el desperdicio logrando bajar el costo.

3.1.5.2 Área administrativo/Financiera.

- Difundir la cultura corporativa de la empresa para que el personal se involucre y conozca hacia donde se ha planificado llegar.
- Implementar el área de sistemas para mejorar los servicios informáticos de la empresa con el fin de obtener información confiable en una forma rápida y eficaz.
- Alcanzar un mayor desarrollo del talento humano mediante programas de capacitación y entrenamiento para el personal.
- Reducir el costo en la adquisición de materia prima para incrementar las ganancias de la empresa.

3.1.5.3 Area de Comercialización.

- Desarrollar nuevas tácticas de venta consolidadas en la imagen como su reputación de calidad y estilo.
- Consolidar alianzas con los ejecutivos y empresarios de las distintas empresas con atractivos promociones y buenos precios.

3.1.6 Estrategias competitivas.

Se entiende como estrategia al camino a seguir para ubicar a la empresa en una relación ventajosa ante el arte culinario a largo plazo.

Las que se formulan para explotar las oportunidades, evitar las amenazas e impulsar las fuerzas, eliminar las debilidades y contribuir al logro de los objetivos y metas, logrando de esta manera reducir el costo del gasto y una mejor optimización de materia prima en el proceso de producción.

3.1.6.1 Área de producción.

- Fijar estándares de producción y calidad del producto.
- El Chef debe manejar el Costo y el correcto manejo de recetas con la optimización correcta y exacta del plato.
- Control de la producción elaborada a través de puntos de control en el procesamiento y partición del producto por los cocineros.
- Mejoramiento en el funcionamiento de cuartos fríos: con relación a la rotación, almacenaje y verificación de la caducidad del producto.
- Control en la adquisición de la mercadería.

3.1.6.2 Área Administrativo/Financiera.

- Capacitar al personal permanentemente.
- Desarrollar un sistema de evaluación de desempeño por cumplimiento de objetivos y metas fijados en base a la capacitación proporcionada.
- Sistematizar el área financiera para obtener respuestas rápidas y precisas.

3.1.6.3 Área de comercialización

- Crear alianzas o mecanismos para atraer a los proveedores pagándoles en tiempos relativamente cortos.
- Brindar Facilidades de pago hasta 15 días después de entregada la factura con créditos empresariales.
- Expandir el nivel de ventas hacia nuevos mercados empresariales e institucionales.

CUADRO N° 11

Resumen de por Áreas Funcionales de Café Quito Restaurante

ÁREA	ESTRATEGIA	OFENSIVA	DEFENSIVA
PRODUCCION	Fijar estándares de producción y calidad del producto.		x
	El Chef debe manejar el Costo y el correcto manejo de recetas con la optimización correcta y exacta del producto		x
	Control de la producción elaborada a través de puntos de control en el procesamiento de la materia prima por los cocineros.		X
	Mejoramiento en el funcionamiento de cuartos fríos: con relación a la rotación, almacenaje y verificación de la caducidad del producto		X
	Control en la adquisiciones de la mercadería		X
ADMINISTRACION FINANCIERA	Capacitar al personal permanentemente.		x
	Desarrollar un sistema de evaluación de desempeño por cumplimiento de objetivos y metas fijados en base a la capacitación proporcionada.		x
	Sistematizar el área financiera para obtener respuestas rápidas y precisas.		x
COMERCIAL	Crear alianzas o mecanismos para atraer a los proveedores pagándoles en tiempos relativamente cortos.	X	
	Brindar Facilidades de pago hasta 15 días después de entregada la factura con créditos empresariales.	X	
	Expandir el nivel de ventas hacia nuevos mercados empresariales e institucionales	X	

Fuente: Café Quito Restaurante, año 2011

Elaborado por: Franklin Félix.

3.1.7 Detalle de las estrategias

El detalle de las estrategias se describe en forma clara y concisa en el Cuadro No 11, esta información es complementada por cuadros de resumen y cronogramas de ejecución de actividades que están detallados de la siguiente manera:

- Número de la estrategia
- Nombre de la estrategia
- Objetivo
- Área funcional
- Responsable
- Financiamiento
- Valor total de la estrategia
- Tiempo de duración
- Fecha de inicio y finalización
- Recursos a utilizarse

Los cronogramas describen las actividades a desarrollarse, responsable, año de ejecución y tiempo de duración por cada una de las estrategias, cabe destacar que los costos de las distintas estrategias se los costeó mediante entrevistas al personal de instructores de Adén Universidad de Altos Estudios.

Mediante la implementación de las estrategias en los proceso de producción, elaboración y mantenimiento del restaurante Café Quito nos dará un incremento aproximado del 10% en los ingresos del Restaurante durante los cinco primeros año.

CUADRO No 12

Tabla de Plazos de las Estrategias

Nº	Estrategia	Plazo
1	Ejecución de un programa de Calidad Total	Corto
2	Implementar el área de control y peso en la cadena de producción	Corto
3	Comercialización de Café Quito	Corto
4	Optimización del proceso de producción	Mediano
5	Mejoramiento de procesos administrativos, financieros y comerciales	Mediano
6	Difusión de la cultura Corporativa	Corto
7	Comercialización de Café Quito	Mediano

Elaborado por: Franklin Félix Año 2011

Se alcanza un incremento en un 10% en los ingresos mediante la implementación y ejecución de la Estrategia Ejecución de un programa de Calidad Total durante los cinco primeros años:

CUADRO N°13

Descripción de la Estrategia Ejecución de un Programa de Calidad Total

Estrategia N°1						
Ejecución de un programa de Calidad total						
swissôtelQUITO	NÚMERO DE ESTRATEGIA	1	AREA FUNCIONAL	Comercial	RESPONSABLE	Jefe de compras
	NOMBRE DEL LA ESTRATEGIA: Ejecución de un programa de Calidad Total					
	OBJETIVO:Mejorar la productividad mediante la elaboración de un programa de Calidad Total para optimizar los procesos en línea de producción					
	FINANCIAMIENTO Fondos propios de la Empresa		COSTO ESTIMADO DE LA	TIEMPO: Corto Plazo	FECHA DE INICIO:	oct-11
			3.050,00	MES		FECHA DE FIN:
SEMANA	10					

CUADRO N°14

Cronología de las actividades de la Estrategia Programa Calidad Total

CRONOLOGIA DE LAS ACTIVIDADES			AÑO 2011											
			SEMANAS											
No	ACTIVIDADES A EJECUTARSE	RESPONSABLE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Descripción de un Sistema de Calidad Total	Chef Ejecutivo												
2	Diagnóstico	Profesional de Calidad Total												
3	Realización Capacitación a los empleados de Cocina del Restaurante	Profesional de Calidad Total												
4	Métodos y formas de evaluación	Gerente Financiero												

Fuente: Estudio de Campo Café Quito 2010

Elaborado por: Franklin Félix.

CUADRO N° 15

Implementación Del Área De Control y Peso En La Cadena de Producción y Bodegas Mediante Sistematización

Se logra bajar en un 8% el gasto durante los primeros cinco años de implementación y ejecución de la estrategia:
Implementación del área de control y cadena de producción bodegas mediante sistematización

Estrategia N° 2						
Implementación del área control y peso en la cadena de producción y bodegas mediante sistematización						
swissôtel QUITO	NUMERO DE ESTRATEGIA	2	AREA FUNCIONAL	Administración	RESPONSABLE	Gerente Administrativo
	NOMBRE DE LA ESTRATEGIA: Implementación de área control y peso en la cadena de producción y bodegas mediante sistematización					
	OBJETIVO: Implementar el área control y peso en la cadena de producción para tener datos reales del costo de la empresa					
	FINANCIAMIENTO Fondos propios de la Empresa		COSTO ESTIMADO DE LA STRATEGIA	TIEMPO: Corto Plazo		FECHA DE INICIO: oct-11
			15240.00	MES		FECHA DE FIN: dic-11
				SEMANA	10	

CUADRO N° 16

**Cronología de Actividades Implementación Del Área De Control y Peso En La Cadena de Producción y Bodegas
Mediante Sistematización**

CRONOLOGIA DE ACTIVIDADES			AÑO 2011											
			SEMANAS											
No	ACTIVIDADES A EJECUTARSE	RESPONSABLE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Análisis Situacional	Servicio Contratado												
2	Segmentación del mercado	Asistente de Ventas												
3	Formulación de Mercado	Gerente Comercial												
4	Plan Operativo de Marketing	Gerente Comercial												

CUADRO N°17

Costo e Implementación de la Estrategia Implementación Del Área De Control y Peso En La Cadena de Producción y Bodegas Mediante Sistematización

NÚMERO DE LA ESTRATEGIA	2	AREA	Administración			
NOMBRE DE LA ESTRATEGIA: Implementación del área de control						
FINANCIAMIENTO: Fondos propios	TIEMPO	AÑO	DURACION	FECHA DE INICIO Octubre 2011		
	Corto plazo	2011	10 semanas	FECHA DE FINAL: DICIEMBRE 2011		
RECURSO HUMANO			CANTIDAD	COSTO UNITARIO		COSTO TOTAL
Gerente Administrativo			1	350	2	700
Jefe de Área Costos y Bodega			1	300	8	2.400
SUBTOTAL						3.100
RECURSO MATERIAL Y ECONOMICO			CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TIEMPO MESES	COSTO TOTAL
Computadoras y lector de código de barras			2	2.000		4.000
Implementación de estándar de trazabilidad y capacitación			1	5.000		5.000
Cableado			50m	0,80		40,00
SUBTOTAL						12.140
				TOTAL		15.240

Fuente: Estudio de Campo Café Quito año 2010

Elaborado por: Franklin Félix.

CUADRO N° 18

COMERCIALIZACION CAFÉ QUITO

Se incrementara en un 10% de ingresos durante los cinco primeros años de implementación y ejecución mediante la estrategia Comercialización de Café Quito

Estrategia N° 3 Comercialización Café Quito						
swissôtel QUITO	NÚMERO DE ESTRATEGIA	3	AREA FUNCIONAL	Administración	RESPONSABLE	Gerente Administrativo
	NOMBRE DE LA ESTRATEGIA: Comercialización de Café Quito					
	OBJETIVO: Expandir el nivel de ventas hacia nuevos mercados empresariales e institucionales					
	FINANCIAMIENTO Fondos propios de la empresa		COSTO ESTIMADO DE LA ESTRATEGIA	TIEMPO: Mediano Plazo		FECHA DE INICIO: Oct-11
			5240.00	MES	10	FECHA DE FINAL: Jul-12
				SEMANA		

CUADRO N°19

Cronograma de Ejecución de la Estrategia Comercialización Café Quito

CRONOGRAMA DE EJECUCION			AÑO 2011											
			SEMANAS											
No	ACTIVIDADES A EJECUTARSE	RESPONSABLE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Diagnóstico Análisis de sistema	Gerente Administrativo												
2	Estudio de Factibilidad	Jefe de área												
3	Selección del equipo e implantación del sistema	Jefe de área												
4	Gestión de calidad	Jefe de área												

CUADRO N°20

Costo de la Implementación de la Estrategia Comercialización Café Quito

NÚMERO DE LA ESTRTEGIA	3	AREA		Comercial		
NOMBRE DE LA ESTRATEGIA:		Comercialización de Café Quito				
FINANCIAMIENTO: Fondos propios	TIEMPO Mediano Plazo	AÑO 2011	DURACION 10 meses	FECHA DE INICIO Octubre 2011	FECHA DE FIN Julio 2012	
RECURSO HUMANO			CANTIDAD	COSTO MENSUAL	TIEMPO MESES	COSTO TOTAL
Gerente A & B			1	300	6	1.800,00
Profesional de Marketing			1	350,00	4	1.400,00
SUBTOTAL						3.200,00
RECURSO MATERIAL Y ECONOMICO			CANTIDAD	COSTO UNITARIO		COSTO TOTAL
Carpetas , folletos de presentación de la empresa, materiales de oficina			50	0,8		40
Estudio de mercado			1	1.500,00		1.500,00
Plan de Marketing			1	500		500
SUBTOTAL						2.040,00
				Total		5.240,00

Fuente: Estudio de Campo Café Quito año 2010

Elaborado por: Franklin Félix.

CUADRO N° 21

Optimización de los procesos de producción

Con la implementación y ejecución de la estrategia Optimización de los procesos de Producción durante los cinco primeros años se logra bajar el costo de producción en un 10%

Estrategia N° 4							
Optimización de los procesos de Producción							
	NUMERO DE ESTRATEGIA	4	AREA FUNCIONAL	Producción		RESPONSABLE	Sous Chef produccion y Jefe de Costos
	NOMBRE DE LA ESTRATEGIA: Optimización de procesos de Producción						
	OBJETIVO: Controlar la produccion elaborada a travez de puntos de control en el procesamiento de la materia prima por los cocineros						
	FINANCIAMIENTO		COSTO ESTIMADO DE LA	TIEMPO: Mediano Plazo		FECHA DE INICIO: oct-11	
	Fondos propios de la Empresa			14.200,00		FECHA DE FIN: jul-12	
			MES	10			
			SEMANA				

CUADRO N°22

Cronograma de Ejecución de la Estrategia Optimización de los procesos de producción

CRONOGRAMA DE EJECUCION			AÑO 2011											
			MESES											
No	ACTIVIDADES A EJECUTARSE	RESPONSABLE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Estudio de procecesos de producción	Sous Chef produccion y Jefe de Costos												
2	Determinar los problemas del proceso de producción	Sous Chef produccion y Jefe de Costos												
3	Medidas de acción	Gerente General												
4	definir funciones del personal	Jefe de área												

CUADRO N°23

Costo de la implementación de la Estrategia Optimización del proceso de producción

NUMERO DE LA ESTRATEGIA	4	AREA		Producción		
NOMBRE DE LA ESTRATEGIA	Optimización del proceso de producción					
FINANCIAMIENTO: Fondos	TIEMPO Mediano	AÑO 201	DURACION 7	FECHA DE INICIO FECHA DE	Octubre 2011 Julio	
RECURSO			CANTID	COSTO	TIEMP MES	COST TOT
Gerente de A & HUMANO			AD 1	MENSUAL	ES4	1.000,0
Gerente General			1	050	3	0.350,00
SUBTOTAL						2.950,00
RECURSO MATERIAL Y ECONOMICO			CANTIDAD	VALOR UNITARIO		COSTO TOTAL
Capacitación al personal			50	40		2.000,00
Mantenimiento y revisión de la maquinaria				6.000,00		6.000,00
Compra de repuestos				2.000,00		2.000,00
Implementos para seguridad industrial			50	25		1.250,00
SUBTOTAL						11.250,00
				TOTAL		14.200,00

Fuente: Estudio de Campo Café Quito 2010

Elaborado por: Franklin Félix.

CUADRO N°24

Mejoramiento de Procesos Administrativos, Financieros y Comerciales

La implementación y ejecución de la estrategia Mejoramiento de procesos administrativos financieros y comerciales se lograra durante los cinco primeros años bajar el costo en un 5% en la administración del restaurante

Estrategia N° 5						
Mejoramiento de Procesos administrativos financieros y comerciales						
swissôtelQUITO	NUMERO DE ESTRATEGIA	5	AREA FUNCIONAL	Producción		RESPONSABLE Gerente Administrativo
	NOMBRE DE LA ESTRATEGIA: Mejoramiento de Procesos administrativos financieros y comerciales					
	OBJETIVO: Mejorar la organización interna de la empresa					
	FINANCIAMIENTO	COSTO ESTIMADO DE LA ESTRATEGIA	TIEMPO:		FECHA DE INICIO: oct-11	
	Fondos propios de la Empresa		Mediano Plazo			
	4.450,50	MES	12	FECHA DE FIN: oct-12		
		SEMANA				

CUADRO N°25

Cronograma de Ejecución de la Estrategia Mejoramiento de Procesos Administrativos, Financieros y Comerciales

CRONOGRAMA DE EJECUCION			AÑO 2011											
			MESES											
No	ACTIVIDADES A EJECUTARSE	RESPONSABLE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Elaborar un analisis situacional de la cada área	Director de cada área												
2	Determinar los problemas de cada área	Director de cada área												
3	Definir funciones y responsabilidades del personal	Director Administrativo/Financiero												
4	Actualizaciones y del manual de procedimientos, normas y políticas	Director Administrativo/Financiero												
5	Aprobación del nuevo manual de procedimientos, normas y politicas	Gerente General												
6	Implementar el manual de procedimientos, normas y politicas	Director de cada área												

CUADRO N°26

Costo de la implementación y ejecución de la estrategia Mejoramiento de procesos administrativos, financieros y comerciales

NÚMERO DE ESTRATEGIA	5	AREA		Administrativo/Financiera		
NOMBRE DEL ESTRATEGIA Mejoramiento de procesos administrativos, financieros y comerciales						
FINANCIAMIENTO: Fondos propios	TIEMPO Mediano Plaz	AÑO 2011	DURACION 12 meses	FECHA DE INICIO Octubre 2011		
				FECHA DE FIN Octubre 2012		
RECURSO HUMANO			CANTIDAD	COSTO SEMANAL	TIEMPO SEMANAS	COSTO TOTAL
Gerente Financiero			1	200	4	800
Jefe de cada área			3	150	7	3.150,00
Gerente General			1	350	1	350
SUBTOTAL						4.300,00
RECURSO MATERIAL Y ECONOMICO			CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TIEMPO SEMANAS	COSTO TOTAL
Suministros de oficina			1	6	5	30
Papel bond			3	4,5	3	40,5
Tóner Hp 1200 negro			1	40	2	80
SUBTOTAL						150,5
					TOTAL	4.450,50

Fuente: Estudio de Campo Café Quito 2010

Elaborado por: Franklin Félix.

CUADRO N°27

Difusión de la Cultura Corporativa

Con la implementación y ejecución de la estrategia Difusión de la Cultura Corporativa durante los cinco primeros años se logrará bajar un 5% en el gasto de la administración del restaurante

Estrategia N° 6							
Difusión de l cultura corporativa							
swissôtelQUITO	NUMERO DE ESTRATEGIA	6	AREA FUNCIONAL	Producción		RESPONSABLE	Gerente Administrativo
	NOMBRE DE LA ESTRATEGIA: Difusión de l cultura corporativa						
	OBJETIVO: Difundir la cultura corporativa de la empresa						
	FINANCIAMIENTO		COSTO ESTIMADO DE LA ESTRATEGIA	TIEMPO: Corto Plazo		FECHA DE INICIO:	Oct-11
	Fondos propios de la Empresa			MES	6	FECHA DE FIN:	Mar-12
		2,530.00	SEMANA				

CUADRO N°28

Cronograma de Ejecución e Implementación de la Estrategia Difusión de la Cultura Corporativa

CRONOGRAMA DE EJECUCION			AÑO 2011											
			MESES											
No	ACTIVIDADES A EJECUTARSE	RESPONSABLE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Elaboración de un manual informativo sobre la cultura corporativa	Gernte Financiero												
2	Presentación de la cultura corporativa a los empleados por área	Gerente General												

CUADRO N°29

Costo de la implementación de la estrategia Difusión de la Cultura Corporativa

NÚMERO DE LA ESTRATEGIA	6	AREA		Administrativa		
NOMBRE DE LA ESTRATEGIA: Difusión de la cultura corporativa						
FINANCIAMIENTO: Fondos propios	TIEMPO Corto Plazo	AÑO 2011	DURACION 6 meses	FECHA DE INICIO Octubre 2011		
				FECHA DE FIN Marzo 2012		
RECURSO HUMANO			CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TIEMPO SEMANAS	COSTO OPERACIÓN
Gerente General			1	350	2	700
Gerente Financiero			1	300	3	900
Jefe de cada área			3	300	1	900
SUBTOTAL						2.500,00
RECURSO MATERIAL Y ECONOMICO			CANTIDAD	COSTO UNITARIO		COSTO TOTAL
Impresión de manuales			5	6		30
SUBTOTAL						30
				TOTAL		2.530,00

Fuente: Estudio de Campo Café Quito año 2010

Elaborado por: Franklin Félix.

CUADRO N°30

Alianzas Estratégicas con Proveedores

Con la implementación y ejecución de la estrategia Alianzas estratégicas con los proveedores durante los cinco primeros años se logra bajar el costo en 5% en el gasto del restaurante

Estrategia N° 7							
Alianzas estrategicas con proveedores							
swissôtelQUITO	NUMERO DE ESTRATEGIA	7	AREA FUNCIONAL	Administrativo/Financiero		RESPONSABLE	Gerente financiero/Adquisiciones
	NOMBRE DE LA ESTRATEGIA: Alianzas estrategicas con proveedores						
	OBJETIVO: Consolidar nuestras alianzas con nuestros proveedores						
	FINANCIAMIENTO		COSTO ESTIMADO DE LA ESTRATEGIA	TIEMPO:		FECHA DE INICIO:	oct-11
	Fondos propios de la Empresa			Mediano Plazo			
			8.040,00	MES	8	FECHA DE FIN:	jun-12
			SEMANA				

CUADRO N°31

Cronograma de Ejecución e Implementación de la Estrategia: Alianzas Estratégicas con Proveedores

CRONOGRAMA DE EJECUCION			AÑO 2011											
			MESES											
No	ACTIVIDADES A EJECUTARSE	RESPONSABLE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	elección de proveedores	Gerente General												
2	Construcción de la Alianza	Gerente Financiero												
3	Formalización del Acuerdo	Gerente General/Financiero												

CUADRO N°32

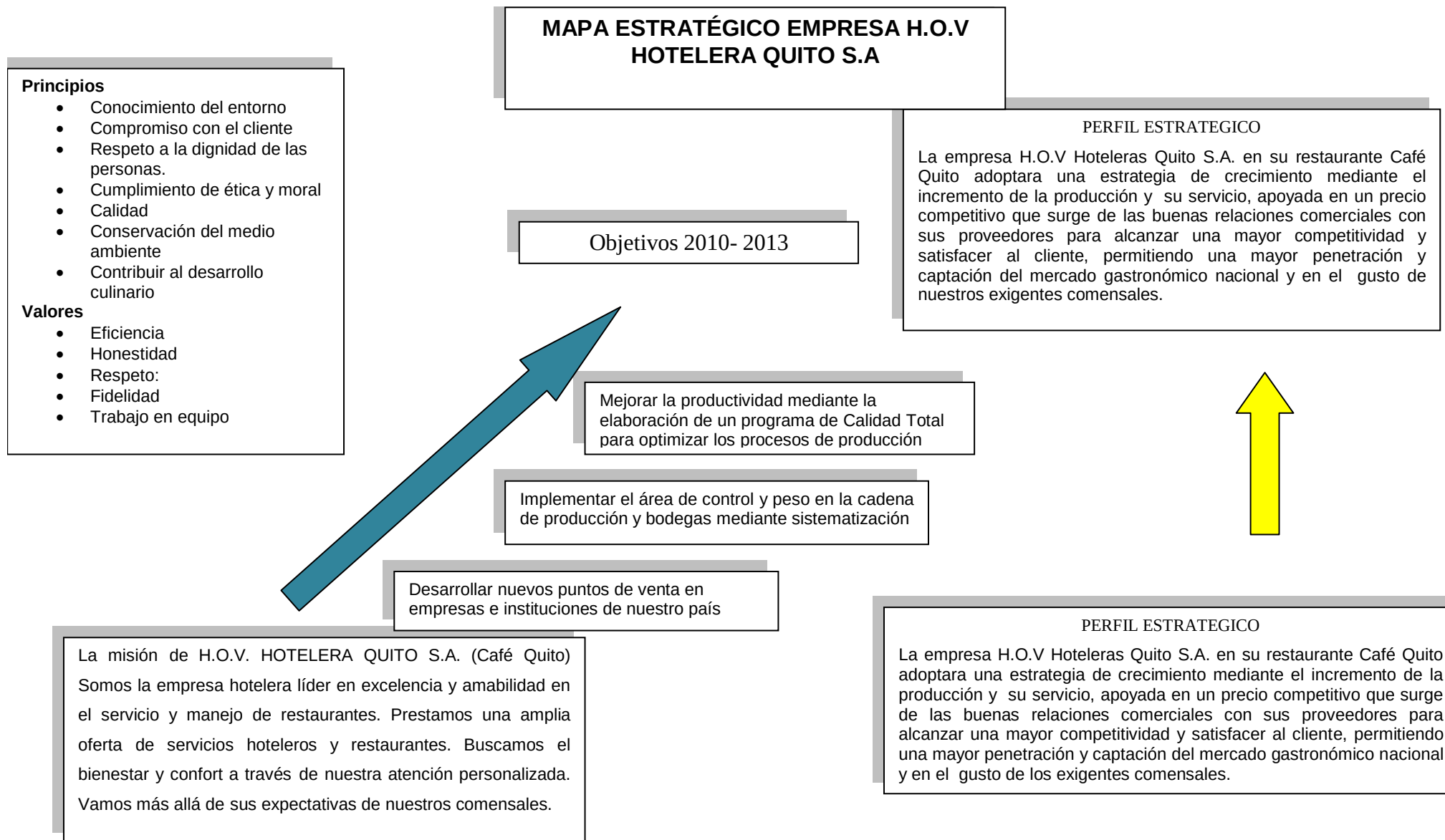
Costo de la implementación de la estrategia Alianzas estratégicas con los proveedores

NÚMERO DE LA ESTRATEGIA	7	AREA		Financiera/Adquisiciones		
NOMBRE DE LA ESTRATEGIA Alianzas estratégicas						
FINANCIAMIENTO: Fondos propios	TIEMPO Mediano Plazo	AÑO 2011	DURACION 8 meses	FECHA DE INICIO Octubre 2011 FECHA DE FIN Junio 2012		
RECURSO HUMANO			CANTIDAD	COSTO MENSUAL	TIEMPO MESES	COSTO TOTAL
Gerente General			1	1.000,00	4	4.000,00
Gerente de Adquisiciones			1	800	4	3.200,00
SUBTOTAL						7.200,00
RECURSO MATERIAL Y ECONOMICO			CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TIEMPO MESES	COSTO TOTAL
Suministros de oficina			1	30	8	240
Gastos generales			1	150	4	600
SUBTOTAL						840
				TOTAL		8.040,00

Fuente: Estudio de Campo Café Quito 2010

Elaborado por: Franklin Félix.

3.1.8 Mapa Estratégico Empresa H.O.V Hotelera Quito S.A



3.2 Estrategias Generales

La formulación de información a través de los cuadros de estrategias para el restaurante Café Quito como se pudo constatar en el capítulo tres están encaminadas en tres frentes como son:

- La Producción mediante procesos en fijar estándares de producción y calidad del producto (servicio-platos), lograr que el Chef lleve el costo de producción y, control de la cadena de producción es decir bajar el costo de producción como por ejemplo

Un mejor y óptimo control en la preparación de rectas, en el peso de materia prima; en los pedidos a bodega para su elaboración, es decir optimización de recursos.

- La Administración Financiera. Con la capacitación permanente al personal se lograra desarrollar un sistema de evaluación en el desempeño y cumplimiento de objetivos y metas fijados en base a la capacitación proporcionada por la sistematización del área financiera, logrando de esta manera vender el producto con precios presupuestados reales, es decir, precio de costo más utilidad logramos colocar piso y techos en la negociaciones de los servicios de Café Quito a través de las gerentes de ventas con sus clientes.
- Y finalmente la Comercial crear alianzas y mecanismos para atraer a los proveedores pagándoles en tiempos relativamente cortos evitando así el monopolio o exclusividad para ciertos proveedores, lograr facilidades de crédito por servicios a las empresas como por ejemplo :brindarles quince días de crédito luego de entregada la factura y lograr la expansión de ventas a otros mercados.

A continuación se desarrollan cada una de las estrategias para su aplicación, justificación, cronogramas para la implantación de cada ellas y los costos como son gastos administrativos en un valor de \$ 26.450 (Veinte y seis mil cuatrocientos cincuenta dólares) y \$ 27200.50 (veinte y siete mil doscientos dólares con cincuenta centavos) en gastos operativos dándonos un valor para la ejecución de las estrategias para Café Quito Restaurante de \$ 53650.50

(Cincuenta y tres mil seiscientos cincuenta dólares americanos con cincuenta centavos).

3.2.1 Identificación de Las Estrategias

Una vez identificadas las estrategias que permitan alcanzar a la empresa sus objetivos planteados, se definen las acciones que deberán ejecutarse para su desarrollo plasmándolas en propuestas. Cabe indicar que la capacitación de las estrategias se las dicta en talleres por miembros de Adén Universidad de Altos Estudios, en las instalaciones de capacitación de la empresa y cuadrando los horarios del personal operativo debido a sus horarios rotativos como en las instalaciones de Adén si fuese el caso en sus seminarios; las capacitaciones y talleres se los carga a la cuenta gasto del restaurante, se debe mencionar que la universidad poseen convenios de canje con la empresa.

En esta parte se puntualizara los programas y estrategias según su importancia para la consecución de los objetivos corporativos. Se determinara una Matriz resumen en la cual se describe cada perfil. Los perfiles de las estrategias de mediano plazo serán únicamente detallados, mientras que los perfiles de las estrategias de corto plazo están desarrollados con una descripción más completa y serán el aporte de este estudio para la empresa.

3.2.2 Matriz General de Las Estrategias

CUADRO N°33

Tabla de Plazos de las Estrategias

N°	Estrategia	Plazo
1	Ejecución de un programa de Calidad Total	Corto
2	Implementar el área de control y peso en la cadena de producción	Corto
3	Comercialización de Café Quito	Corto
4	Optimización del proceso de producción	Mediano
5	Mejoramiento de procesos administrativos, financieros y comerciales	Mediano
6	Difusión de la cultura Corporativa	Corto
7	Comercialización de Café Quito	Mediano

Elaborado por: Franklin Félix año 2011

CUADRO N° 34 Matriz de Generalidades

CUADRO N° 13						
MATRIZ GENERAL DE ESTRATEGIAS						
AREA DE GESTION	NUMERO DE LA ESTRATEGIA	ESTRATEGIA	PLAZO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
PRODUCCION	1	Ejecución de un programa de Calidad Total	C	Fijar estándares de producción y calidad del producto	1.Descripción de un Sistema de Calidad Total	Chef Ejecutivo Producción
					2. Diagnóstico	
					3. Diseño de documentación	
					4.Realización de Capacitación a los empleados de Cocina del restaurante	
					5.Métodos y formas de evaluación	
					6. Viáticos	
	2	Implementar el área de control y peso en la cadena de producción	C	Fijar estándares de pesaje, producción y calidad del producto en la preparación de recetas	1. Estudio de procesos de producción	
					2. Determinar los problemas de cada proceso de producción	
					3. Medidas de acción	
					4. Definir funciones al personal	
ADMINISTRACION Y FINANZAS	3	Comercialización de Café Quito	C	Desarrollar un sistema de evaluación de desempeño del departamento de ventas	1.Diagnostico Análisis del plan de ventas	Gerente A&B
					2. Estudio de Factibilidad	
					3. Selección de equipos e implantación del plan de ventas	
					4.Gestión de calidad	

ADMINISTRACION Y FINANZAS	4	Optimización del proceso de producción	M	Capacitar al personal permanentemente	1. Elaborar un análisis situacional de cada área	Gerente Financiero Sous Chef y jefe de Costos
					2. Determinar los problemas en cada área	
					3. Definir funciones y responsabilidades del personal	
					4. Actualización del manual de procedimientos, normas y políticas	
					5. Aprobación del nuevo manual de procedimientos, normas y políticas	
					6. Implementar el manual de procedimientos, normas y políticas	
	5	Mejoramiento de procesos administrativos, financieros y comerciales	M	Actualización de procedimientos, normas y políticas de la empresa	1. Elaboración de un manual informativo sobre la cultura corporativa	
					2. Presentación de la cultura corporativa a los empleados por área	

ADMINISTRACION Y FINANZAS	6	Difusión de la cultura Corporativa	C	Establecer normas y procedimientos de cada área	1.Elaboración de un manual informativo sobre la cultura corporativa	Gerente Financiero
					2. Presentación de la cultura corporativa a los empleados	
					3.Dar a conocer sobre el funcionamiento de seguros médicos	
COMERCIALIZACION	7	Alianzas estratégicas con los proveedores	M	Implantar alianzas o mecanismos para atraer a los clientes	1. Análisis Situacional	Gerente Ventas y Marketing
					2.Segmentación del mercado	
					3. Formulación de estrategias de Marketing	
					4. Plan Operativo de Marketing	

Elaborado por: Franklin Félix.

C = Corto Plazo

M = Mediano Plazo

Las estrategias a realizarse son las siguientes:

3.3 ESTRATEGIA N° 1

3.3.1 Nombre de la estrategia:

“Ejecución de un programa de Calidad Total en la Empresa H.O.V Hotelera Quito S.A.”

3.3.1.1 Introducción

“La calidad es un conjunto de características de una entidad que le confiere la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas y las implícitas”. (Padilla, 1998, p. 80).

La calidad total es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está localizado hacia el cliente.

La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario de más bajo nivel jerárquico están comprometidos con los objetivos empresariales.

Para que la calidad total se logre a plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad y es aquí, donde el empresario juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral más predispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación del proceso de manufactura en caso de productos y emendar errores.

3.3.1.2 Importancia y Justificación

La calidad total en la organización de una empresa de servicios hoteleros y restaurantes, debe ser el nervio y motor de la misma; ya que con la aplicación de

esta se logrará mejorar la producción, reducción del costo, optimización de procesos; si de verdad la empresa desea alcanzar el éxito debe cimentarse en estas dos palabras.

El mensaje de la calidad total debe ser comunicado a tres audiencias que son complementarias entre sí: Trabajadores, Proveedores y Clientes. Para Café Quito son los tres pilares fundamentales ya que mediante la armonía de estas tres personas se creará una mayor competitividad, trabajo bien hecho, responsabilidad y compromiso individual por la calidad del producto y servicio trabajo en equipo y sobretodo satisfacer las necesidades del cliente.

3.3.1.3 Objetivos de la estrategia

- Desarrollar las tecnologías disponibles, reduciendo tiempos y movimientos en la producción, minimizando los costos y logrando mayor ingresos para la empresa por punto de venta como lo es Café Quito.
- Disponer de personal capacitado que permitan el mejoramiento continuo de los procesos, operaciones y de la gestión de la empresa.

3.3.2 Detalle de las actividades de la estrategia.

3.3.2.1 Actividad 1: Descripción de un Sistema de Calidad Total

En esta primera actividad se plantea realizar una introducción a los empleados de H.O.V Hotelera Quito S.A. sobre cuáles son los puntos para implementar un sistema de calidad, informándoles que en un Sistema de Calidad Total se requiere de un proceso constante, que es el llamado Mejoramiento Continuo, para lo cual se plantea realizar un cronograma de los cursos y seminarios para los trabajadores, el cual establece fechas de cada evento a realizarse, los temas de capacitación, el nombre del profesional a dictar el o los cursos y los costos de incurrir en cada uno de ellos. Se tendrá en cuenta para realizar esta primera actividad los siguientes pasos:

- Elaboración de un borrador del cronograma de eventos
- Aprobación del Gerente General de H.O.V Hotelera Quito S.A.

- Impresión
- Publicación del cronograma de eventos.

3.3.2.2 Actividad 2: Diagnóstico

A pesar de que la empresa en mención cuenta con certificación de calidad, y goza con la confianza de su exigente clientela se ha descuidado la Gestión de Calidad en los últimos años, es decir no ha habido un mejoramiento continuo y a la par con el crecimiento del hotel durante estos 18 años, ya que no se cuenta con instalaciones amplias y modernas tanto en la cocina como en las bodegas y cuartos fríos, como resultado en este momento no se está trabajando eficientemente.

Este descuido se nota precisamente en la ejecución de los procesos de producción por lo cual se efectuó un estudio sobre la situación actual de H.O.V Hotelera Quito S.A. en el cumplimiento de normas y principios de calidad en la elaboración de platos nacionales e internacionales y reconocer cuales son los puntos críticos en los procesos y comenzar a realizar una solución rápida y eficaz para mejora de los mismos.

3.3.2.3 Actividad 3: Realización de Capacitación a los empleados de H.O.V HOTELERA QUITO S.A.

Las actividades propuestas para la capacitación, están planificadas para ser ejecutadas conforme el cronograma de actividades en el cual se predispone realizar las capacitaciones desde la segunda semana del mes de Septiembre, con una duración diaria de 2 horas de lunes a sábado, con lo que se piensa terminar en la primera semana de Octubre los cursos propuestos son los siguientes:

CUADRO No 35

Cursos de Capacitación y entrenamiento para Café Quito Restaurante.

Número	Curso	Duración
1	Curso de Control de Calidad	10 Horas
2	Curso procesos de producción y montaje de platos	20 Horas
Total		30 Horas

Elaborado por: Franklin Félix.

En la investigación de campo efectuada en la cadena de producción, se observó falencias que se podrán corregir con un curso de calidad total del personal de Adén Universidad de Altos Estudios, la misma que tiene un convenio con la empresa, para la capacitación y cuadrando los horarios del personal de producción, para lograr la optimización de tiempo y productos a la elaboración con un cambio profundo en la manera de trabajar de los cocineros.

El diseño de los programas de Capacitación se lo hará de la siguiente forma:

PROGRAMA: CURSO DE CONTROL DE CALIDAD

DURACION: 10 Horas

OBJETIVO:

Instruir de forma efectiva a todas las personas que trabajan en el Área de Producción en lo relacionado a la Calidad Total y su importancia para la satisfacción del cliente interno y externo.

TEMARIO:

- Administración de la Calidad
- Ideas Básicas para la Administración de la Calidad Total
- La misión y visión empresarial
- Objetivos y estrategias

- Fortalezas y debilidades empresariales
- Sistema de Mejoramiento Continuo
- Técnicas de selección de problemas
- Pasos para Alcanzar la Calidad Total
- Proceso de Mejoramiento Continuo

Este curso va dirigido, a todos los Jefes y operación de la planta de producción, esta actividad se realizará la tercera semana de Septiembre.

PROGRAMA: CURSO SOBRE PROCESOS DE PRODUCCION

DURACION: 20 Horas

OBJETIVO:

Instruir de forma efectiva a todas las personas que trabajan en la planta de producción de Café Quito restaurante, en lo relacionado a nuevos y mejores procesos de producción tanto en la cocina nacional como internacional.

- Descarga, peso, control y bodegaje de la materia prima
- Nuevos procesos de Producción
- Mantenimiento Preventivo de la maquinaria
- Seguridad Industrial

Este curso va dirigido a todos los jefes y empleados inmersos en el proceso de producción y bodega, esta actividad se realizará, desde la última semana de Septiembre y terminara en la Primera Semana de Octubre.

3.3.2.4 Métodos y formas de evaluación

Se propone para los cursos de capacitación utilizar la modalidad de conferencia taller los que serán dictados por los profesionales de Adén, con diplomados en calidad total, producción, chef y en control de bodegas.

Los mismos que se darán en charlas de 55 minutos, en la mañana empiezan a las ocho, en la tarde a las dos y en la noche a las seis para que coincidan con los

3 turnos del personal de cocina producción, capitanes y meseros, se estima en cada grupo unas quince personas de las cuales se reparten en el siguiente orden, ocho de cocina y producción, un capitán, cinco meseros y un bodeguero. En los cursos que ameriten se evaluará a los trabajadores mediante preguntas y respuestas para conocer su grado de asimilación de los conocimientos impartidos, otra forma constituye las pruebas escritas y prácticas al finalizar los cursos para saber el esfuerzo y empeño empleado en adquirir nuevos conocimientos.

3.3.3 Cuantificar los recursos requeridos.

CUADRO No 36

Ejecución de un Programa de Calidad Total en la Empresa Café Quito Restaurante

ESTRATEGIA 1: "Ejecución de un programa de Calidad Total en la Empresa Café Quito restaurante."					
ACTIVIDADES	RECURSOS	COSTO UNIDAD	CANTIDAD	COSTO TOTAL	RESPONSABLE
1.Descripción de un Sistema de Calidad Total	Copias de folletos de Normas de Calidad	10,00	5	50,00	Secretaria
2. Diagnóstico	Chef Ejecutivo de Producción	1.200,00	1	1.200,00	Chef ejecutivo de Producción
3. Diseño de documentación	Chef Ejecutivo de Producción	200,00	1	200,00	Chef ejecutivo de Producción
4. Realización de Capacitación a los empleados de Café Quito restaurante.	Profesional en Calidad Total	1.500,00	1	1.500,00	Profesional de Calidad Total
5.Métodos y formas de evaluación	Profesional en Calidad Total				Profesional de Calidad Total
6. Viáticos	Profesional en Calidad Total	100,00		100,00	Chef ejecutivo de Producción
TOTAL				3.050,00	

Fuente: Presupuesto estimado de la estrategia

Elaborado por: Franklin Félix.

Recursos Humanos 2700.00 (administrativos)

Recursos Material y Económico 350.00 (operativos)

TOTAL COSTO ESTIMADO 3.050.00

3.3.4 Calendarización de los recursos requeridos

CUADRO N° 37
Cronograma de Ejecución

CRONOGRAMA DE EJECUCION													
NOMBRE DE LA ESTRATEGIA: "Ejecución de un programa de Calidad Total en la Empresa H.O.V Hotelera Quito S.A													
TIEMPO	Corto Plazo												
SEMANAS	10												
AREA DE GESTION	Producción												
RESPONSABLE	Chef Ejecutivo de Producción												
FECHA DE INICIO	oct-10												
OCTUBRE	dic-10												
AÑO 2011	SEMANAS												
ACTIVIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1.Descripción de un Sistema de Calidad Total													
2. Diagnóstico													
3. Diseño de documentación													
4.Realización de Capacitación a los empleados de Café Quito restaurante													
5.Métodos y formas de evaluación													
6. Viáticos													

Elaborado por: Franklin Félix.

3.3.5 Actividad 4: Actualización del manual de procedimientos, normas y políticas

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de las normas y procedimientos de responsabilidad de qué hacer en cada uno de los puestos de trabajo, tanto personal de cocina como el de meseros y administrativo, relacionados con el manejo del restaurante y su personal hacia el cliente.

3.4 ESTRATEGIA N° 2:

3.4.1 Nombre de la estrategia:

“Implementación de las área de control y peso en la cadena de producción y bodegas mediante la sistematización, en la Empresa H.O.V Hotelera Quito S.A.”

3.4.1.1 Introducción

Hoy en día se está expuesto al bombardeo de información debido a los grandes avances tecnológicos en las telecomunicaciones, y más aún en la rama de la informática donde la velocidad y la conectividad juegan un papel de vital importancia en las organizaciones, que sin exclusión alguna operan transmitiendo y recibiendo información día a día.

H.O.V Hotelera Quito S.A desea implementar el área de Control, peso y bodegaje con sistemas, ya que necesita tener actualizada la base de datos para obtener información confiable, oportuna, que ofrezcan un criterio para la toma de decisiones en beneficio de la empresa.

3.4.1.2 Importancia y Justificación

Los sistemas de información en el área de contabilidad, son en la actualidad una herramienta que bien implementada se convierte en un arma competitiva en los negocios, así como las empresas buscan diferenciarse de su competencia, los sistemas de información son una manera de hacerlo.

Para H.O.V Hotelera Quito S.A. es importante contar con infraestructura adecuada que garantice agilidad o rapidez en el procesamiento de datos, conlleva a tomar decisiones oportunas para resolver los retos que se presentan, en ocasiones, inesperadamente y la complejidad de los negocios provoca la necesidad de integrar funciones dentro de la empresa y su entorno dinámico. En tal entorno lo importante es conocer lo que sucede dentro de la empresa y fuera de ella. De manera particular, lo que sucede con su servicio, como el producto y clientes.

3.4.1.3 Objetivos de la estrategia

- Contar con fuentes de información confiables, veraces y oportunas que ofrezcan un criterio para la toma de decisiones y mantener un costo real como herramienta para las negociaciones de venta del producto acertadas en beneficio de la empresa.
- Implementar el área de control, peso, como también sistematizar las bodegas para tener un control y manejo de inventarios del producto mediante un sistema operativo que ayude con la entrada de materia prima e insumos y la salida de los productos de la empresa.

3.4.2 Detalle de las actividades de las estrategias

3.4.2.1 Actividad 1: Diagnóstico Análisis de Sistemas

A lo largo de esta investigación se ha detectado algunas falencias en el montaje y producción de los platos, como en su preparación, por lo que se propone el análisis de sistemas para tener una herramienta de trabajo, y así corregir sobre la marcha los problemas de la zona de producción y montaje de platos en el restaurante.

El primer paso se enfoca en el análisis de sistemas que es una revisión completa y comprensiva del sistema actual; este análisis le permite al Jefe de Área hacer comparaciones validas entre el sistema actual y las muchas alternativas de sistemas factibles, proporcionando con ello una base para la preparación del

informe de investigación exploratoria dirigido a la alta gerencia. Una vez que se ha tomado la decisión de implantar un nuevo sistema de información para la implementación del sistema de trazabilidad en el negocio en lo referente a la toma de inventarios, se especifican los detalles del sistema.

Se tendrá en cuenta para realizar esta primera actividad los siguientes pasos:

- Analizar la estructura de H.O.V Hotelera Quito S.A.
- Evaluar las necesidades actuales y futuras del negocio.
- Asesor sobre las mejores opciones disponibles en el mercado para agilizar sus sistemas informáticos de trazabilidad para el control de costos.

3.4.2.2 Actividad 2: Estudio de Factibilidad

El propósito principal de un estudio de factibilidad, es determinar los nuevos procedimientos de datos y/o equipo a áreas funcionales seleccionadas de H.O.V Hotelera Quito S.A.

Con una correcta aplicación en el manejo de datos se logra tener los precios de costo de cada menú, información valiosa para el departamento de ventas con los techos de los precios como herramienta para sus negociaciones solo con la consulta de un sistema en red.

En general, se comienza el proyecto de un sistema como una respuesta a algún problema. Estos pueden conducir a un estudio de sistemas que a su vez lleva a la modificación del sistema actual o al desarrollo de uno nuevo.

Si un sistema de información abarca a la organización completa se seleccionará a un miembro de cada una de las áreas funcionales; de ahí que es necesario que dentro del estudio de factibilidad haya personas con experiencia en costos, bodegaje, producción, computación y programación, quienes por lo general desconocen los métodos y procedimientos de la organización.

3.4.2.3 Actividad 3: Selección del equipo e implantación del sistema

Con la terminación de las dos primeras etapas del estudio de factibilidad, o sea el análisis de sistemas y el diseño de sistemas, el comité del estudio de factibilidad está listo para llevar a cabo la última etapa principal del estudio de factibilidad, la cual consiste en la selección del equipo de procesamiento de datos, la selección final del equipo más adecuado con toda probabilidad requerirá que se hagan algunas modificaciones en las distintas áreas para lograr la centralización de las bodegas . En efecto el informe de la investigación exploratoria dirigido a la alta gerencia puede ser modificado durante esta etapa. Además se examinan los factores significativos que intervienen en la selección del equipo de procesamiento de datos, así como datos importantes para la implantación del sistema de trazabilidad con la revisión periódica del nuevo sistema en busca de posibles mejoras.

3.4.3 Cuantificar los recursos requeridos

CUADRO N° 38

Implementación de la Área de Control y Peso

ESTRATEGIA 2: "Implementación del Área de Control y Peso"					
ACTIVIDADES	RECURSOS	COSTO UNIDAD	CANTIDAD	COSTO TOTAL	RESPONSABLE
1.Diagnóstico del área para implementar los sistemas	Jefe de área	700,00	1	700,00	Gerente General
2. Estudio de Factibilidad	Jefe de área	2.400,00	1	2.400,00	Jefe de área
3. Selección de equipos e implantación del sistema	Computadoras y lectores de código de barras	2.000,00	2	4.000,00	Gerente General/Jefe de área
	Implementación, trazabilidad y capacitación	5.000,00	1	5.000,00	
	Alquiler de redes	2.500,00	1	2.500,00	
	Cableado	0,8	50 m	40,00	
4.Gestión de calidad	Gerente General				Jefe de área
TOTAL				14.640,00	

Fuente: Presupuesto estimado de la estrategia

Elaborado por: Franklin Félix.

Recursos Humanos (administrativos)	3.100,00
Recursos Material y Económico(operativos)	11.040,00
TOTAL COSTO ESTIMADO DESTRATEGIA 2	14.640,00

3.4.4 Calendarización de los recursos requeridos

CUADRO N° 39
Cronograma de Ejecución

CRONOGRAMA DE EJECUCION													
NÚMERO DE LA ESTRATEGIA	2												
NOMBRE DE LA ESTRATEGIA: "Implementación de las Área de Control y peso"													
TIEMPO	Corto Plazo												
SEMANAS	10												
AREA DE GESTION	Administrativo												
RESPONSABLE	Gerente A&B												
FECHA DE INICIO	oct-10												
FECHA FINAL	dic-10												
AÑO 2011	SEMANAS												
ACTIVIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1.Diagnóstico Análisis de Sistemas													
2. Estudio de Factibilidad													
3. Selección de equipos e implantación del sistema													
4.Gestión de calidad													

Elaborado por: Franklin Féli

3.5 ESTRATEGIA N° 3:

3.5.1 Nombre de la estrategia:

“Mejoramiento en la Comercialización de Café Quito”

3.5.1.1 Introducción

La comercialización en términos generales son los procesos necesarios para llevar los bienes del productor al consumidor.

Todas las grandes firmas modernas tienen departamentos o gerencias especializadas en la comercialización de sus productos, las cuales se hacen cargo, usualmente, de las siguientes actividades: investigación de mercados para conocer las necesidades de los individuos, sus hábitos de consumo y la posible aceptación de nuevos productos; publicidad, para difundir y estimular las ventas; las ventas en sí mismas, que por lo general se hacen a mayoristas, aunque en otras ocasiones directamente a los minoristas o al consumidor final; las promociones de diverso tipo, que complementan y hacen más efectiva la acción publicitaria y la distribución física de los bienes vendidos.

La diferencia entre comercialización y ventas es algo más que semántica, las ventas se enfocan en las necesidades del vendedor y la comercialización en las necesidades del consumidor.

3.5.1.2 Importancia y Justificación

Después de realizar el análisis FODA se encontró debilidades en el área de comercialización del producto.

El proyecto de comercialización expresado en una forma clara y sistemática, las opciones elegidas por H.O.V Hotelera Quito S.A. para asegurar el crecimiento de sus ventas de corto y mediano plazo. Tales opciones deberán después traducirse en decisiones y en un programa de acción para la misma.

3.5.1.3 Objetivos del Proyecto

- Alcanzar una mayor participación en el mercado mediante estrategias de mercado como son: producto, plaza, precio y publicidad que permita ostentar una posición firme en el mercado de opciones culinarias de la ciudad.
- Incrementar el volumen en ventas de los platos en el Cantón de Quito.

3.5.2 Detalle de las actividades del proyecto

3.5.2.1 Actividad 1: Análisis Situacional

El análisis del sector de producción no estará completo, si únicamente se ve hacia adentro, debe observarse el medio que les rodea, por ello, dentro de este proyecto se ha considerado importante determinar el contexto en el cual se desenvuelven la competencia y en cual tratara de seguir actuando:

3.5.2.1.1 Análisis Externo

Permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización, el proceso para determinar las oportunidades o amenazas se puede realizar de la siguiente manera: Estableciendo los principales hechos o eventos del ambiente que tienen o podrían tener alguna relación con la organización, estos pueden ser:

- Factores económicos
- Factor Social
- Factor Político
- Factor Tecnológico
- Factor Ambiental

3.5.2.1.2 Análisis Interno

Es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo, estableciendo los principales hechos o eventos del ambiente interno de la empresa, que tiene o podrían tener alguna relación con la organización, estos pueden ser:

- Área de administración
- Área financiera
- Área de producción
- Área de comercialización
- Área de bodegas

3.5.2.2 Actividad 2: Segmentación del mercado

Dentro de este punto se procederá a la realización de la segmentación del mercado, tomando en cuenta que es la determinación del grupo o de los grupos focales de interés (conjunto conformado por personas de gustos, características y necesidades homogéneas), cada tres comensales uno es de nacionalidad europea y/o estadounidense los dos restantes son locales para el negocio a los cuales se enfocaran las estrategias de marketing.

“La segmentación de mercado es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores. Uno de los elementos decisivos del éxito de una empresa es su capacidad de segmentar adecuadamente su mercado.” (Kotler, 2001, p. 213)

En este punto se desarrolla lo más importante de la segmentación y estudio de mercado para Café Quito Restaurante.

3.5.2.3 Actividad 3: Formulación de Estrategias de Marketing

Para el logro de los objetivos propuestos se han formado estrategias o acciones a seguir siendo parte importante en el desarrollo de esta estrategia.

Todas las estrategias para conseguir los objetivos propuestos, están íntimamente relacionados, son complementarias las unas con las otras, además son flexibles, de manera que puedan adaptarse a los cambios que se pueden dar en el entorno.

Por lo cual estas estrategias constituyen un factor determinante para el éxito en los resultados que se desean obtener, las cuales son las siguientes:

- Estrategia de Posicionamiento
- Estrategia de Desarrollo
- Estrategia de Crecimiento

3.5.2.4 Actividad 4: Plan Operativo de Marketing

Las actividades que vamos a realizar en este plan operativo se detallaran a continuación para alcanzar los objetivos planteados:

- Creación de un Slogan Publicitario
- Penetración en el Mercado
- Diferenciación de Producto
- Información y Distribución
- Métodos de comunicación y publicidad en general.

3.5.3 Cuantificar los recursos requeridos

CUADRO N° 40

Comercialización del Café de Quito

Estrategias 3: "Comercialización de Café Quito"					
ACTIVIDADES	RECURSOS	COSTO UNIDAD	CANTIDAD	COSTO TOTAL	RESPONSABLE
1. Análisis Situacional	Computadoras	500,00	3	1500,00	Asistente de ventas
	Materiales de oficina	40,00		40,00	
2.Segmentación del mercado	Profesional de Marketing	1.500,00		1.500,00	Profesional de Marketing
3. Formulación de estrategias de Marketing	Profesional de Marketing	1.400,00		1.400,00	Profesional de Marketing
4. Plan Operativo de Marketing	Gerente Comercial	1.800,00		1.800,00	Gerente A&B
	Obsequios con logo de la empresa	400,00		400,00	
	Tarjetas de presentación	100,00		100,00	
TOTAL				6.740,00	

Elaborado por: Franklin Félix.

Recursos Humanos (Administrativos) 3.200,00

Recursos Material y Económico(operativos) 3.540,00

TOTAL COSTO ESTIMADO DE PROYECTO 3 6.740,00

Fuente: Presupuesto estimado de la estrategia

3.5.4 Calendarización de los recursos requeridos

CUADRO N° 41
Cronograma de Ejecución

CRONOGRAMA DE EJECUCION													
NUMERO DE LA ESTRATEGIA	3												
NOMBRE DE LA ESTRATEGIA	"Comercialización de Café Quito"												
TIEMPO	Corto Plazo												
MESES	10												
AREA DE GESTION	Comercial												
RESPONSABLE	Gerente A&B												
FECHA DE INICIO	Octubre 2011												
FECHA FINAL	Julio 2012												
AÑO 2011	MESES												
ACTIVIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1. Análisis Situacional													
2.Segmentación del mercado													
3. Formulación de estrategias de Marketing													
4. Plan Operativo de Marketing													

Elaborado por: Franklin Félix.

3.6 ESTRATEGIA 4:

3.6.1 Nombre del Estrategia:

“Optimización de procesos de producción”

3.6.1.1 Introducción

Las organizaciones que pretenden transformarse en competidoras de categoría mundial tienen entre sí un número limitado de opciones. Unos aplican con gran empeño métodos tradicionales para reducir costos a fin de lograr un sistema de producción menos costoso. Sin embargo, los programas de reducción de costos han resultado insuficientes para cerrar la brecha, que en aspecto de competitividad separa a los productores de servicios hoteleros y restaurantes.

Una opción innovadora es la optimización de procesos, la cual es una filosofía empresarial de eliminación de todo lo que implique desperdicio en los procesos productivos, desde las compras de materia prima hasta de la distribución del producto final, el presente caso vendría hacer la elaboración de platos y excelente servicio que le identifica.

Esta filosofía provee a mediano plazo producir con agilidad, eficiencia en calidad, ser promotor de respeto por el ser humano y capaz de reducir el tiempo de respuesta al mercado que les rodea, cumpliendo las necesidades de los clientes internos y externos.

3.6.1.2 Importancia y Justificación

H.O.V Hotelera Quito S.A. ante esta realidad surge la necesidad de contar con nuevos y eficientes sistemas de trabajo que permitan mejorar la producción, la calidad del producto y la óptima comercialización del mismo, lo que implica integrar adecuadamente todos los recursos disponibles dentro del proceso productivo.

La empresa ha ido evolucionando con la demanda del mercado a la par de las nuevas técnicas y de los avances en el campo de producción, es lógico que solo racionalizar los productivos, eliminando las fuentes de desperdicio y potenciando al máximo el factor humano.

3.6.1.3 Objetivos de la Estrategia

- Conocer la terminología básica para la aplicación de las diferentes técnicas en los procesos de producción.
- Recomendar soluciones variables y prácticas para los problemas encontrados dentro de los diferentes procesos productivos llevados dentro de la empresa, a través de las técnicas de planificación; con el fin de aumentar la productividad y eficiencia dentro de los procesos realizados.

3.6.2 Detalle de las actividades del Estrategia

3.6.2.1 Actividad 1: Estudio de procesos de producción

Los procesos que se analizara en el área de producción son los siguientes:

- **Adquisición de la mercadería:** Es el primer paso para la obtención de materia por parte del personal de adquisiciones, es comprar mediante pedidos a los diferentes proveedores, de acuerdo a la disponibilidad de materia prima almacenada y al control diario de las ventas programadas para el restaurante.
- **Recepción del materia prima:** Es la recepción de materia prima, en el cual debe ser comprobada la calidad, peso y caducidad, e inmediatamente inventariada, etiquetada, rotación del producto y almacenada por el personal de bodega tomando los respectivos procedimientos fitosanitarios y almacenaje aquí es donde entra a dar óptimos resultados la trazabilidad, el cual es un sistema de etiquetar mediante código de barras, el cual indica el producto, su procedencia, proveedor, fecha de caducidad y peso, solo mediante un código de barras que son leídos por escáner con ojos electrónicos, logrando de esta manera alimentar los inventarios, sería el primer paso de control en busca de bajar el costo de este punto de venta llamado Café Quito

- **Chef maneja el Costo:** Con esto lo que se quiere dar a conocer; es que el Chef, es la primera persona en manejar el proceso de producción con un correcto manejo de recetas, la optimización correcta y exacta del producto para evitar el desperdicio en su elaboración de cada plato o evento culinario vendido; planificando el stock, así lograr tener la suficiente materia prima disponible en bodega, cosa que lamentablemente no ocurre ya que se le ha encargado el puesto a personas que por sus habilidades y experiencia en cocina prácticamente empíricos, gente cerrada a la innovación llegan a ocupar estos puestos sin conocimientos de administración debe ser una persona con los suficientes conocimientos administrativos, financieros, contables y los culinarios.
- **Análisis de Compras:** Con un correcto análisis de compra se evita los sobrepagos y la especulación, monopolio por parte de los proveedores, por eso insistimos con la rotación de estos.
- **Falta de Control de Las Bodegas.** Mediante la implementación del sistema de trazabilidad se logrará una óptica de control las bodegas con el cardex y rotulación en las diferentes sitios de bodegaje de los productos, con una existencia física, como en el sistema contable real y actualizado, y mayor optimización en la toma de inventarios mensuales.

3.6.2.2 Actividad 2: Determinar los problemas del proceso de producción

Una vez que se han identificado cada uno de los procesos de producción con los que cuenta el Restaurante Café Quito hay que tener claro cuáles son las deficiencias de cada uno de ellos, y para esto se debe tomar alternativas inmediatas y evitar la paralización de la planta.

Se realizaran constantes estudios de los procesos de producción para la resolución de los mismos; considerando la adecuada consultoría en la solución de los problemas.

3.6.2.3 Actividad 3: Medidas de acción

Para la toma de las medidas de acción se debe contar con el personal responsable del área de producción junto con la Gerencia General, y lograr poner en marcha las alternativas determinadas y así evitar problemas en un futuro.

Se debe capacitar permanentemente al personal de los posibles problemas que se puedan presentar durante el proceso de producción, para estar alertas y así tomar las medidas necesarias.

3.6.2.4 Actividad 4: Definir funciones del personal.

Para la empresa H.O.V Hotelera Quito S.A. es importante el establecimiento claro de las actividades desarrolladas para cada uno de los departamentos, con la finalidad de crear en el trabajador un mayor sentido de responsabilidad y que conozca a totalidad el conjunto de actividades asignadas.

La capacitación significa la preparación de la persona para el cargo, en tanto que el propósito de la educación es preparar a la persona para el ambiente dentro y fuera de su trabajo, aplicando de una manera sistemática y organizada mediante el cual las personas que integran H.O.V Hotelera Quito S.A. aprenden conocimientos nuevos para mejorar su trabajo y lograr así que el trabajador tenga más posibilidades de acceder a nuevos cargos con un mejor salario.

3.6.3 Calendarización de los recursos requeridos

CUADRO N° 42

Optimización de Procesos de producción

Estrategia 4: "Optimización de procesos de producción"					
ACTIVIDADES	RECURSOS	COSTO UNIDAD	CANTIDAD	COSTO TOTAL	RESPONSABLE
1. Estudio de procesos de producción.	Investigación de campo en la cocina y bodegas	1	6000	6000,00	Sous Chef Jefe Costo
2. Determinar los problemas del proceso de producción.	Investigación de campo en la cocina y bodegas	1	2850	2850,00	Sous Chef Jefe de Costos
3. Medidas de acción.	Seguridad Industrial	1	3350	3350,00	Gerente General
4. Definir funciones al personal.	Folleto de medidas de acción, cursos	50,00	40	2000,00	Gerente General
TOTAL				14.200,00	

Fuente: Presupuesto estimado de la Estrategia

Elaborado por: Franklin Félix.

Recursos Humanos (Administrativos)	2.950,00
Recursos Material y Económico (operativos)	11.250,00
TOTAL COSTO ESTIMADO DE ESTRATEGIA 4	14.200,00

3.6.4 Calendarización de los recursos requeridos

CUADRO N° 43
Cronograma de Ejecución

CRONOGRAMA DE EJECUCION													
NÚMERO DE LA ESTRATEGIA	4												
NOMBRE DE LA ESTRATEGIA	"Optimización de procesos de producción"												
TIEMPO	Mediano Plazo												
MESES	10												
ÁREA DE GESTIÓN	Producción												
RESPONSABLE	Sous Chef Y Jefe de Costos												
FECHA DE INICIO	Octubre 2010												
FECHA FINAL	Julio 2011												
AÑO 2011	MESES												
ACTIVIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1. Estudio de procesos de producción													
2. Determinar los problemas del proceso de producción													
3. Medidas de acción													
4. Definir funciones al personal													

Elaborado por: Franklin Félix.

3.7 ESTRATEGIA 5:

3.7.1 Nombre de la estrategia:

“Mejoramiento de procesos administrativos, financieros y comerciales”

3.7.1.1 Introducción

La estructura organizacional es un medio del que se sirve una organización cualquiera para conseguir sus objetivos con eficacia.

Una estructura organizacional debe estar diseñada de manera que sea perfectamente clara para todos quienes van a realizar determinadas tareas, y quienes son responsables por determinados resultados; de esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

El análisis interno es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía, en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo.

3.7.1.2 Importancia y Justificación

H.O.V Hotelera Quito S.A. en sus distintos procesos que conforman su organización debe identificar, mantener y mejorar para aumentar la competitividad de la empresa para hacer frente a mercados competitivos en los que han de conciliar la satisfacción de sus clientes con la eficiencia económica de sus actividades, por ello importancia en el mejoramiento de procesos tanto en las áreas administrativa financiera y comercial.

El mejoramiento de procesos es una metodología que permite a las empresas identificar los procesos importantes en la cadena de valor, para luego mapearlos e identificar las mejoras estructurales. Las mejoras usualmente tienen que ver con la eliminación de: cuellos de botella, actividades que no añaden valor, esfuerzos perdidos, división del trabajo innecesaria.

El mejoramiento de procesos es una metodología orientada a aumentar la productividad, reducir el tiempo de ciclo de los procesos, incrementar la velocidad en el funcionamiento del proceso y buscar la optimización.

3.7.1.3 Objetivos de la estrategia

Focalizar los procesos hacia el logro de los objetivos estratégicos de la H.O.V Hotelera Quito S.A.

- Prevenir los errores y defectos que la empresa pudiera tener.

3.7.2 Detalle de las actividades de la estrategia

3.7.2.1 Actividad 1: Elaborar un análisis situacional de cada área

Un primer paso, esencial para acometer la mejora de procesos, es contar con el liderazgo de la alta dirección de la organización.

Este liderazgo ha de ser asumido decididamente e ir acompañado de un intenso compromiso, mientras que es comunicado explícitamente de manera que se genere un estado de opinión y actitud favorables hacia las actividades de mejora y sus resultados. Igualmente, los líderes deben asegurar que los equipos de mejora tengan a su disposición todos los recursos necesarios y la capacitación precisa para emprender y ultimar su misión, para alcázar esto se realizará un análisis situacional de cada área que conforma H.O.V Hotelera Quito S.A.

3.7.2.2 Actividad 2: Determinar los problemas en cada área

Para llevar a cabo este sistema de Mejoramiento de Procesos tanto en un departamento determinado como en toda la empresa, se debe tomar en consideración que dicho proceso debe ser: económico, es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta como acumulativo, y la mejora que se haga permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras a la vez que se garantice el cabal aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño, mediante el cual se identificarán los posibles problemas que tenga la empresa como:

- Cuellos de botella
- Re-procesos
- Actividades que no añaden valor
- Esfuerzos perdidos
- División del trabajo innecesaria

3.7.2.3 Actividad 3: Definir funciones y responsabilidades del personal

Ampliación de las funciones y responsabilidades del personal, con frecuencia es necesario dotar de más funciones y de mayor responsabilidad al personal que interviene en el proceso, como medio para reducir etapas y acortar tiempos de ciclo.

La implantación de estos cambios afecta fuertemente al personal, por lo que ha de ser cuidadosamente llevada a cabo para reducir la resistencia que pudiera darse en las personas implicadas.

Para lo cual se determinará al dueño del proceso, que es una persona que participa en sus actividades directamente el responsable sobre el mismo desde el principio hasta el final.

“Generalmente este papel es asignado a un mando o directivo, actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.” (Palma, 2010, p.6)

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En él, se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando adecuadamente.

3.7.2.4 Actividad 5: Aprobación del nuevo manual de procedimientos, normas y políticas

Una vez que el manual ha quedado debidamente estructurado, el encargado de la Estrategia, debe someterlo a las instancias procedentes para su aprobación; convocará a su grupo de trabajo para la última revisión de la documentación que se presentará.

A los niveles directivos, el documento síntesis debe ser entregado a las autoridades correspondientes y hacer la presentación del manual exclusivamente con el apoyo de equipos de cómputo, láminas o audiovisuales, donde se destaquen los elementos más relevantes para el proceso de toma de decisiones.

El documento síntesis puede subdividirse en el siguiente capitulado:

- Introducción
- Análisis de la estructura organizacional
- Diagnóstico de la situación actual
- Propuestas de mejoramiento
- Estrategia de implantación
- Seguimiento, control y evaluación

3.7.2.5 Actividad 6: Implementar el manual de procedimientos, normas y políticas

La implantación del manual representa el momento crucial para traducir en forma tangible las propuestas y recomendaciones en acciones específicas para elevar la productividad, mejorar la coordinación, agilizar el trabajo y homogeneizar el conocimiento de la dinámica y componentes organizacionales.

Se realizará reuniones de sensibilización, por medio de las cuales se puede incrementar la confianza y colaboración del personal, ya que a través de ellas se les comunican los objetivos propuestos y las bondades que de ello puede resultar.

En forma paralela se deben emprender campañas de difusión mediante revistas, boletines, folletos, paneles y cualquier otro recurso de información que refuerce la aceptación, particularmente cuando las medidas del mejoramiento puedan afectar a una organización en forma radical o a nivel grupal o sectorial.

3.7.3 Cuantificar los recursos requeridos

CUADRO N° 44

Mejoramiento de Procesos

ESTRATEGIA 5: “Mejoramiento de procesos administrativos, financieros y comerciales”					
ACTIVIDADES	RECURSOS	COSTO UNIDAD	CANTIDAD	COSTO TOTAL	RESPONSABLE
1. Elaborar un análisis situacional de cada área	Investigación de campo de cada área	2.650,00		2.650,00	El Autor
2. Determinar los problemas en cada área	Materiales de oficina	100,00		100,00	El Autor
3. Definir funciones y responsabilidades del personal	Gerente General	500,00		500,00	El Autor
4. Actualización del manual de procedimientos, normas y políticas	Jefe De Cada Área	800,00		800,00	El Autor
5. Aprobación del nuevo manual de procedimientos, normas y políticas	Jefe De Cada Área	350,00		350,00	El Autor
6. Implementar el manual de procedimientos, normas y políticas	Suministros de Oficina, Folletos	50,50		50,50	El Autor
TOTAL				4.450,50	

Fuente: Presupuesto estimado de la Estrategia

Recursos Humanos (Administrativos)	4.300,00
Recursos Material y Económico (operativos)	150,50
TOTAL COSTO ESTIMADO DE ESTRATEGIA 5	4.450,50

Elaborado por: Franklin Félix.

3.7.4 Calendarización de los recursos requeridos

CUADRO N° 45

Cronograma de Ejecución

CRONOGRAMA DE EJECUCION													
NUMERO DE ESTRATEGIA	5												
NOMBRE DE ESTRATEGIA	"Mejoramiento de procesos administrativos, financieros y comerciales"												
TIEMPO	Mediano Plazo												
MESES	12												
AREA DE GESTION	Administrativo												
RESPONSABLE	Gerente Administrativo y Financiero												
FECHA DE INICIO	Octubre 2010												
FECHA FINAL	Octubre 2011												
AÑO 2011	MESES												
ACTIVIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1. Elaborar un análisis situacional de cada área													
2. Determinar los problemas en cada área													
3. Definir funciones y responsabilidades del personal													
4. Actualización del manual de procedimientos, normas y políticas													
5. Aprobación del nuevo manual de procedimientos, normas y políticas													
6. Implementar el manual de procedimientos, normas y políticas													

Elaborado por: Franklin Félix.

3.8 ESTRATEGIA 6:

3.8.1 Nombre de la Estrategia: “Difusión de la cultura corporativa”

3.8.1.1 Introducción

Una vez realizado el análisis situacional interno y externo de la empresa H.O.V Hotelera Quito S.A., permitió evaluar, analizar, variables y factores pasados y presentes, así como tendencias futuras de la organización. La cultura corporativa es el conjunto de valores, costumbres, hábitos y creencias existentes en la empresa, está conformada por: principios, misión, visión, objetivos, estrategias y políticas .H.O.V Hotelera Quito S.A. tiene su propia cultura y es el recurso humano el que genera las culturas de la organización, es decir líderes y colaboradoras.

3.8.1.2 Importancia y Justificación

La importancia de la cultura corporativa ha sido tema de marcado interés desde los años 80 hasta la actualidad, dejando de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica. El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas que inhiben otras.

Una cultura laboral abierta, humana alienta la participación hacia una conducta madura de todos los miembros de la organización, sí las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite, es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, logrando los objetivos deseados.

El presente estudio trata de dejar lo más conciso posible una definición clara y precisa sobre la importancia de la cultura corporativa, para que estén informados e involucrados cada uno de los miembros de H.O.V Hotelera Quito S.A.

3.8.1.3 Objetivos de la estrategia

- Lograr la calidad organizacional en los procesos administrativos financieros, de producción y comercialización, con la finalidad de que los empleados hagan suya la cultura organizacional, que los directivos de la empresa han desarrollado por sus años de experiencia.
- Brindar bienestar y estabilidad a sus trabajadores con el fin de tener empleados activos y comprometidos con el desarrollo de su trabajo

3.8.2 Detalle de las actividades de la Estrategia

3.8.2.1 Actividad 1: Elaboración de un manual informativo sobre la cultura corporativa

La cultura organizacional expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de la interacción de determinada organización. Cada organización es un sistema complejo y humano que tiene características, cultura y sistema de valores propios. Todo este conjunto de variables debe observarse, analizarse, e interpretarse continuamente. En este manual informativo se realizará la formulación de Misión, Visión y Objetivos estratégicos de H.O.V Hotelera Quito S.A. que son el inicio de una planeación estratégica y tienen como objetivo determinar la dirección estratégica de misma.

3.8.2.2 Actividad 2: Presentación de la cultura corporativa a los empleados por áreas

En esta actividad se realizará; la presentación de la cultura corporativa de H.O.V hotelera Quito S.A que está conformada por la misión, visión, objetivos estratégicos. Para lo cual se ejecutará reuniones con los empleados de cada área, lo cual va permite darle a conocer el funcionamiento interno, por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución y sobre todo dar a conocer el horizonte de H.O.V hotelera Quito S.A y que formen parte activa de la misma para llegar a cumplir los objetivos propuestos.

3.8.3 Cuantificar los recursos requeridos

CUADRO N° 46

Difusión de la Cultura Corporativa

ESTRATEGIA 6: "Difusión de la cultura corporativa"					
ACTIVIDADES	RECURSOS	COSTO UNIDAD	CANTIDAD	COSTO TOTAL	RESPONSABLE
1. Elaboración de un manual informativo sobre la cultura corporativa	Investigación de campo de cada área	1800,00		1800,00	El Autor
2. Presentación de la cultura corporativa a los empleados por área	Impresión de Manuales	730,00		730,00	Gerente General
TOTAL				2.530,00	

Fuente: Presupuesto estimado de la Estrategia

Elaborado por: Franklin Félix.

Recursos Humanos (administrativos)	2.500,00
Recursos Material y Económico(operativos)	30,00
TOTAL COSTO ESTIMADO DE ESTRATEGIA 6	2.530,00

3.8.4 Calendarización de los recursos requeridos

CUADRO N° 47
Cronograma de Ejecución

CRONOGRAMA DE EJECUCION													
NUMERO DE ESTRATEGIA	6												
NOMBRE DEL ESTRATEGIA	"Difusión de la cultura corporativa"												
TIEMPO	Mediano Plazo												
MESES	6												
AREA DE GESTION	Administrativo												
RESPONSABLE	Gerente Financiero												
FECHA DE INICIO	Octubre 2010												
FECHA FINAL	Marzo 2011												
AÑO 2011	MESES												
ACTIVIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1. Elaboración de un manual informativo sobre la cultura corporativa													
2. Presentación de la cultura corporativa a los empleados por área													

Elaborado por: Franklin Félix.

3.9 ESTRATEGIA 7:

3.9.1 Nombre del Estrategia:

“Alianzas estratégicas con los proveedores”

3.9.1.1 Introducción

Es bien sabido que las empresas son más que ellas mismas, son la suma de múltiples componentes, sus proveedores, sus procesos de producción, sus clientes, sus trabajadores, su mercadeo y hasta su propia competencia.

Las firmas que quieren mejorar sus niveles de desempeño y competitividad son conscientes de que en el entorno puede estar lo que necesitan para cumplir con sus objetivos, hacia adelante y hacia atrás en su cadena de valor pueden encontrar oportunidades valiosas para reforzar sus estrategias de crecimiento. Cómo definir las alianzas estratégicas, algunos se refieren a ellas como "matrimonios empresariales", otros como "colaboración para competir", una definición sencilla sería:

“Las alianzas estratégicas son coaliciones formales entre dos o más organizaciones a fin de llevar a cabo empresas en el corto plazo, originadas en relaciones oportunistas o permanentes que se desarrollan como una forma de sociedad entre los participantes.” (López, 2007, p. 5)

3.9.1.2 Importancia y Justificación

Hace unos años el ambiente económico y empresarial era muy diferente al que se vive en la actualidad, los mercados estaban protegidos, en muchos países y en diferentes industrias se presentaban monopolios, además la tecnología era escasa y en general la competencia era muy poca.

En la economía que vivimos hoy, sucede todo lo contrario, mercados abiertos, tecnología muy desarrollada y competencia feroz. Estos aspectos hacen que las

empresas busquen cada día nuevas maneras de mantener e incrementar su competitividad, una de estas maneras es la realización de Alianzas Estratégicas.

La consolidación de estas alianzas tiene mucha relevancia en el curso estratégico de H.O.V hotelera Quito S.A. ya que se deben consolidar con el propósito de mejorar el poder de negociación de sus proveedores, para tener la posibilidad de producir platos de alta calidad y a bajo costo.

3.9.1.3 Objetivos de la Estrategia

- Identificar nuevas fórmulas de negociación empresarial.
- Incrementar el poder de negociación de la empresa frente a proveedores, clientes, subcontratistas

3.9.2 Detalle de las actividades del Estrategia

3.9.2.1 Actividad 1: Elección de proveedores

Una vez tomada la decisión de llevar a cabo una alianza, la empresa tiene que procurar elegir el socio más adecuado.

Para ello se precisa una selección consciente, es decir, no sólo se deben tener en cuenta las solicitudes de otras empresas para ser elegidas como socios, sino también aspectos como la experiencia previa en alianzas y las complementariedades existentes entre los potenciales socios.

Así mismo, se deberá analizar el poder de negociación de los posibles miembros de la alianza, junto con la posibilidad de que existan comportamientos oportunistas por parte de los aliados, que lleven a la utilización de la alianza por una empresa para fortalecer su propia posición competitiva, no preocupándose de favorecer a sus socios. Los aspectos relativos a la elección del socio se analizan con más detenimiento al estudiar la transferencia de tecnología y son perfectamente aplicables a las alianzas.

3.9.2.2 Actividad 2: Construcción de la Alianza.

Antes de sentar las bases de una alianza estratégica, la empresa debe analizar las actividades de su cadena de valor. A través de este análisis, se pueden detectar las tareas que realiza la propia empresa eficientemente y aquéllas susceptibles de ser desempeñadas por determinados socios sin ningún tipo de problema o riesgo.

De esta forma, se distribuirán las actividades de la cadena entre la empresa y sus socios, según un criterio de eficiencia o de consecución de algún tipo de sinergia.

Por otra parte, la empresa debe crear ciertas posiciones de reserva, es decir, la empresa debe “cubrirse la espalda” ante la posibilidad de que aparezcan posibles comportamientos oportunistas o ineficientes por parte de los socios.

Por ello es conveniente contar con alianzas intercambiables para una determinada actividad, así si surgen problemas con un socio, éste se puede sustituir por otro para la misma función.

Finalmente, es conveniente que se mantengan opciones estratégicas para hacer frente a futuros acontecimientos. Por lo tanto, se debe conservar una visión amplia, no sólo enfocada hacia la alianza.

3.9.2.3 Actividad 3: Formalización del Acuerdo

Una vez alcanzado el acuerdo general sobre la estrategia de la alianza se formaliza el acuerdo, mediante un contrato en el que figuren las cuestiones fundamentales. En cualquier caso se deberán recoger:

- Los mecanismos para el reparto de beneficios
- Los procedimientos de toma conjunta de decisiones
- Los sistemas de incentivos y de control que se van a instaurar

El contrato de cooperación a través de la alianza debe ser aprobado por el consejo de administración de todas las empresas participantes en la alianza.

Las reuniones entre altos directivos de las organizaciones aliadas promueven un clima de familiaridad que favorece el surgimiento de ideas y Estrategias

relacionadas con la alianza. Los altos directivos son también los encargados de decidir en qué momento debe concluirse la relación de alianza.

3.9.3 Cuantificar los recursos requeridos

CUADRO N° 48 Alianzas Estratégicas

ESTRATEGIA 7: “Alianzas estratégicas”					
ACTIVIDADES	RECURSOS	COSTO UNIDAD	CANTIDAD	COSTO TOTAL	RESPONSABLE
1. Elección de proveedores	Creación de una base de datos	4.000,00		4.000,00	El autor
2. Construcción de la Alianza	Reuniones, viáticos	3.440,00		3.440,00	El autor
3. Formalización del Acuerdo	Gastos generales	600,00		600,00	El Autor
TOTAL				8.040,00	

Fuente: Presupuesto estimado de la Estrategia

Elaborado por: Franklin Félix.

Recursos Humanos (Administración)	7.200,00
Recursos Material y Económico (operativo)	840,00
TOTAL COSTO ESTIMADO DE ESTRATEGIA 7	8.040,00

3.9.4 Calendarización de los recursos requeridos

CUADRO N° 49

Cronograma de Ejecución

CRONOGRAMA DE EJECUCION													
NUMERO DE LA ESTRATEGIA	7												
NOMBRE DE LA ESTRATEGIA	"Alianzas estratégicas"												
TIEMPO	Mediano Plazo												
MESES	8												
AREA DE GESTION	Administrativo												
RESPONSABLE	Gerente General y Gerente de Adquisiciones												
FECHA DE INICIO	Octubre 2010												
FECHA FINAL	Junio 2011												
AÑO 2011	MESES												
ACTIVIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1. Elección de proveedores													
2. Construcción de la Alianza													
3. Formalización del Acuerdo													

Elaborado por: Franklin Félix

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Los empleados y los jefes de cada área necesitan ser capacitados en nuevos procesos de montaje y producción de los diferentes menús para lograr mejorar la productividad del negocio y estar preparados para cualquier adversidad que se les pueda presentar.
- Café Quito tiene la necesidad de un plan estratégico que pueda evaluar en su totalidad los factores externos e internos que afectan su desenvolvimiento. La empresa había implementado estrategias a medida que las necesidades aparecían, sin utilizar métodos que justifiquen la toma de decisiones.
- La empresa carece del área de sistemas, lo que dificulta obtener un monitoreo rápido y eficaz en el momento que se necesita stock de materia prima para la producción de los menús.
- Café Quito carece de un estudio actual sobre su situación en la empresa y no está actualizado ya que por el crecimiento acelerado de la misma debe tener nuevas fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades.
- El área de comercialización es deficiente dentro de Café Quito ya que no cuenta con una adecuada distribución y publicidad de los servicios de café-restaurante.
- Carece de un lugar destinado para el almacenamiento óptimo de la materia prima y pesaje con sus respectivos cuartos fríos.

Recomendaciones

- Se recomienda poner en ejecución las estrategias de calidad total, es una Estrategia que va a enriquecer mucho a la empresa, ya que se empieza por la educación y capacitación de sus trabajadores para conseguir una población laboral más predispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad y del servicio, con mejor capacidad de análisis y observación del proceso de producción en caso de los menús y poder enmendar errores.
- Desarrollar la nueva Planificación Estratégica de Café Quito restaurante: su visión, misión, objetivos y estrategias, que el proceso del planteamiento estratégico pase a formar parte de la cultura organizacional de la misma, para proyectar las actividades hacia lo que se quiere lograr en el futuro: mejorar la imagen de la empresa ante sus directivos, planificar el trabajo y delegar mejor las funciones entre el personal.
- Verificar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y de la visión planteada, de manera que al lograr alcanzarlos se pueda volver a planear el siguiente paso en la dirección estratégica de la empresa.
- Implantar el área de sistemas para obtener información más rápida, precisa, confiable; con la finalidad de aplicar nuevas normas contables y financieras, contando con un técnico especializado en automatización y programación para mantener actualizados los sistemas.
- Se realice periódicamente un análisis del FODA identificando nuevas fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas de la empresa para que se pueda tomar decisiones oportunamente.
- La construcción de bodegas y un cuarto frío para un correcto manejo de la materia prima, tanto en sus existencias, rotación y caducidad de los productos para una mejor optimación de estos.

BIBLIOGRAFIA

- Bernal. Cesar, *“Metodología de la investigación para administración y economía”*, Prentice Hall, Santa Fe de Bogotá, 2000.
- Correa.K.,2008:39-55”¿ ranking empresarial?”America económica, año 08,Especial las mejores empresas del Ecuador diciembre.
- Chiaveto, A.,(2000) *“Administración de Recursos Humanos”*, editorial Mc Graw Hill ,Colombia.
- Hill Charles, Jones Gareth. *“Administración Estratégica, un enfoque integrado”*. Editorial Mc Graw Hill, 2000.
- Ivancevich Donnelly, *“Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas*. Octava Edición 1997.
- Jaramillo José, *“Dirección Estratégica”*. Segunda Edición Mc Graw-Hill 1992.
- Kotler Phillip, *“Dirección de la Mercadotecnia”* 7a.Edición. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México 1993.
- Kotler, Phillip. *„Direccion de Marketing* , editorial Prentice Hall, México.
- Sallenave Jean, *“La Gerencia Integral ¡No le tema a la Competencia, Témele a la Incompetencia!”* Editorial Norma.
- Serna, H.,(1994) *Planificación y Gestión Estratégica* Editorial LEGIS ,Buenos Aires. Serna Humberto, *“Planeación y Gestión Estratégica”*, Editorial LEGIS, Colombia, 1994.
- Steiner George, *“Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber”*. Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECSA 1998.

- Padilla, C.,. *“Administración y Desarrollo Organizacional”*, editorial Imprima, Ecuador.
- Pottella Marlene, *“Manual de Planificación Estratégica para Instituciones Universitarias”*. Editorial FEDUPEL 1997.
- Thompson Arthur, Strickland. J III. *“Administración Estratégica Textos y Casos”*. Editorial Mc Graw Hill 2004.
- Vázquez y Saltos., *Ecuador su realidad*, Editorial Artes Graficas Silva, Ecuador,2009 .

REFERENCIAS WEB

www. bce.fin.ec

www.gestiopolis .com

www.google.com

www.ministerio de turismo.gov.ec

www.monografias.com

www.sri.gov.ec

ANEXOS

MATRIZ DE RESULTADOS EXTERNOS

FACTOR	VARIABLES: MACROAMBIENTE Y MICROAMBIENTE	CLASIFICACION		IMPACTO					
				OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
		OPORTUNIDAD	AMENAZA	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
ADMINISTRACION	Dolarización crea confianza para endeudarse	x		5					
	Apertura del nuevo aeropuerto	x		5					
	Convenio con otras instituciones (tarjetas)	x		5					
	Precios competitivos		x				5		
	TOTAL	3	1	15	0	0	5	0	0
POLITICO	Año electoral		x				5		
	Inestabilidad política		x				5		
	Corrupción		x				5		
	TOTAL	0	3	0	0	0	15	0	0
SOCIAL	Pobreza		x				5		
	Desempleo		x				5		
	Turismo (city tours)	x		1					
	TOTAL	1	2	1	0	0	10	0	0
TECNOLOGICO Y AMBIENTAL	Maquinaria de alta tecnología	x			3				
	Factor climático		x					3	
	Control de reciclaje de desperdicios	x			3				
	TOTAL	2	1	0	6	0	0	3	0
CLIENTES	Clientes potenciales	x			3				
	TOTAL	1	0	0	3	0	0	0	0
PROVEEDORES	Alianzas estratégicas	x		5					
	TOTAL	1	0	5	0	0	0	0	0
COMPETENCIA	Mercados poco desarrollados	x		5					
	Producto sustituto – Platos a la carta		x		3				
	Bajas barreras de entrada restaurantes aledaños		x		3				
	TOTAL	1	2	5	6	0	0	0	0

Elaborado por. Franklin Félix

MATRIZ DE RESULTADOS INTERNOS

AREA	VARIABLES: ANALISIS INTERNO	CLASIFICACION		IMPACTO			IMPACTO		
				FORTALEZAS			DEBILIDADES		
		FORTALEZA	DEBILIDAD	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
ADMINISTRATIVA	Localización	x		5					
	Representatividad y liderazgo	x		5					
	Profesionalismo en el recurso humano	x			3				
	Asesoría técnica Culinaria	x		5					
	Mejoramiento continuo	x		5					
	Bodegas centralizadas		x				5		
	Capacitación al personal		x				5		
	TOTAL	5	2	20	3	0	10	0	0
FINANCIERA	Pago a proveedores puntual	x			3				
	TOTAL	1	0	0	3	0	0	0	0
COMERCIAL	Capacidad instalada	x		5					
	Calidad del producto - servicio	x			3				
	D								
	eficiente servicio a proveedores (rotación)		x				5		
	Calidad de materia prima variable		x				5		
	Bodegaje		x				5		
	Poder de negociación		x				5		
	TOTAL	2	4	5	3	0	20	0	0

Elaborado por: Franklin Félix .

RESUMEN DE POR ÁREAS FUNCIONALES DE CAFÉ QUITO RESTAURANTE

ÁREA	ESTRATEGIA	OFENSIVA	DEFENSIVA
PRODUCCION	Fijar estándares de producción y calidad del producto.		x
	El Chef debe manejar el Costo y el correcto manejo de recetas con la optimización correcta y exacta del producto		x
	Control de la producción elaborada a través de puntos de control en el procesamiento de la materia prima por los cocineros.		X
	Mejoramiento en el funcionamiento de cuartos fríos: con relación a la rotación, almacenaje y verificación de la caducidad del producto		X
	Control en la adquisiciones de la mercadería		X
ADMINISTRACION FINANCIERA	Capacitar al personal permanentemente.		x
	Desarrollar un sistema de evaluación de desempeño por cumplimiento de objetivos y metas fijados en base a la capacitación proporcionada.		x
	Sistematizar el área financiera para obtener respuestas rápidas y precisas.		x
COMERCIAL	Crear alianzas o mecanismos para atraer a los proveedores pagándoles en tiempos relativamente cortos.	x	
	Brindar Facilidades de pago hasta 15 días después de entregada la factura con créditos empresariales.	x	
	Expandir el nivel de ventas hacia nuevos mercados empresariales e institucionales	x	

Tabla de Plazos de las Estrategias

Nº	Estrategia	Plazo
1	Ejecución de un programa de Calidad Total	Corto
2	Implementar el área de control y peso en la cadena de producción	Corto
3	Comercialización de Café Quito	Corto
4	Optimización del proceso de producción	Mediano
5	Mejoramiento de procesos administrativos, financieros y comerciales	Mediano
6	Difusión de la cultura Corporativa	Corto
7	Comercialización de Café Quito	Mediano

Costos de Implementación de las Estrategias

ESTRATEGIAS	COSTO	COSTO	TOTAL
	ADMINISTRATIVOS	OPERATIVOS	
Ejecución de un programa de Calidad Total	2700,00	350,00	3050,00
Implementar el área de control y peso en la cadena de producción	3600,00	11040,00	14640,00
Comercialización de Café Quito	3200,00	3540,00	6740,00
Optimización del proceso de producción	2950,00	11250,00	14200,00
Mejoramiento de procesos administrativos, financieros y comerciales	4300,00	150,50	4450,50
Difusión de la cultura Corporativa	2500,00	30,00	2530,00
Comercialización de Café Quito	7200,00	840,00	8040,00
	Costo Implementación de las estrategias		53650,50

Elaborado por: Franklin Félix. año 2011.

COSTOS DE LA ESTRATEGÍA N° 1 CALIDAD TOTAL

NOMBRE DE LA ESTRATEGIA EJECUCION DE UN PROGRAMA DE CALIDAD TOTAL

FINANCIAMIENTO	TIEMPO	AÑO 2011		FECHA DE FINAL	
Fondos propios	Corto plazo		10 semanas	feb-10	
RECURSO HUMANO				COSTO UNITARIO	TIEMPO SEMANAS
Gerente de Producción			1	300	4
Profesional de Calidad Total			1	250	6
SUBTOTAL					2.700,00
RECURSO MATERIAL Y ECONOMICO			CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TIEMPO MESES
Materiales de oficina			1	200	
Copia de folletos de Normas de Calidad			5	10	
Viáticos				100	
SUBTOTAL					350,00
TOTAL					3.050,00

Elaborado por: Franklin Félix.

COSTOS DE LA ESTRATEGÍA N° 2 IMPLEMENTACIÓN DEL AREA DE CONTROL

FINANCIAMIENTO:	TIEMPO	AÑO	DURACION	FECHA DE INICIO Octubre 2010	
Fondos propios	Corto plazo	2011	10 semanas	FECHA DE FINAL: DICIEMBRE 2010	
RECURSO HUMANO			CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Gerente Administrativo			1	350	700,00
Jefe de Área Costos y Bodega			1	300	2400,00
SUBTOTAL					3100,00
RECURSO MATERIAL Y ECONOMICO			CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Computadoras y lector de código de barras			2	2.000	4000,00
Implementación de estándar de trazabilidad y capacitación			1	5.000	5000,00
Cableado			50m	0,8	40,00
SUBTOTAL					12140,00
					15240,00

Elaborado por: Franklin Félix.

COSTOS DE LA ESTRATEGIA N° 3 COMERCIALIZACIÓN DE CAFÉ QUITO RESTAURANTE

FINANCIAMIENTO: Fondos propios	TIEMPO Mediano Plazo	AÑO 2011	DURACION 10 meses	FECHA DE INICIO FECHA DE FIN	Octubre 2010 Julio 2011
RECURSO HUMANO			CANTIDAD	COSTO MENSUAL	TIEMPO MESES COSTO TOTAL
Gerente A & B			1	300	6 1.800,00
Profesional de Marketing			1	350,00	4 1.400,00
SUBTOTAL					3.200,00
RECURSO MATERIAL Y ECONOMICO			CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Carpetas , folletos de presentación de la empresa, materiales de oficina			50	0,8	40,00
Estudio de mercado			1	1.500,00	1.500,00
Plan de Marketing			1	500	500,00
SUBTOTAL					2.040,00
				Total	5.240,00

Elaborado por: Franklin Félix.

COSTOS DE LA ESTRATEGIA N° 4 OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS DE PRODUCCIÓN

FINANCIAMIENTO:		AÑO	DURACION	FECHA DE INICIO	DE	
Fondos propios	Mediano Plazo	2011	7 meses		oct-10	
				FECHA DE FIN		
RECURSO HUMANO			CANTIDAD	COSTO MENSUAL	TIEMPO MESES	COSTO TOTAL
			1	400	4	1.600,00
Gerente General			1	450	3	1.350,00
SUBTOTAL						2.950,00
RECURSO MATERIAL Y ECONOMICO			CANTIDAD	VALOR UNITARIO		COSTO TOTAL
Capacitación al personal			50	40		2.000,00
Mantenimiento y revisión de la maquinaria				6.000,00		6.000,00
Compra de repuestos				2.000,00		2.000,00
Implementos para seguridad industrial			50	25		1.250,00
SUBTOTAL						11.250,00
				TOTAL		14.200,00

Elaborado por: Franklin Félix.

COSTOS DE LA ESTRATEGIA N° 5 MEJORAMIENTO DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS, FINANCIEROS Y COMERCIALES

FINANCIAMIENTO:	TIEMPO	AÑO	DURACION	FECHA DE			
				INICIO	Octubre 2010		
Fondos propios	Mediano Plazo	2011	12 meses	FECHA DE FIN		Octubre 2011	
RECURSO HUMANO			CANTIDAD	COSTO SEMANAL	TIEMPO SEMANAS		COSTO TOTAL
Gerente Financiero			1	200	4		800,00
Jefe de cada Área			3	150	7		3150,00
Gerente General			1	350	1		350,00
SUBTOTAL							4300,00
RECURSO MATERIAL Y ECONOMICO			CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TIEMPO SEMANAS		COSTO TOTAL
Suministros de oficina			1	6	5		30,00
Papel bond			3	4,5	3		40,50
Tóner Hp 1200 negro			1	40	2		80,00
SUBTOTAL							150,50
				TOTAL			4450,50

Elaborado por: Franklin Félix.

Costos de la Estrategia N° 6 Difusión de la cultura corporativa

NOMBRE DEL PROYECTO:	Difusión de la cultura corporativa					
FINANCIAMIENTO:	TIEMPO	AÑO	DURACION	FECHA DE INICIO	FECHA DE FIN	
Fondos propios	Corto Plazo	2011	6 meses	Octubre 2010	Marzo 2010	
RECURSO HUMANO			CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TIEMPO SEMANAS	COSTO OPERACIÓN
Gerente General			1	350	2	700
Gerente Financiero			1	300	3	900
Jefe de cada área			3	300	1	900
SUBTOTAL						2.500,00
RECURSO MATERIAL Y ECONOMICO			CANTIDAD	COSTO UNITARIO		COSTO TOTAL
Impresión de manuales			5	6		30
SUBTOTAL						30
				TOTAL		2.530,00

Elaborado por: Franklin Félix.

Costos de la Estrategia N 7 Alianzas Estratégicas con los Proveedores

FINANCIAMIENTO: Fondos propios	TIEMPO Mediano Plazo	AÑO 2011	DURACION 8 meses	FECHA DE INICIO FECHA DE FIN	Octubre 2010 Junio 2010	
RECURSO HUMANO			CANTIDAD	COSTO MENSUAL	TIEMPO MESES	COSTO TOTAL
Gerente General			1	1.000,00	4	4.000,00
Gerente de Adquisiciones			1	800	4	3.200,00
RECURSO SUBTOTAL						7.200,00
MATERIAL Y ECONOMICO			CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TIEMPO MESES	COSTO TOTAL
Suministros de oficina			1	30	8	240
Gastos generales			1	150	4	600
SUBTOTAL						840
				TOTAL		8.040,00

Elaborado por: Franklin Félix.