

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ÁREA DE  
ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS DIRIGIDO A LA CREACIÓN  
DE UNA NUEVA IMAGEN QUE PERMITA EL POSICIONAMIENTO  
ESTRATÉGICO DE UN RESTAURANTE DEL ÁREA METROPOLITANA  
DE CARACAS. (CASO: JARDÍN DE LAS CREPES).**

Proyecto de Trabajo Especial de Grado para optar al Grado de Especialista  
en Administración de Empresas mención Mercadeo

Autor: Carlos Ayube  
Asesor: Enrique Cabeza

Caracas, Febrero del 2011

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ÁREA DE  
ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Por la presente hago constar que he leído el Proyecto de Trabajo Especial de Grado, presentado por el ciudadano, para optar al Grado de Especialista en Administración de Empresas, cuyo título tentativo es: **DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS DIRIGIDO A LA CREACIÓN DE UNA NUEVA IMAGEN QUE PERMITA EL POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE UN RESTAURANTE DEL ÁREA METROPOLITANA DE CARACAS. (Caso: Jardín de las Crepes)** y que acepto asesorar al estudiante, durante la etapa de desarrollo del Trabajo hasta su presentación y evaluación.

Caracas, a los veintidós (22) días del mes de Febrero del 2011.

Enrique Cabezas

C.I. 13.833.618

## ÍNDICE GENERAL

CARTA DE ACEPTACIÓN DEL ASESOR  
ÍNDICE GENERAL

### **CAPITULO I. EL PROBLEMA ( 4 )**

- A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA
- B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN
  - 1. OBJETIVO GENERAL
  - 2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS
- C. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

### **CAPITULO II. REVISIÓN DE LA BIBLIOGRAFÍA ( 12 )**

- A. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN
- B. FUNDAMENTOS TEÓRICOS
  - 1. La Gerencia Estratégica De Mercadeo
  - 2. La Investigación de Mercados
  - 3. Planificación Estratégica Corporativa
  - 4. La entrega de Valor en el proceso de Mercadeo
  - 5. La Cadena de Valor en las Empresas
  - 6. Marketing de Restaurantes
  - 7. Posicionamiento de un Restaurante

8. Naturaleza y Contenido de un Plan de Negocios

C. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

D. ESQUEMA PRELIMINAR DE LA INVESTIGACIÓN

**CAPITULO III. METODOLOGÍA ( 59 )**

A. TIPO DE INVESTIGACIÓN

B. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

C. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

D. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

E. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS

F. SISTEMA DE VARIABLES

**CAPITULO IV. ANALISIS DE LOS RESULTADOS ( 69 )**

A. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

**CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ( 82 )**

A. CONCLUSIONES

B. RECOMENDACIONES

**CAPITULO VI. PROPUESTA ( 86 )**

**A. PROPUESTA**

**Referencias Bibliográficas**

## Lista de Cuadros

## Cuadro

1	Población de la Investigación
2	Identificación y Definición de las Variables.
3	Operacionalización de las Variables
4	Matriz DOFA
5	Métodos de Planificación
6	Planificación Estructurada
7	Eficiencia
8	Eficacia
9	Plan de Negocios
10	Gusto por la Comida Internacional:
11	Barra Musical
12	Preferencias
13	Calidad de Servicio
14	Precio
15	Matriz Comparativa de los Resultados
16	Nombre de la Organización: Jardín de las Crepes, C.A.
17	Junta Directiva
18	Menú: El Jardín de Paris
19	Inversión Inicial
20	Depreciación
21	Amortización
22	Resumen de Depreciación y Amortización
23	Financiamiento
24	Resumen de Amortización de Intereses
25	Clasificación de Recursos Humanos
26	Sueldos y Salarios
27	Resumen RRHH
28	Costo de ventas
29	Costos Estimados
30	Ingreso por ventas
31	Ventas Estimadas
32	Gastos Operativos
33	Demostración de Utilidades
34	Punto de equilibrio

## Lista de Gráficos

### Gráfico

1	Métodos de Planificación
2	Planificación Estructurada
3	Eficiencia
4	Eficacia
5	Plan de Negocios
6	Frecuencias de Consumo de Comidas Internacionales:
7	Barra Musical
8	Preferencias
9	Calidad de Servicio
10	Precio

## Lista de Figuras

### Figura

		p.p
1	Organigrama	

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ÁREA DE  
ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**Diseño de un Plan de Negocios dirigido a la Creación de una nueva Imagen que permita el Posicionamiento Estratégico de un Restaurante del Área Metropolitana de Caracas. (Caso: Jardín de las Crepes).**

Autor: Carlos Ayube  
Asesor: Enrique Cabeza  
Fecha: 01-02-11

**RESUMEN**

La empresa Logistica Alitec C.A., dentro de sus proyectos de inversión proyecta la adquisición de un restaurante que se encuentra actualmente operando y generando márgenes positivos a sus actuales dueños, pero se evidencia que por parte de la junta directiva la no existencia de un plan de negocios, que permita conocer la viabilidad del proyecto en el corto y largo plazo. De esta problemática descrita, surge el interés por desarrollar el presente trabajo de grado el cual tuvo como objetivo general el de diseñar un Plan de Negocios dirigido al relanzamiento de una empresa en marcha que permita el reposicionamiento estratégico de un restaurante del Área Metropolitana de Caracas. (Caso: Jardín de las Crepes). Para el estudio a realizar, la metodología empleada es la investigación de campo con la modalidad de proyecto factible. La población de la investigación estuvo constituida por dos tipos: Población 1: 5 personas. 1 Presidente, 2 administradores, 2 ejecutivos de mercadeo la empresa Logistica Alitec C.A. La población 2 esta constituida por 50 clientes habituales del restaurante el Jardín de las Crepes. De acuerdo a los resultados de la investigación se concluye que, el contenido del estudio fue analizando la estructura de costos y la estimación de los ingresos para el horizonte de financiamiento de 5 (cinco) años y se pudo determinar, según los resultados obtenidos, que es viable realizar las inversiones programadas en el referido restaurante de Las Mercedes, Se recomienda aplicar el plan de negocios desarrollado en la investigación debido a que constituye una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones, en torno al proyecto a desarrollar y lograr el máximo de eficiencia y calidad en el posicionamiento estratégico del nuevo restaurante el Jardín de las Crepes.

**Descriptores:** Plan de Negocios- Imagen- Posicionamiento Estratégico  
Restaurante.

## **INTRODUCCIÓN**

La globalización es un acontecimiento mundial, en la cual las tecnologías, las comunicaciones y los lineamientos para elaborar planes de negocios conducen a hacer del mundo empresarial una unidad más enlazada, completa e interrelacionada. Igualmente es un hecho que tal acontecimiento tiene efectos en todas las áreas empresariales y sensiblemente en aquellas organizaciones con metas preestablecidas.

Para una empresa en un mercado tan competitivo como el actual es imprescindible vender con beneficios, para contrarrestar esta dificultad en la actualidad las organizaciones empiezan a utilizar en la gestión de negocios las diferentes técnicas de planificación, con el fin de obtener una información ordenada para toma de decisiones sobre llevar a la práctica una idea, iniciativa o proyecto de negocio de inversión. Dentro de estas técnicas se encuentra el plan de negocios, el cual es un documento de análisis, que tiene como características el de ser un documento ejecutivo, que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina la viabilidad técnica, económica y financiera de la misma, y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad de negocio en un proyecto empresarial concreto. Es una herramienta imprescindible cuando se quiere poner en marcha un proyecto empresarial, sea cual fuere la

experiencia profesional del promotor o promotores y la dimensión del proyecto. Incluso para empresas ya establecidas, esta práctica debe ser la base sobre la que se levanten proyectos de crecimiento o diversificación de la actividad principal.

Dentro de este marco descrito, la empresa Logística Alitec C.A., proyecta la adquisición de un restaurante que se encuentra actualmente operando y generando márgenes positivos a sus actuales dueños, pero se evidencia que por parte de la junta directiva la no existencia de un plan de negocios, que permita conocer la viabilidad del proyecto en el corto y largo plazo.

De esta problemática descrita, surge el interés por desarrollar el presente trabajo de grado el cual tuvo como objetivo general el de diseñar un Plan de Negocios dirigido al relanzamiento de una empresa en marcha que permita el reposicionamiento estratégico de un restaurante del Área Metropolitana de Caracas. (Caso: Jardín de las Crepes). Siendo el propósito de la investigación el de suministrar una herramienta estratégica para el proyecto de inversión a realizar.

Para el estudio a realizar, la metodología empleada es la investigación de campo con la modalidad de proyecto factible. El trabajo se estructura por capítulos, con una parte introductoria, en la cual se contempla el propósito de la investigación. El Capítulo I está referido al planteamiento del problema, su justificación, objetivos. El Capítulo II está constituido por el Marco Teórico, en

el cual se reseñan antecedentes, fundamentos teóricos de las variables en estudio. En el Capítulo III, se describe los aspectos metodológicos, el mismo incluye el diseño y tipo de la investigación, procedimiento, técnicas e instrumentos de la recolección de datos. El Capítulo IV, el Análisis de Resultados; en el Capítulo V producto de la investigación efectuada se redactan las Conclusiones y Recomendaciones, en el Capítulo VI la propuesta del Plan de Negocios dirigido al relanzamiento de una empresa en marcha que permita el reposicionamiento estratégico de un restaurante del Área Metropolitana de Caracas. (Caso: Jardín de las Crepes); por último la Bibliografía y Anexos.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El ambiente de negocios ha cambiado sustancialmente en el siglo XXI, producto de la inflación, los problemas energéticos, nuevas regulaciones gubernamentales y a una tecnología que cambia constantemente. Por ello, los ejecutivos con visión futurista reconocen la necesidad creciente de disponer de una planificación estratégica que ayude a manejar sus organizaciones en este ambiente. Al respecto Hax y Majlux, (2006), refieren que “en una era dinámica, hacer lo que es correcto es tan importante como hacer las cosas correctamente”. (p.191). Las experiencias demuestran el hecho de que las organizaciones que mantienen una buena planificación a largo plazo se desarrollan mejor en un mercado cambiante.

Desde el punto de vista de un sistema de planificación, para De Herrera (2004), la estrategia se puede definir como “el conjunto de acciones, proyectos y políticas que procuren la efectividad en cada etapa del desarrollo, basados en un diagnostico de situación y teniendo en cuenta el modelo y objetivos que se quieren alcanzar”. (p.32). De lo anterior, se infiere que la ella, da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de

una empresa, permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente, hacia la visión y dar como resultado un plan estratégico.

De esta forma, el plan estratégico en el área de mercadeo, concibe su desarrollo como un proceso continuo y participativo, sustentado en el conocimiento, el aprendizaje, la responsabilidad social y el crecimiento, que le permita responder, reaccionar y posicionar a una empresa ante los cambios situacionales cada vez más complejos producto de la globalización de mercados.

De todo lo anterior, surge la necesidad de realizar planes de negocio que según Alcaraz (2004), es: “fundamentalmente la expresión escrita concreta, clara y específica, en el cual se refleja iniciativas sobre un nuevo negocio dentro de una empresa ya establecida” (p. 194). Ello, se realiza para definir aspectos operativos, en la exploración de todos los aspectos del negocio: riesgos, competidores, viabilidad, finanzas, presupuestos, entre otros, ello, como consecuencia de revisar sus procesos y desarrollar nuevas estrategias, conducentes a la generación de nuevos lineamientos organizacionales, que faciliten el proceso de formulación de planes de negocio como una guía práctica, para que los directores y su grupo de planificación, dispongan de diversos esquemas en los que se muestren las etapas del ciclo y las formas que deben utilizarse para llegar a la formulación de estas iniciativas estratégicas. Desde esta perspectiva, la empresa

Logística Alitec C.A., es una sociedad que agrupa a profesionales de distintas áreas, con amplia experiencia en el manejo de negocios, el cual proyecta la adquisición de un restaurante que se encuentra actualmente operando y generando márgenes positivos a sus actuales dueños, para remodelarlo y crear una nueva imagen hacia un espacio no solo familiar, sino también para compartir con los amigos, esto, con el fin de posicionarlo en el mercado de restaurantes del área metropolitana de Caracas, dado el auge que este sector ha tenido en los últimos años. El restaurante hoy en día es llamado el Jardín de las Crepes y se encuentra ubicado en la Urbanización Las Mercedes del Municipio Baruta, Estado Miranda, donde, existe la necesidad de mejora de la propuesta gastronómica actual por una mejorada y actualizada a la situación económica del país, que permita manejar precios en donde se rentabilice la inversión y se cubran los costos efectuados.

Sin embargo, en relación a la premisa anterior, se observa la preocupación por parte de los directivos de la empresa en estudio, de la no existencia de un plan de negocios, que permita tener un documento escrito para la obtención de financiamiento y la definición de aspectos operativos necesarios que permitan alcanzar los objetivos estratégicos, que parametrize las actividades y que permita vislumbrar el camino a seguir para su posicionamiento estratégico, asimismo, se encuentran socios con poca experiencia en el comercio al detal .

Esta situación trae como consecuencia, que se limitan las posibilidades de éxito de la firma, al no permitirle enfrentarse con efectividad a situaciones imprevistas. Es por ello, que existe la necesidad de la construcción de lineamientos estratégicos para el desarrollo de un plan de negocios, que eleven la tasa de retorno en la inversión realizada por los accionistas, acorde con el mercado competitivo y globalizado y que guíe las actividades económicas y financieras en el mencionado proyecto.

## **B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

A continuación se expresan los objetivos de la investigación, los cuales serán la guía para la obtención del plan de negocios:

### **1. Objetivo General**

Diseñar un plan de negocios dirigido al relanzamiento de una empresa en marcha que permita el reposicionamiento estratégico de un restaurante del Área Metropolitana de Caracas. (Caso: Jardín de las Crepes).

### **2. Objetivos Específicos**

-Diagnosticar la situación actual de la planificación de un plan de

negocios en los procesos de adquisición y operación para un Restaurante del área Metropolitana de Caracas (Caso: Jardín de las Crepes).

-Realizar un análisis situacional de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que permita la adquisición y operación de un restaurante en el área Metropolitana de Caracas. (Caso: Jardín de las Crepes).

-Identificar las estrategias gerenciales aplicadas para la adquisición y operación de un restaurante en el área Metropolitana de Caracas. (Caso: Jardín de las Crepes).

-Identificar las preferencias en los clientes habituales en el restaurante Jardín de las Crepes en el área Metropolitana de Caracas.

-Desarrollar los elementos conceptuales del plan de negocios que permita el posicionamiento estratégico de un restaurante en el área Metropolitana de Caracas. (Caso: Jardín de las Crepes).

### **C. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA**

El Plan de negocios es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un proyecto que define los objetivos, metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias. Es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones, en torno

al quehacer actual y al camino que deben recorrer, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

La estrategia para Porter (2001), “es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos y objetivos” (p.281). De lo que se infiere que el plan de negocios se usa para proporcionar una dirección general en estrategias financieras y crear estrategias para situar las decisiones que se vayan tomando, contribuyendo a eliminar las incertidumbres del futuro, por lo que, el uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

De allí, surge la justificación de la investigación sobre el diseño de un Plan de Negocios dirigido a la Adquisición y Operación de un restaurante en la creación de una nueva imagen que permita su posicionamiento estratégico.

Siendo, la relevancia teórica la de suministrar estrategias gerenciales para la organización, análisis y procesamiento de información de su entorno interno y externo, evaluando las diferentes situaciones vinculadas a la ejecutoria organizacional para prever y decidir sobre la direccionalidad futura del proyecto a realizar y enfrentar la incertidumbre en términos exitosos. La utilidad metodológica es la de suministrar elementos teóricos que permitan la

creación de una adecuada y oportuna negociación con una visión holística del proceso. Los beneficios más importantes son:

1. Integra el desarrollo de objetivos, metas, estrategias, políticas y funciones a través de toda organización.

2. Proporciona un método mediante el cual, se decide por adelantado lo que se va a hacer, cuando, como, y quien lo va a realizar.

3. Documenta los impactos futuros esperados, por causa de las decisiones actuales.

La importancia de la investigación radica en que la planificación estratégica debe ser un proceso lógico y sistemático que permita a la alta gerencia de Logística Alitec C:A., alcanzar un consenso sobre las decisiones estratégicas que implican aspectos económicos y financieros para la adquisición y operación de un restaurante en las mercedes

En el campo profesional, es importante porque le brinda la oportunidad de avivar la imaginación creadora y poner en practica los conocimientos adquiridos en la UCAB proponiendo un instrumento científico que facilite el proceso de adquisición y operación de un restaurante en Las Mercedes, asimismo, servirá de documento de soporte para la aprobación de recursos financieros que se requieren para la realización de la inversión.

La importancia desde el punto de vista de la investigación representa el hecho que el estudio servirá como marco referencial a futuras investigaciones que se realicen sobre el tema para ampliar su aplicabilidad,

el cual tiene como particularidad ser un tema actual y necesario dentro del proceso de globalización que afecta a Venezuela produciendo información valiosa para aquellas empresas que buscan realizar negocios para el incremento de la rentabilidad en la inversión a realizar.

## **CAPITULO II**

### **REVISIÓN DE LA BIBLIOGRAFÍA**

#### **A. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

En este capítulo se describirán por una parte algunas investigaciones realizadas sobre el mismo tópico en Venezuela, y por la otra, se analizara lo referente a las proposiciones teóricas que sustentan la Investigación.

Andueza (2008), en el trabajo de grado titulado: Diseño de un Sistema de Información para la elaboración de una Guía Practica de Planes Corporativos en una Firma de Consultores de la Universidad Nacional Experimental, Simón Rodríguez, Núcleo Dos, La Urbina, en el cual se planteó como Objetivo General: Diseñar de un Sistema de Información para la elaboración de una Guía Practica de Planes Corporativos en una Firma de Consultores.

Estableciéndose como conclusión que al desarrollar cualquier estrategia de planes de negocios, el cual tiene como soporte para la toma de decisiones el diseño del Sistema de Información elaborado para la Firma de Consultores. Los aportes a la investigación es el de conocer que se deben considerar las estrategias en el período presupuestario correspondiente que en el caso objeto de estudio del lapso 2007-2008, además del análisis

implícito en la problemática organizacional para poder introducir los valores correspondiente a ese periodo en el sistema de información.

Asimismo, conocer que el sistema ha sido desarrollado tomando en consideración los aspectos claves y las características del negocio, para desarrollar un escenario de un programa al estilo Gráfico que funciona bajo los ambientes de los Sistemas Operativos, el mercado competitivo en el cual se encuentra, su ubicación geográfica y el nivel de competencia del cliente, para apoyar la toma de decisiones efectivas y ejercer un liderazgo emergente en la organizaciones de su área competitiva.

Guerrero (2008), en el trabajo de grado titulado La Competitividad en Organizaciones Venezolanas. El estudio señala que en Venezuela en las organizaciones más avanzadas y con mayor experiencia multinacional, los planes de desarrollo de negocios son responsabilidad de los gerentes, quienes encuentran en la organización todas las facilidades y apoyo para su formación continua y crecimiento personal. Las empresas grandes, donde esos planes están diseñando por la organización con base en sus necesidades, están tendiendo a ser más flexibles y a darle mayor peso a los intereses y conveniencias del individuo.

Los aportes a la investigación es el de conocer que no obstante, en líneas generales, se percibe falta de claridad en relación con los roles que debe asumir los miembros de la organización y el individuo en los procesos. No es frecuente, en líneas generales, un tipo de planificación que tenga

claras las experticias que la estrategia requiere, y una planificación del adiestramiento engranada.

Sánchez (2008), en el trabajo de grado titulado: Estudio del Proceso de Cambio de Planes de Negocios Caso: Alfonso Rivas. C.A, los objetivos fueron; (a) El análisis del proceso de Cambio de planes de Negocios Organizacional ocurrido en la empresa de consumo masivo Alfonso Rivas C.A; (b) Identificar los procesos de cambio de planes de Negocios Organizacional y sus elementos constitutivos. Para el estudio de campo se realizo una investigación descriptiva con una muestra representativa de catorce (14) personas, siendo el instrumento de medición la entrevista personalizada.

El Autor concluye que en el proceso de cambio implantado en la empresa Alfonso Rivas C.A, se detecta dos variables no contempladas por la empresa, como son; la Planificación Estratégica estrategia y la cultura en los planes de Negocios, por lo que se pierde el sentido de efectividad del cambio en la organización por lo que recomienda que para futuras investigaciones se tome en cuenta estas variables para alcanzar intervenciones exitosas.

Díaz (2008), en su Trabajo de Grado realizado en la Universidad Santa María, para obtener el titulo de especialista en gerencia de mercadeo, titulado Estudio diagnostico de la Gerencia de mercadeo en la empresa Milenium, tuvo como objetivo general diagnosticar las acciones que debe llevar a cabo la gerencia de mercadeo, para lograr los objetivos

organizacionales. Dentro de las conclusiones más resaltantes que registrará la investigación se encuentra que no existe un programa estructurado y coherente que guíe las actividades de la gerencia de mercadeo.

Los aportes a la investigación es el de conocer os planes, normas y procedimientos en la gerencia de mercadeo y las fuentes y técnicas que deben utilizarse para el desarrollo de los planes de mercadeo y que permiten servir de guía para el desarrollo del trabajo de investigación.

Otro estudio fue elaborado por Rodríguez (2008) realizado en la Universidad Santa María, para obtener el título de especialista en gerencia de mercadeo, el trabajo de grado titulado el plan de mercadeo en la empresa venezolana. Los objetivos de la investigación fueron los siguientes: investigar los programas de planificación estratégica en la empresa venezolana Disgreca. Las conclusiones a que llego fueron:

1. Se detecto que la organización en estudio carece de un programa que sirva de base para la ejecución de sus actividades de mercadeo.

2. El personal que labora dentro del Departamento de mercadeo no alcanza el grado de especialización necesario para llevar a cabo la tarea de seleccionar.

4. No se cumplen con la planificación, políticas y procedimientos establecidos.

De acuerdo a lo establecido en estas investigaciones se puede observar la necesidad de formular un plan estratégico en el área de

mercadeo, como elemento clave y esencial de toda empresa, el mismo va a conformar las bases de todas las actividades que se realicen dentro de la organización, para así obtener el éxito de los objetivos organizacionales.

## **1. Antecedentes De La Organización**

La empresa Logística Alitec C.A., es una sociedad que agrupa a profesionales de distintas áreas, con amplia experiencia en el manejo de negocios.

**Misión:** Sobrepasar las expectativas de nuestros comensales o clientes con conceptos gastronómicos únicos. Ofrecer conceptos innovadores e integrales de alimentos, y servicio donde se sobrepasan las expectativas de los invitados y ser un espacio de trabajo que permita la realización personal y el desarrollo de quienes colaboran en el restaurante.

**Visión:** Ser reconocidos como un concepto gastronómico original, sólido y profesional, con calidad humana y principios éticos, que ofrece servicios y productos de excelencia a sus clientes; posibilidades de desarrollo a su personal, trato justo a sus proveedores; transparencia y buenos manejos a las autoridades y colaboración en el desarrollo de la comunidad.

**Valores:**

- Respeto
- Profesionalismo
- Entusiasmo
- Compromiso
- Creatividad
- Honestidad
- Compañerismo.

**B. FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

Un marco teórico involucra analizar teorías, investigaciones y antecedentes que se consideren válidos para el encuadre del estudio, esto es lo que representa todo lo necesario para los testimonios. Mientras los fundamentos provienen de libros, publicaciones que sirven para observar desde lo conceptual las variables de la investigación.

**1. La Gerencia Estratégica De Mercadeo**

La habilidad y la experiencia gerencial son fundamentales para el éxito de la gestión de mercadeo. Tiempos atrás, la posición de una organización en el mercado podía considerarse como un elemento razonablemente

estable; hoy día, cualquier ventaja de que la firma goce en el mercado resulta altamente perecedera. Lo que le otorga estabilidad a la firma moderna es la gerencia con que ésta cuenta para desarrollar y administrar una estrategia de mercadeo que responda y se adapte a las circunstancias cambiantes del mercado y de la competencia. Al respecto Holtje (2001), señala que:

La gerencia debe estar siempre a tono con los deseos y las necesidades del consumidor y debe poseer la visión y las destrezas administrativas necesarias para descubrir o crear demanda por sus productos, moldear y satisfacer la misma y mantener y mejorar la posición de la firma en el mercado. (p.129).

En la dinámica de los mercados actuales, este tipo de actividad requiere el concurso de todos los elementos integrantes de la empresa. Los gerentes que triunfan son los que están conscientes de la importancia del concepto de mercadeo y orientan todas las actividades de la firma hacia la meta de satisfacer al consumidor. La firma que cuenta con este tipo de gerencia coordina todas sus actividades, desde el desarrollo de nuevos productos hasta las labores de producción y gestión de ventas, de tal manera que pueda enfrentarse con éxito a los constantes cambios que toman lugar en el mercado. Por ello, debe operarse como una unidad integrada, la cual dirige todos sus elementos constituyentes hacia el consumidor.

De esta manera, cualquier triunfo en el mercado es un triunfo gerencial. Dado el hecho de que el mercadeo y la gerencia se encuentran íntimamente

ligados en las operaciones, una gestión de principios mercadeo efectiva debe estar fundamentada sobre unos principios gerenciales sanos y sobre una práctica prudente de la gestión gerencial. Al respecto, Hulbert (2005), explica que:

La gerencia o administración ha sido definida de innumerables maneras. Aunque ambas palabras son fundamentalmente sinónimos, el término gerencia se utiliza más frecuentemente en el contexto de la discusión relacionada con firmas de negocios u organizaciones con fines de lucro. El término administración es algo más abarcador, en cuanto puede ser utilizado también en relación a instituciones de otro tipo, como organismos gubernamentales, o asociaciones sociales, culturales, religiosas, profesionales o de otra índole (p.71).

Fundamentalmente, el término gerencia tiene dos (2) acepciones. En primer lugar, la gerencia es la actividad de encaminar las acciones de la firma, a través de los procesos de planificación, organización, dirección y control, hacia la obtención de los objetivos establecidos. En segundo lugar, la gerencia puede concebirse como el grupo de personas dentro de la organización que tiene la responsabilidad de llevar a cabo dicha gestión. A los efectos de la presente investigación, se utilizará la primera de estas definiciones.

El proceso gerencial, por lo tanto, ya sea aplicado a la totalidad de las operaciones o a la gestión de mercadeo individualmente, se desarrolla a través de la implementación de los cuatro pasos mencionados de

planificación, organización, dirección y control. Aunque, estos ofrecen en su orden lógico de implementación, el proceso no debe conceptuarse como un círculo que comienza con el primer paso y termina con el último, sino como un ciclo dinámico y continuo que se repite constantemente.

Así, en la planificación en la gerencia de mercadeo para el posicionamiento de un restaurante, debe ser el primero de los pasos del proceso administrativo y, el más importante. Su importancia se deriva de su posición de primacía al comienzo del proceso gerencial y del hecho que, en virtud de esta posición, la planificación afecta al desarrollo de los pasos subsiguientes. El paso de planificación viene precedido del establecimiento de los objetivos hacia la obtención de los cuales se va a dirigir sus esfuerzos, e incluye la elaboración de planes que encaucen estos esfuerzos en forma óptima. Los planes constituyen, pues, los frutos de la actividad de planificación. La ausencia de planes obligaría a la firma a reaccionar a las cambiantes realidades del mercado sin la debida preparación.

Al respecto, Stanton (2003), señala que durante el proceso de planificación, la gerencia trata “de cuantificar las probabilidades de éxito y fracaso de los diferentes cursos de acción que la firma puede tomar”(p.61). Esto se hace mediante el análisis de toda la información pertinente, pasada y presente, el cual se complementa con pronósticos lógicos de las realidades futuras. Una vez definidas las diferentes alternativas de acción y

cuantificadas sus posibilidades, la gerencia selecciona la alternativa óptima y desarrolla un plan para su implementación.

Los planes pueden ser a corto o a largo plazo, y pueden referirse a la totalidad de las operaciones o pueden afectar solamente a ciertos campos específicos de acción. De esta forma, se desarrollan planes de producción, de finanzas, de personal, de mercadeo entre otros. Existen ciertas características cuya presencia es deseable en un plan; las principales son la objetividad, la flexibilidad, el grado de estructuración y la capacidad de contribución económica a la firma. La objetividad es la característica que hace que el plan se elabore a base de consideraciones imparciales de hechos reales y no a base de preferencias personales.

Un plan elaborado objetivamente tiene mayor aplicabilidad y mayores probabilidades de éxito. La flexibilidad es la característica del plan que le permite a la firma ajustar su curso de acción para responder a los cambios que van surgiendo en el mercado. La rigidez de un plan limita las posibilidades de éxito de la firma al no permitirle enfrentarse con efectividad a situaciones imprevistas; la flexibilidad tiene el efecto opuesto.

El grado de estructuración de un plan es la medida en la cual las disposiciones del plan toman en consideración todos los detalles pertinentes para la acción y establecen medidas de control para evaluar periódicamente el progreso del plan. Mientras más estructurado sea un plan, más consciente estará la gerencia de todos y cada uno de los factores a considerar y de las

acciones individuales por tomar. En la empresa en estudio, la contribución de la gerencia en el logro del plan de mercadeo, debe ser el de ayudar a cumplir los objetivos económicos.

Una vez que la gerencia ha concluido la labor de planificación, se dedica entonces a la organización de los recursos con miras a establecer una estructura que le permita implementar en forma óptima el plan desarrollado. Aunque, la labor de organización incluye a todos los recursos de la organización, el énfasis de esta labor reside en la elaboración de una estructura organizativa que defina el alcance de las diferentes funciones, determine las facultades y los límites de acción de cada posición gerencial y establezca las interrelaciones de comunicación y autoridad entre dichas posiciones. Kotler (2002), señala que “en este paso de organización es necesario la selección y ubicación de personal específico dentro de cada posición definida”. (p.221). La organización de las posiciones gerenciales y de interrelaciones entre ellas depende de las circunstancias internas del mercado, y de los objetivos de la gerencia.

En el caso de las empresas de restaurante con una amplia línea de productos y un mercado geográficamente extenso, la actividad de ventas, por ejemplo, puede organizarse de acuerdo al territorio, de acuerdo al producto o de acuerdo al tipo de cliente. Muchas de ellas organizan sus ventas geográficamente, nombrando gerentes de ventas para los diferentes territorios y haciendo a cada uno de éstos responsable por la venta de la

totalidad de los productos de la firma, independientemente del tipo de cliente en cuestión, dentro del territorio.

Después que la gerencia ha planificado la labor y ha estructurado una organización que le permita llevar a cabo sus planes tiene que dedicarse a la dirección de las actividades correspondientes actividad de dirección, que también se ha llamado de liderazgo, puede definirse según Stanton (2003), como la fase del proceso administrativo que “un gerente se comunice y se relacione con sus subordinados a los efectos de darles incentivos para realizar una labor y de trazar las pautas que han de regir esa tarea”(p.89). En el desempeño de su labor de dirección, se pueden distinguir dos estilos principales de acción. Muchos líderes ejercen su función desarrollando lo que pudiera llamarse un liderato autocrático. Otros prefieren observar un estilo que puede denominarse participativo.

Kotler (2000), explica que el principal objetivo es el maximizar la “producción y la eficiencia de su organización”(p.261). Los líderes participativos, consideran que su autoridad depende de la aceptación que sus subordinados le brinden a la misma.

Estos líderes creen que la comunicación debe fluir recíprocamente de si subordinados a ellos y de ellos a sus subordinados, y que éstos últimos deben participar, en la medida en que sea prudente, en el proceso decisonal, como forma de aumentar la motivación de todos en la firma a alcanzar los objetivos trazados. Consideran los líderes participativos que la

producción y la productividad son importantes, pero que la mejor manera de maximizar ambas es mediante el establecimiento de unas relaciones óptimas entre superiores y subordinados.

En términos generales, las labores de mercadeo son poco rutinarias y requieren de un personal de cierto nivel de educación y de mente creadora. Por estas razones, estas labores no se prestan para la implementación de un estilo de liderazgo autocrático. Puede decirse que, generalmente, el líder participativo, que cuida la comunicación y las relaciones con sus subordinados y los motiva positivamente, logra mejores resultados de la organización de mercadeo de la firma.

Señala Kotler (2001), que el último paso del proceso administrativo es el de control. Este es un paso sumamente importante para completar el ciclo administrativo ya que, si la gerencia no controla el funcionamiento, no tiene forma de determinar si sus labores de planificación, organización y dirección han sido o no efectivas.

## **2. La Investigación de Mercados**

Para poder invertir eficientemente los recursos que la firma dedica a la gestión de mercadeo, la gerencia requiere combinar adecuadamente el juicio ejecutivo con la habilidad administrativa y la investigación de mercadeo. Esto permite a la firma determinar cuáles son los mejores mercados para sus

productos, cuál es la mejor estrategia que se debe seguir en un mercado dado, qué actitudes prevalecen en el mercado con respecto a una marca o a un canal de distribución, cuáles son los procedimientos de compra más utilizados por el consumidor, y muchas otras realidades, cuyo conocimiento redunda en una labor de mercadeo más efectiva.

Diez de Castro (2003), señala que “la información del mercado se utiliza como guía para el desarrollo de la política de la firma y como guía de la acción administrativa”(p.88). La búsqueda de información se basa en la suposición de que existen métodos de mejorar el producto, de reducir los costos o de aumentar la efectividad de la labor de distribución o de promoción de la firma. La información puede también ser necesaria para determinar adecuadamente la posición de la competencia en el mercado.

La información del mercado puede ser obtenida mediante la observación, como resultado de la comunicación que proviene de los clientes (normalmente a través del equipo de ventas de la firma), y como resultado de la investigación formal. La investigación organizada y formal se utiliza con mayor frecuencia cada día, porque la gerencia, generalmente, no puede esperar por el flujo casual de la información del mercado. Como se verá, aún cuando la investigación es cuidadosa, existen límites con respecto a la confiabilidad de la información obtenida y a las proyecciones que se hacen en base a dicha información. La importancia que tiene para el éxito de la

gestión de mercadeo una información de mercado debidamente recopilada, analizada y aplicada es, sin lugar a dudas, decisiva.

En este sentido, la información que la firma obtiene del mercado es de escaso valor si carece de la debida interpretación. Uno de los primeros pasos necesarios para extraer información útil de los datos recopilados mediante la investigación es el de desarrollar un método de clasificación de dichos datos. Ahora que el concepto de sistemas ha sido aceptado en el estudio del mercadeo, es más importante que nunca que se reconozca la necesidad de organizar y clasificar el flujo constante de información que la firma recibe.

El ejecutivo debe conocer cuáles datos son importantes y cuáles desechables, así como qué tipo de información se requiere a cada paso para poder tomar decisiones apropiadas. A tales efectos, el ejecutivo debe establecer la maquinaria administrativa necesaria para obtener, clasificar e interpretar dicha información.

Kotler (2002), define la investigación de mercadeo de la siguiente forma:

La recopilación, anotación y análisis sistemático de datos referentes a problemas relacionados con el mercadeo de productos y servicios. Dicha investigación puede ser realizada por agencias imparciales o por las firmas o sus agentes, con el propósito de solucionar sus problemas de mercadeo (p.266).

Aunque su práctica se ha venido a generalizar recientemente, la investigación de mercadeo se utiliza actualmente por la mayoría de las firmas de consecuencia en el mercado. Las presiones competitivas han obligado a la gerencia a procurar más información acerca del mercado y de la competencia.

Existen cuatro (4) campos principales sobre los cuales la firma necesita información: las áreas del mercado, las características del producto o servicio en cuestión y la importancia de las mismas para el consumidor, la efectividad de la comunicación que la firma dirige al mercado y, por último, la actitud del mercado con respecto al producto o servicio de la firma.

Mientras más claro sea el concepto que la firma tiene sobre el área del mercado a la cual sirve, más efectiva será su estrategia. Parte de la información necesaria en este caso es de carácter cuantitativo: información con respecto a la distribución de la población, el número de competidores y la influencia relativa de cada uno de ellos. Parte de la información, sin embargo, como la relacionada con las actitudes del consumidor, la estructura de clases y el nivel educacional del mercado, es de índole cualitativa.

La firma, teniendo en cuenta su estrategia de mercadeo y sus circunstancias internas, establece criterios de deseabilidad con respecto a posibles localidades para sus tiendas, y selecciona aquellos sitios que mejor satisfagan estos criterios. La firma que realiza ensayos de mercado para determinar la viabilidad de un producto en el mercado, la efectividad de una

campaña promocional, el impacto de cierto nivel de precios o la eficiencia de un canal de distribución, entre otras cosas, necesita asegurarse de que la región seleccionada para llevar a cabo dicho ensayo sea verdaderamente representativa del mercado total en cuestión. Por consiguiente, la firma requiere un conocimiento total de las características de su mercado de ensayo, si la aplicación de este costoso método de investigación ha de arrojar resultados válidos.

Muchos datos del mercado pueden extraerse fácilmente de estudios y análisis que periódicamente publican diferentes agencias gubernamentales y asociaciones industriales, comerciales y profesionales. La disponibilidad de estos datos, sin embargo, aunque a veces facilita la labor del investigador, no elimina su función.

Los datos contenidos en dichas publicaciones normalmente se recopilan y presentan con fines de información general o con propósitos específicos que no son los que el investigador persigue. Por consiguiente, la información que se puede derivar de dichos estudios es de utilidad limitada. Los problemas de mercadeo que la firma confronta son, a menudo, únicos en contenido y circunstancias y requieren, por lo tanto, soluciones únicas que sólo pueden basarse en la información que se deriva de datos específicos generados a tales efectos.

En este sentido, el énfasis reciente en la clase social y en los grupos de referencia como guías de la conducta de consumo, así como en los grupos

especiales de consumidores, ha venido a subrayar la importancia de las características subjetivas de la población. Las características demográficas se integran ahora a un conjunto mayor de elementos que incluye el trasfondo cultural, las actitudes y los sistemas de valores de las personas. Esta nueva realidad impone una carga mayor a la labor de investigación de mercadeo en términos del tiempo requerido y los costos incurridos en la actividad.

### **3. Planificación Estratégica Corporativa**

La presente sección del presente trabajo investigativo, cubre los pasos señalados por Hax y Majlux, (2006), en el proceso de planificación, aunque representan una secuencia en la que cada resultado de un paso dado condiciona y aclara los pasos subsiguientes, no se debe interpretar como un proceso lineal rígido. La mayoría de las veces, en medio de un proceso se descubre que un punto dado no recibió la atención debida y uno se ve obligado a volver y resolver aquel asunto antes de continuar con el proceso de planificación.

#### **Paso 1: la Visión de la Firma**

La visión de la firma es una expresión del tipo de empresa que aspiran crear sus ejecutivos y que pretende: comunicar la naturaleza de la existencia de la organización en términos de propósito corporativo, ámbito de negocios

y liderazgo competitivo; proveer el marco conceptual que regula las relaciones entre la firma y sus grupos interesados o audiencias; y especificar los grandes objetivos, de desempeño de la firma.

#### Paso 2: Directrices estratégicas y desafíos de planificación

Las directrices estratégicas de la empresa son los temas primarios que la firma debe abordar en los próximos tres (3) a cinco (5) años para establecer una sana posición competitiva. Las directrices estratégicas deberán contener desafíos de planificación específicos y significativos, para los niveles corporativos, de cada unidad de negocios de la firma y de algunas funciones centralizadas consideradas esenciales.

Las directrices estratégicas son las receptoras de todos los análisis llevados a cabo hasta aquí y se las deberá articular de manera que den sentido a las tareas críticas que tiene que abordar cada unidad en la organización, de modo de desarrollar una efectiva posición estratégica

Objetivos de desempeño de la empresa: Los objetivos de desempeño de la empresa son según Tyler (2002) “indicadores cuantitativos relacionados con el rendimiento global de la firma. Típicamente, son objetivos financieros relacionados con ingreso total, resultados y tasa de crecimiento”(p.71). Esta tarea requiere, en primer lugar, la selección de unos pocos indicadores claves, que sean representativos del desempeño de la corporación y luego la asignación de valores históricos así como de metas para cada uno de ellos (Wellington, 2003, p.432). Al explicitar sus expectativas financieras, la

empresa no sólo define mejor los desafíos implícitos en las directrices estratégicas, sino, al mismo tiempo, provee un marco más realista para guiar la formulación de los programas de acción que van a emerger de los pasos subsiguientes en el proceso de planificación estratégica.

#### Paso 3: Misión del negocio

La misión del negocio sigue exactamente la misma caracterización que la misión de la firma, con la salvedad que se efectúa a un nivel más detallado a fin de obtener una mejor comprensión de cada unidad estratégica de negocios. “La misión del negocio es una declaración de su ámbito actual y futuro de productos, mercados y cobertura geográfica y una definición del modo de lograr liderazgo competitivo”.(Tyler, 2003, p.81). La declaración de misión es particularmente informativa en cuanto a los cambios que están siendo considerados por la gerencia superior.

Paso 4: Formulación de la estrategia de negocios y de los programas generales de acción

Una estrategia de negocios es un conjunto jerárquico de objetivos apoyados por programas de acción bien coordinados que apuntan al establecimiento de una ventaja sostenible en el largo plazo por sobre los competidores. En esta etapa, la dirección general se expresa en términos de lo que debiera seguir el negocio, expresada en términos de programas generales de acción definidos a través de un horizonte de planificación de varios años.

En los pasos subsiguientes cada uno de estos programas de acción generales tendrá que ser definido por medio de un conjunto de programas de acción específicos con un claro propósito de implementación. La estrategia de negocios se deriva de las directrices estratégicas de la empresa y desafíos de planificación que son relevantes para la empresa.

El Paso 5 del proceso de planificación involucra la asignación de recursos y definición de medidas de desempeño para el control de gestión. En esta etapa debe efectuarse el compromiso final de fondos estratégicos (Hax y Majlax, 2006, p.243).

De los fondos totales asignados a inversiones y gastos estratégicos, tenemos que restar aquellos que se requieren para cumplir con obligaciones legales, o bien que corresponden a compromisos con proyectos en marcha.

#### **4. La entrega de Valor en el proceso de Mercadeo**

La razón de ser de cualquier empresa es proporcionar valor a un mercado, obteniendo rentabilidad en el intercambio. Ahora bien, existen varias formas de contemplar el proceso de entrega de valor. La visión tradicional es que la empresa da bienes o servicios y luego otros se encargan de venderlo. En esta visión el mercadeo se sitúa en el segundo lugar del proceso de entrega de valor. La visión tradicional parte del supuesto de que la empresa sabe lo que tiene que hacer y que el mercado adquirirá

suficientes unidades para que la empresa pueda obtener beneficios, Seglin (2001), explica que:

La visión tradicional tiene razón de ser en economías de escasez. No les preocupa mucho la calidad de los mismos, sus características o estilo. Esta visión de la empresa no tiene muchas probabilidades de subsistencia en economías competitivas, donde el mercado tiene mucho donde escoger y ejerce la discriminación. En estas circunstancias el mercado masivo se divide en micromercados, con cada uno con sus deseos, percepciones, preferencias y criterios de compra. (p.91).

La empresa que quiera subsistir debe diseñar una oferta que se ajuste a su público objetivo, previamente definido. Esta creencia constituye el punto central de una nueva visión del proceso comercial, en la que se sitúa el mercadeo al comienzo del proceso de planificación de la empresa. En vez de resaltar las actividades de producción y ventas, las empresas consideran que son parte de una secuencia de creación y entrega de valor. Kotler (2001), señala que esta secuencia se desarrolla en tres (3) fases:

1. La primera fase, elección del valor, representa los deberes que la función de mercadeo debe realizar antes de que se diseñe el producto. En esta fase los responsables de mercadeo deben segmentar el mercado, seleccionar el público objetivo más adecuado y definir el valor fundamental a ofrecer. La fórmula segmentación, público objetivo, posicionamiento (S, PO, P) constituye la esencia del mercadeo estratégico.

2. La creación de valor es la etapa que sigue en la elección inicial. En la misma se deberá concretar las características del producto y servicio a ofrecer, definir el precio y los canales de distribución a utilizar. La concreción de estos valores se sitúa dentro de lo que se conoce como mercadeo operativo.

3. La tercera fase se centra en la comunicación del valor. Las tareas de venta, publicidad, relaciones públicas, promoción y otras acciones de comunicación que se realizan en esta fase, se encuadran también en el mercadeo operativo. Las tareas del mercadeo se inician antes de iniciar el servicio o producto y continúan después de su creación. Seglin (2006), dice que en el proceso de creación y entrega de valor, añade los siguientes conceptos:

- Cero tiempos de espera en el proceso de feedback de los clientes: se debe recoger continuamente las quejas y sugerencias de los clientes para aprender a mejorar el producto y su mercadeo.

- Cero tiempos de espera en el proceso de mejora del producto: la empresa debería recoger y valorar todas las ideas de mejora provenientes de clientes y empleados e incorporarlas en el menor tiempo posible.

- Cero tiempos de espera en aprovisionamientos: la empresa debería recibir sus suministros en el mínimo tiempo posible, llegando en su caso a acuerdos just-in-time con los proveedores. Estos acuerdos permiten reducir el nivel de inventario y el de costos.

- Cero tiempos de espera en fabricación: la empresa debería fabricar su producto en el tiempo esperado por el cliente.

- Cero defectos: el producto debería ser de alta calidad y carecer de problemas.

De lo que se infiere, que para desarrollar sus responsabilidades, los ejecutivos de mercadeo, independientemente de que pertenezcan a una unidad de negocio, a una división o a la corporación, llevan a cabo un proceso de mercadeo. Al trabajar siguiendo los planes elaborados en niveles superiores a los que están, los directores de producto adoptan un plan de mercadeo para cada producto, línea de productos o marca.

El proceso de mercadeo de esta forma, comprende el análisis de las oportunidades de mercadeo, búsqueda y selección de público objetivo, diseño de estrategias, planificación de programas, organización, gestión y control del esfuerzo de mercadeo.

Siendo, la primera tarea con la que se enfrenta la dirección de mercadeo de la empresa en palabras de Kotler (2001), es analizar las oportunidades a largo plazo de su mercado, para así mejorar sus resultados, recogiendo información significativa y continúa sobre los aspectos más importantes del entorno de mercadeo. El entorno de mercadeo de las empresas se divide en dos partes: el macroentorno y el microentorno. El microentorno de la empresa está formado por todos los actores que ayudan o afectan a la capacidad de la empresa para producir y vender.

La empresa debe también prestar atención a las tendencias del macroentorno, a saber, aspectos demográficos, económicos, físicos, tecnológicos, político-legales y cambios socio-culturales. Centrarse exclusivamente en el microentorno e ignorar los cambios en el entorno más lejano sería actuar con miopía. El macroentorno suscita preguntas como las siguientes: ¿Qué zonas del país se están desarrollando económicamente y cuáles pierden fuerza? ¿Cuáles son las perspectivas económicas y cómo afectarán a las ventas de máquinas de escribir y a los distintos modelos? ¿Qué nuevas tecnologías podrían tener aceptación en la mejora de las máquinas de escribir?.

Los cambios en el macroentorno podrían tener un efecto profundo en el mercado de la empresa. Una vez analizadas las oportunidades de marketing, la empresa está preparada para seleccionar los mercados objetivos. La práctica moderna del mercadeo defiende la división del mercado en grandes segmentos de mercado, valorando cada segmento y centrándose en aquellos a los que la empresa puede servir mejor.

Suponiendo que la empresa haya decidido atender el área producto/mercado denominado clientes de tamaño, necesita desarrollar una estrategia de diferenciación y posicionamiento para el mismo. La empresa deberá definir cómo se diferenciará de su competencia inmediata y cómo conquistará a su público objetivo. ¿Debería ofrecer un producto superior, de alto precio, con servicio excelente, con elevada inversión publicitaria y

dirigida a la clase social con mayor poder adquisitivo? O, en contraposición, ¿debería posicionarse a un bajo precio? Una vez que la empresa haya decidido la posición de su producto, tiene que llevar a cabo la difícil tarea de desarrollar nuevos modelos, probarlos y lanzarlos.

La definición de las estrategias debe guiar el desarrollo de los ulteriores programas de mercadeo. En éstos se decide el nivel de gastos a realizar, la distribución de los mismos y el mercadeo mix más adecuado. Por último, los directivos de mercadeo tienen que decidir cómo asignar el presupuesto de mercadeo entre los distintos productos, canales, medios de promoción y áreas de venta.

En cuanto al mix de producto es la herramienta más básica del mercadeo e incluye la oferta tangible, es el precio, la distribución, otra de las herramientas del mix de mercadeo, supone las diversas actividades que las empresas desarrollan para hacer el producto accesible en tiempo y lugar al público objetivo. La empresa debe identificar, reclutar y unir a los distintos intermediarios y distribuidores de mercadeo, de tal forma que sus productos y servicios estén suficientemente cercanos al público objetivo. Miquel (2005), dice que se “debe identificar, comprender y conocer cómo toman sus decisiones los distintos tipos de minoristas, mayoristas y empresas que hacen la distribución física”. (p.77).

La promoción, incluye las distintas actividades que desarrollan las empresas para comunicar los méritos de sus productos y persuadir a su

público objetivo para que compren. En este sentido, la empresa tiene que contratar, entrenar y motivar a los vendedores que promocionen sus productos a intermediarios y otros compradores y establecer programas de comunicación y promoción que incluyan publicidad, mercadeo directo, promociones de ventas y relaciones públicas.

La última parte en el proceso de mercadeo consiste en organizar los recursos comerciales y gestionar y controlar el plan correspondiente. La empresa debe desarrollar una organización que sea capaz de llevar a cabo el plan de mercadeo. De esta forma, la empresa necesita procedimientos de información y control para asegurarse de que se alcanzan sus objetivos. Se pueden distinguir según Mc Carthy (2001), tres tipos de actividades de control:

1. El control del plan anual es la tarea de asegurarse de que la empresa está alcanzando las ventas, beneficios y otros objetivos que se establecieron en su plan anual. La tarea se divide en cuatro etapas. En primer lugar, los ejecutivos deben establecer objetivos bien definidos en el plan anual para cada mes, trimestre o cualquier otro período a lo largo del año. En segundo lugar, deben disponer de formas de medir los resultados en el mercado. En tercer lugar, los ejecutivos deben determinar las causas de la desviación de los resultados previstos. En cuarto lugar, la dirección debe seleccionar las acciones de mejora para disminuir las distancias entre los objetivos previstos

y los reales. Ello puede requerir mejorar las formas de gestión del plan o cambiar los programas, las estrategias o incluso los objetivos.

2. Las empresas necesitan analizar periódicamente la rentabilidad actual de los distintos productos, grupos de clientes y canales. Esto no es una tarea simple. Los sistemas de contabilidad de las empresas rara vez están diseñados para dar información real sobre la rentabilidad de las diferentes actividades de mercadeo.

3. El control estratégico es la tarea de asegurarse de que el mercadeo de la empresa se ajusta óptimamente a las condiciones de su mercado y entorno.

Como consecuencia de los rápidos cambios en este último, las empresas necesitan valorar periódicamente su eficacia de mercadeo a través de un instrumento de control conocido como la auditoría de mercadeo.

## **5. La Cadena de Valor en las Empresas**

Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. El nivel relevante para la construcción de una cadena de valor son las actividades de una empresa. Porter (2001), señala que “En términos competitivos, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona”. (p.133). El valor se mide por

el ingreso total, es un reflejo del alcance del producto en cuanto al precio y de las unidades que puede vender. Una empresa es lucrativa si el valor que impone excede a los costos implicados en crear el producto.

El crear el valor para los compradores que exceda el costo de hacerlo es la meta de cualquier estrategia genérica. El valor, en lugar del costo, debe ser usado en el análisis de la posición competitiva, ya que las empresas con frecuencia elevan deliberadamente su costo para imponer un precio superior por medio de la diferenciación.

Por ello, la cadena de valor despliega el valor total, y consiste de las actividades de valor y del margen. Las actividades de valor son las actividades distintas física y tecnológicamente que desempeña una empresa. Estos son los tabiques por medio de los cuales una empresa crea un producto valioso para sus compradores. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor. El margen puede ser medido en una variedad de formas. La cadena de valor del proveedor y del canal también incluye un margen que es importante aislar para la comprensión de las fuentes de la posición en cuanto a costos de una empresa, ya que el margen del proveedor y del canal son parte del costo total dado al comprador.

Cada actividad de valor emplea insumos comprados, recursos humanos mano de obra y administración, y algún tipo de tecnología para desempeñar su función. Cada actividad de valor también crea y usa la información, como

los datos del comprador orden de entrada, parámetros de desempeño pruebas, y estadísticas de fallas del producto. Las actividades de valor pueden dividirse en dos amplios tipos, actividades primarias y actividades de apoyo. Las actividades primarias, son las actividades implicadas en la creación física del producto y su venta y transferencia al comprador, así como asistencia posterior a la venta.

En cualquier empresa, las actividades primarias pueden dividirse en categorías genéricas. Las actividades de apoyo sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. Por tanto, las actividades de valor son los tabiques discretos de la ventaja competitiva. Cómo cada actividad es desempeñada en combinación con su economía determinará si una empresa tiene un costo alto o bajo en relación con sus competidores.

Cómo se desempeña cada actividad de valor también determinará su contribución a las necesidades del comprador y por lo mismo a la diferenciación. El comparar las cadenas de valor de los competidores expone diferencias que determinan la ventaja competitiva. Para Porter (2001):

Un análisis de la cadena de valor en lugar del valor agregado es la forma apropiada de examinar la ventaja competitiva, el valor agregado precio de venta menos el costo de la materia prima comprada se ha usado algunas veces como el punto central para

el análisis de costos, porque ha sido considerado como el área en que la empresa puede controlar los costos. ( p.88) .

Sin embargo, la identificación de las actividades de valor requiere el aislamiento de las actividades que son tecnológica y estratégicamente distintas. Las actividades de valor y las clasificaciones contables casi nunca son las mismas. Las clasificaciones contables (ejemplo, gastos generales, mano de obra directa) agrupan a las actividades con tecnologías dispares y separan costos que son parte de la misma actividad.

En este sentido, para diagnosticar la ventaja competitiva, es necesario definir la cadena de valor de una empresa para que compita en un sector en particular. Iniciando con la cadena genérica, las actividades de valor individuales se identifican en la empresa particular. El definir las actividades de valor relevantes requiere que las actividades con economía y tecnologías discretas se aíslen.

Las funciones amplias como manufactura o mercadotecnia deben ser subdivididas en actividades. El flujo del producto, el flujo de pedidos o el flujo de papel pueden ser útiles para hacer esto. El subdividir actividades puede proceder al nivel de angostar cada vez más las actividades que son hasta cierto punto discretas. Todo lo que hace una empresa debería quedar capturado dentro de una actividad primaria o de apoyo. Las etiquetas de actividad de valor son arbitrarias y deberían ser elegidas de forma que proporcionen la mejor perspectiva del negocio. El ordenamiento de las

actividades debería seguir ampliamente el flujo del proceso, pero este ordenamiento también depende del juicio. Con frecuencia las empresas desempeñan actividades paralelas, cuyo orden debería ser elegido de forma que aumenten la claridad intuitiva de la cadena de valor a los administradores.

## **6. Marketing de Restaurantes**

En años anteriores, el dueño de un restaurante era famoso o exitoso debido al servicio que ofrecían o también por su excelente ubicación. Las empresas individuales no tendrán un crecimiento o uno muy moderado, en comparación con firmas competitivas que ya se encuentran en el mercado, es decir el negocio es duro y lo será cada vez. Para equilibrar los cambios se debe de contar con normas de marketing elaboradas, adaptabilidad por parte del administrador y desarrollo tecnológico.

En los años 50's existieron principales causas para el surgimiento de comida rápida: Menús simples, uniformes, la confianza del autoservicio, equipo limitado al producto y la preparación con el máximo aprovechamiento. El éxito de la comida rápida señala Holtje (2003) da en diferentes etapas, las cuales son: (a).franquicia, (b) la renovación de instalaciones, (c) La experimentación de nuevos productos, (d) la ampliación del horario. La mejor y nueva tecnología será, muy importante ya que gracias a esto la eficacia del

establecimiento aumentará considerablemente. La acumulación de integración de recursos comerciales dedicados a la producción y entrega de bienes y servicios al consumidor, de la forma más eficaz diseñada para elevar al máximo tanto la satisfacción del cliente como los objetivos del negocio.

Marketing es un proceso, no un producto; este incluye recursos financieros (bancos, ahorro personal), recursos físicos (activos tangibles como paisaje, decorado) y recursos humanos (personal de los que depende la empresa). La presentación del menú es algo muy importante ya que gracias a esto llamaría la atención del cliente y éste se animaría a pedir algo.

El merchandising es un arte y una ciencia a la vez. Las oportunidades de merchandising abundan cada vez más, un ejemplo, el colorido de las bebidas o de los platillos. El medio ambiente del lugar puede desempeñar un importante papel en la atracción de clientes, que viene con relación con calidad, sabor y valor. El nombre es muy importante, pues con éste se dará a conocer y caerá la fama de dicho establecimiento.

Así, no es fácil la apertura de un restaurante, dice Hulbert (2005) lleva a investigaciones muy complicadas y a trámites muy tardados. Antes que nada debemos determinar nuestro interés al que nos queremos referir. ¿Qué tiene prioridad, el concepto o la ubicación? Si el administrador o dueño se encuentra muy entusiasmado con un lugar en particular y cree contar con los recursos suficientes para el desarrollo de un concepto, deberá investigar la

ubicación y crear un plan que resulte atractivo para la demografía, economía y psicografía de esa área de mercado.

Algo que es recomendable para el posicionamiento del restaurante Guaco Express es determinar la calidad de un local propuesto es mucho más fácil si su concepto básico y la demografía del mercado a la que va dirigido han sido determinados previamente. El objetivo de los anteriores es que dará una idea adicional de las preferencias del mercado, ajustar el concepto y dependiendo de esto desarrollar un concepto totalmente nuevo.

El negocio de un restaurante es muy reñido, no se tiene tiempo de descansar ni esperar. El compromiso de un restaurante establecido es mantener siempre un ambiente necesario para conservar a los clientes regulares y atraer un número creciente de los mismos, al igual se debe mantener al personal estimulado mediante novedades del mismo.

Es necesario tener una política, un plan de acción. La ubicación y las instalaciones físicas, y la decoración idónea para atraer al tipo de clientela que se desee. No se puede dar todo a todos. Para la creación de un local con éxito, es importante educar. Es de utilidad para la permanencia en el mercado, que se cuente una historia impresa obsequiada a los clientes, ya que ellos tendrán sed de aprender. El restaurante es la personalidad y no las personas que lo forman. Por otro lado, como estos activos ya no están tan a la mano, la gente está empezando a cobrar por cosas que antes no cobraba.

Aunque es cierto que este tipo de servicio resulta mas lucrativo cuando el restaurante se edifica especialmente para ello mediante una planeación del mercado donde tal vez el 90% del negocio se hace con grupos, casi cualquier administrador puede adaptar sus instalaciones para atender algún tipo de servicio a grupos, y además hacerlo con jugosas ganancias.

Uno de los aspectos más importantes pero a la vez mas olvidados de la administración de un restaurante dice Meyer (2004), es la presentación del menú. El menú de un restaurante es la presentación que refleja y exhibe los productos del restaurante. Es la primera presentación que hace el administrador de lo que esta ofreciendo. Si el menú se coloca en la entrada del restaurante, debe de convertirse en una herramienta de venta que actuara para atraer al cliente potencial al establecimiento.

Es necesario crear una buena impresión tanto en lo que se refiere a la calidad del producto como a la personalidad e imagen por las que se desea que el restaurante sea conocido. Holtje (2003), dice que un menú tiene 4 funciones básicas:

- Aumentar el promedio general de la cuenta.

- Promover la venta de los productos presentados o que constituyen la especialidad de la casa.

- Integrarse al paquete total de diseño y decoración que caracteriza al restaurante, lo cual aumenta el deseo de la experiencia gastronómica del cliente.

-Lograr el deseo del cliente de regresar al establecimiento una y otra vez para compartir la deliciosa, higiénica y saludable comida que ahí se describe.

Siempre hay que crear productos viables, hacer encuestas entre la clientela, buena capacitación para empleados en el momento de sacar el producto, y principalmente el administrador debe planear, dirigir el cambio.

## **7. Posicionamiento de un Restaurante**

Para el posicionamiento de un restaurante debe definirse claramente la imagen del mismo en la mente del público, en segundo lugar la publicidad impresa puede impulsar al cliente hacia su restaurante. Así, señala Kotler (2002), que toda exposición a la publicidad impresa debe posicionar al restaurante en la mente de los lectores, debe hacerlo instantáneamente. El posicionamiento da al lector una información instantánea sobre su restaurante.

La tarea de posicionar al restaurante empieza cuando se está planeando su planta física, estructurando el menú, diseñando su exterior e interior y estableciendo sus políticas de operación y personal. Es el escenario central de su anuncio impreso, se requiere para la plataforma de posicionamiento y normal conforme al texto el mensaje tácito.

Las relaciones públicas también son herramientas útiles eficaces, estas son el resultado práctico y visible de un trabajo intenso de poner atención a los detalles, de la perseverancia y de buscar siempre la técnica que permita provocar las sensaciones positivas en las arenas comerciales. A diferencia de la publicidad que necesita de la compra de espacio y de tiempo, las relaciones públicas operan sin grandes presupuestos.

De ahí, que se debe identificar un beneficio sobre el cual se pueda comenzar a desarrollar tu diferenciación y a construir el posicionamiento. Es decir, un beneficio que podrías mostrar bajo diferentes formas, atributos o características de tu marca (servicio o producto), pero que realmente te haga diferente. Luego se debe desarrollar una implementación práctica de la diferenciación, de modo que pueda tener el control sobre la percepción que genera la marca, ya que, el marketing y el posicionamiento, no son más que un juego de percepciones, simplemente dice Mc Carthy (2005), el mercado percibe al negocio de una cierta manera, y lo que debe intentarse, primero, es definir cómo se quiere ser percibido, y segundo, desarrollar, orquestar y ejecutar de manera consciente, una serie de acciones y hábitos que faciliten que el cliente perciba y experimente la diferencia.

Este es el corazón que mantiene la vitalidad y la buena salud del marketing en una pequeña empresa; es el núcleo que debe regir todo cuanto se hace en una empresa. En otras palabras, si después de un estudio y análisis, se logra identificar aquello que realmente diferenciará a tu negocio

del resto de los competidores, e implementa una comunicación externa y coherente con la diferenciación, mediante tácticas sencillas, originales y efectivas, se comenzará a crear un cierto nivel de expectativas en el Nicho de Mercado.

Ahora bien, si esas expectativas que el cliente o prospecto se ha creado, percibe que son cumplidas y mejor aún, sobre cumplidas cuando éste interactúe con el negocio, entonces has comenzado a consolidar tu diferencia y a posicionar esa diferencia en la mente de los clientes o consumidores y lo mejor de todo, es que en este punto, se comenzará a tomar el control de la publicidad boca a boca; se empezará a mover y controlar los hilos de la percepción.

Así, dice Holtje (2003), que las seis claves para potenciar un restaurante son:

1. Diferencie el restaurante
2. Detectar nuevos nichos y posicione en ellos
3. Hacer publicidad efectiva
4. Atraer nuevos clientes
5. Hacer que los clientes consuman más
6. Hacer que los clientes vuelvan

De allí, que cuando se habla de una estrategia empresarial, que resultara novedosa para los públicos, sobretodo en la implementación de objetivos con acciones novedosas, tanto interna como externamente, tendría

que tenerse en cuenta para Kotler (2002) el mercado dinámico, que se presenta en este siglo XXI, esta estrategia es una llamada de atención, para poder analizar, si lo que se esta haciendo, lo esta haciendo bien, o si es necesario en todo caso, dar un vuelco, a veces drástico, otras veces no, a la empresa.

Es una constante que por mas que se cumpla los objetivos que se han trazado, en distintas ocasiones, no se alcanzan los resultados previstos, eso es un reflejo de que algo esta fallando y es ahí, donde entra en un plan B dentro de la estrategia o replantear las acciones que esta desarrollando con una visión más certera de lo que en esos momentos el mercado está buscando, consientes de los recursos que se han perdido, pero con la información necesaria para hacer las cosas bien, y si hacer las cosas bien, significa reinventar la empresa, pues hay que hacerlo con total conocimiento de causa y analizando a profundidad todas las posibilidades que permitan fidelizar a los clientes y obtener nuevas oportunidades de negocio.

Esto se logra, creando nuevos servicios, modificando productos, canales de distribución, puntos de venta, explotando la comunicación, ofrecer máxima calidad en el producto. Es una constante de toda empresa, dedicar todos los recursos posibles para crear productos o servicios de calidad, sin embargo esto no es percibido por los clientes si no se hace saber de todos estos esfuerzos, la calidad, en muchas ocasiones es percibida como algo intrínseco, sin embargo debe conocer muy bien al público objetivo para saber

que definen ellos como calidad conociendo esto exaltar los atributos o características que den una imagen de calidad.

La calidad es una cuestión de percepción, de crear marca, de crear clientes fieles que se sientan satisfechos con nuestros productos o servicios, logrando esto, podremos centrarnos en otros aspectos de la empresa sin descuidar nunca el cómo nos percibe nuestro público, intentando constantemente que cada vez que piensen en nuestra marca piensen por añadidura en calidad.

Por ello, mientras mejor se conozca el mercado, es más fácil saber cuales son sus necesidades reales y es más fácil aún, determinar como vamos a satisfacerlas.

Toda estrategia empresarial debería dedicar como un objetivo primordial el conocimiento del mercado, sin embargo lo que Kotler (2002) trata de reflejar en este punto, es la necesidad de no olvidar que aunque se actúe en mercados globalizados, existen características de ciertos grupos (nichos) que los diferencian del resto, y es la tarea de las empresas descubrir estas características que reflejaran a su vez las necesidades a satisfacer. Es muy fácil crear servicios o productos generalistas, pero cada cabeza es un mundo y cada persona tiene necesidades específicas y diferentes, es necesario descubrir cuando un cierto grupo de personas, comparten esas necesidades y sobretodo es importante saber que ese grupo de personas puede ser un mercado potencial para nosotros y por ello dedicarles especial

cuidado, porque en las intenciones de abarcar una gran cuota de mercado no siempre esta la mejor rentabilidad de las empresas.

Otras variantes de esta estrategia se basan en como la comunicación a los clientes las características de los servicios o productos, esto quiere decir que puedes tener un mismo producto o servicio pero presentarlo diferente, dependiendo a que nichos que se quiera llegar.

Como reflexión final, se puede concretar que uno de los aspectos importantes dentro del restaurante en estudio es la información, como punto de partida para tomar decisiones tanto internas como externas, entre mas información se tenga de las necesidades y de las necesidades del mercado se podrá actuar con mas seguridad, tomar decisiones cada vez más acertadas y se podrá, aplicar estrategias para el posicionamiento como las anteriormente planteadas.

## **8. Naturaleza y Contenido de un Plan de Negocios**

Un Plan de Negocio es un documento formal que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente y orientado a la acción, en el cual se incluyen los planes de acción que habrán de realizarse para que utilizando los recursos disponibles para la organización, se procure el logro de determinados resultados (objetivos y metas). El plan, a su vez, establece los mecanismos que permitirán controlar dichos logros. Alcaraz, (2004), señala

que un plan de negocio es: “fundamentalmente la expresión concreta, clara y específica de la planeación que se ha realizado en cada una de las áreas de la organización”, (p. 194). Los puntos que se deben considerar según el mismo autor son:

-Mercadotecnia: Abarca una serie de actividades a realizar: (a) Desarrollar una investigación del mercado (numero de clientes potenciales, consumo aparente, demanda potencia.); (b) Elaborar un análisis de la competencia; (c) Llevar acabo el estudio de mercado; (d) Establecer el sistema de Distribución; (e) Definir la publicidad de la empresa; (f) Diseñar etiquetas, anuncios, logo, eslogan, nombre comercial; (g) Definir el sistema de promoción; (h) Diseño de empaque de productos (sí los hay).

-Producción: Considera una serie de actividades a realizar: (a) Diseño del producto o servicio; (b) Definición del proceso de producción; (c) Determinar la ubicación de las instalaciones y diseñar la distribución de las mismas; (d) Definir los requerimientos de mano de obra; (e) Adquirir los Recursos de tecnología de la información necesaria; (f) Identificar y seleccionar a los proveedores de equipo, herramientas y materias primas; (g) Obtener el equipo y herramientas necesarias para llevar a cabo el proceso de producción; (h) Establecer el Sistema de control de proceso de compra y control de inventarios de la empresa; (i) Comprar la materia prima para la elaboración del producto y/o la prestación del servicio; (k) Adquirir (comprar o rentar) las instalaciones necesarias; (l) Acondicionar las instalaciones de la

empresa (tanto de producción como administrativas; (II) Reclutar y capacitar a la mano de obra necesaria; (m) Diseñar el sistema de calidad de la empresa.

-Organización: Esta área comprende: (a) Definir las funciones de la empresa y el personal que llevará a cabo las mismas; (b) Diseñar la estructura organizacional de la empresa; (c) Establecer los perfiles de cada puesto; (d) Elaborar los manuales operativos de cada área funcional; (e) Diseñar el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal; (f) Definir el sistema de capacitación a seguir en la empresa; (g) Elaborar los tabuladores y políticas de administración de sueldos y salarios; (h) Establecer el procedimiento de evaluación de desempeño del personal; (i) Diseñar y establecer los procedimientos de relaciones laborales en la empresa.

-Finanzas: Contiene algunas actividades como son: (a) Adquisición de información para la elaboración de proyecciones financieras; (b) Elaboración de proyecciones financieras de la empresa y evaluación financiera de la empresa; (c) Establecimiento del proceso contable a seguir; (d) Diseño del catálogo de cuentas a utilizar; (e) Selección del software que se utilizará en el proceso contable de la empresa; (f) Adquisición del sistema contable; (g) Contratación del personal que llevará el proceso contable de la empresa; (h) Investigación de sistemas de financiamiento; (i) Trámites de obtención de apoyos financieros (préstamos, inversiones).

-Integración de Actividades: Una vez que se han determinado todas las actividades anteriores, para implantar e iniciar las operaciones de la empresa, el siguiente paso es integrarlas y ordenarlas por secuencia y tiempos. El primer paso es realizar un listado con todas las actividades anteriores ordenándolas en forma secuencial. El segundo paso es integrar todas las actividades de las diferentes áreas en forma secuencial y determinar qué actividades pueden llevarse a cabo simultáneamente. El tercer paso es asignar tiempos de duración a cada actividad y responsables de su cumplimiento. El cuarto paso es graficar las actividades, para llevar un control visual holístico del plan de trabajo.

El quinto y último paso es realizar un cronograma. Es recomendable basarse en las hojas de verificación que se incluyen en anexo de esta investigación, a fin de obtener un listado de las actividades a realizar en las diferentes áreas de la empresa.

### **C. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS**

-BENEFICIO DEL PRODUCTO. Características del producto o servicio que son percibidas por el consumidor como una ventaja o ganancia actual y real (Kotler, 2002).

-CLIENTE REAL: los clientes asiduos al restaurante.

-DESARROLLO DEL MERCADO: Atracción de nuevos clientes hacia los productos existentes (Holtje 2003),

-MERCADEO DE BASE DE DATOS: Un sistema destinado a mantener datos de clientes y clientes potenciales, utilizando bases de datos relacionales, con la finalidad de generar y calificarlos, venderle productos o servicios; y mantener relaciones estrechas con ellos (Kotler, 2002).

-MERCADEO. Proceso de planear y realizar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios que producen intercambios que satisfacen los objetivos del individuo y de las organizaciones. Todo lo que se haga para promover una actividad, desde el momento que se concibe la idea, hasta el momento que los clientes comienzan a adquirir el producto o servicio en una base regular (Kotler, 2002).

-MERCADO POTENCIAL. Grupo de consumidores que se estima han mostrado un nivel de interés en un producto o servicio (Kotler, 2002).

-NICHOS. En mercadeo describe pequeños grupos de consumidores que tienen necesidades muy estrechas, o combinaciones únicas de necesidades (Hulbert, 2005).

-PLANIFICACIÓN. Toda actividad en la cual se prevea de manera conciente y programada las actividades que puedan ocurrir en el futuro. Toda actividad requiere ser planificada. Las actividades de mercadeo necesitan ser planificadas cuidadosamente para tener resultados exitosos (Holtje 2003).

-POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO. Se refiere a las estrategias y tácticas de comunicación destinadas a crear y mantener en un lugar de preferencia en la mente del consumidor, ya sea un producto o un servicio. Esto es, poner al producto en una posición relevante ante las decisiones del comprador (Holtje 2003).

-POTENCIAL DE VENTAS. Es el límite aproximado de la demanda de la empresa conforme ésta aumenta sus esfuerzos de mercadeo en relación con sus competidores. Este potencial es menor que el mercado potencial no importa que los gastos de mercadeo de la empresa aumenten de manera considerable en relación con la competencia (Stanton. 2003).

-PROSPECTO. Término usado para denominar al cliente potencial (Kotler, 2002).

-PUBLICIDAD. Cualquier forma pagada y no personal de presentación y promoción de ideas, bienes, o servicios por un patrocinador identificado (Holtje 2003).

-SEGMENTACIÓN DEL MERCADO. División arbitraria del mercado total en grupos de compradores potenciales, para hacer coincidir en forma eficiente la oferta con la demanda o necesidad actual, del grupo definido como segmento (Stanton. 2003).

-SERVICIO. Cualquier actividad, beneficio o satisfacción que se ofrece a la venta. Es esencialmente intangible y no puede resultar en propiedad de

algo concreto. El servicio puede o no estar ligado a un producto físico o tangible (Kotler, 2002).

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **A. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Desde la perspectiva teórica de Tamayo y Tamayo (2003), la metodología “es un procedimiento general para lograr de manera precisa el objetivo de la investigación”. (p.51). Cuando se va a resolver un problema de forma científica, es muy conveniente tener un conocimiento detallado de los posibles tipos de investigación. Para el estudio a realizar, el cual esta referido a diseñar un plan de Negocios dirigido a la creación de una nueva imagen que permita el posicionamiento estratégico de un restaurante del Área Metropolitana de Caracas. (Caso: Jardín de las Crepes), se aplicará una investigación de campo con la modalidad de proyecto factible. Para Arias (2005) el proyecto factible esta representado por la “Formulación de propuestas de acción o modelos operativos como alternativa de solución al problema planteado” (p.37).

En atención a la modalidad de investigación, se introducirán dos grandes fases estudio, en la primera fase se realizar un diagnóstico de necesidades para el posicionamiento estratégico del Restaurante en estudio con el fin de cumplir con los requisitos involucrados en la situación existente

en la realidad objeto de estudio, en la segunda fase del proyecto se formulara los lineamientos estratégicos del plan de negocios como una solución a la problemática actual que la organización, a partir de una visión basada en un enfoque sistémico.

## **B DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

En la presente investigación se aplicara un diseño de campo no experimental, para Hernández (2004), los estudios de campo “permiten indagar in situ los efectos de la interrelación entre diferentes tipos de variables”.(p.183). Se le llama también investigación sobre el terreno ya que estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. En la investigación se estudiaran las diversas actividades para le desarrollo del posicionamiento estratégico en el ambiente del restaurante en estudio.

Para Tamayo (2004) los diseños no experimentales, “son aquellos que se realizan sin la manipulación deliberada de las variables del estudio, se observan los fenómenos tal y como se dan en el contexto natural o su realidad” (p.81). Tomando en cuenta la naturaleza y características del estudio puede considerarse que este trabajo especial de grado tiene carácter no experimental por cuanto se pretende observar y estudiar las características para el desarrollo de un plan de Diseñar un Plan de Negocios

dirigido a la creación de una nueva imagen que permita el posicionamiento estratégico de un restaurante del Área Metropolitana de Caracas, sin manipular variable alguna, solamente caracterizando el comportamiento del fenómeno en la realidad observada.

### **C. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN**

La población es el conjunto de elementos que reúnen una característica común, según Tamayo (2003) considera la población como "...la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación." (p. 114).

Por esta definición se puede decir que en la presente investigación las unidades de análisis objeto de observación o estudio, estarán compuestas por dos tipos de población gerencial y los clientes habituales del restaurante el Jardín de las Crepes, el criterio de selección fue el de ser clientes habituales.

Para la población 1 universo de estudio se utilizará la modalidad censal recomendada para poblaciones pequeñas, recomendado por Navarro (2009) cuando se trata de poblaciones muy pequeñas. Debido a lo pequeño y finita de la población y a objeto de obtener una muestra estadística, lo más

representativa posible, se toma el total de la población estudio para la cual se generalizarán los resultados, por consiguiente.

A continuación el cuadro contentivo de la población seleccionada para la presente investigación:

### **Cuadro 1: Población de la Investigación**

<b>Cargo</b>	<b>Población</b>
Presidente	<b>2</b>
Administradores	<b>2</b>
Ejecutivos de mercadeo	<b>1</b>
<b>Total</b>	<b>5</b>

**Fuente:** Datos tomados de la empresa Logística Alitec C.A. (2010).

Para la población 2 se aplicara un muestreo al azar donde según Arias (2004) “Es un subconjunto de individuos elegido de un sistema más grande la población. Cada uno individual se elige aleatoriamente por casualidad, donde cada uno tiene igual probabilidad de ser elegido en cualquier etapa durante el proceso del muestreo”(p.33). Se seleccionaran 50 clientes

## **D. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE ANALISIS**

Para la búsqueda de información que se sustenta y la base teórica del proceso de esta investigación, se utilizará la fuente bibliográfica con análisis

de documentos y estudios de casos sobre plan de negocios. Los instrumentos permiten obtener y recabar información acerca de las variables en estudio, las escalas de opinión y de actitudes, listas de cotejo, entre otros; son algunos de los instrumentos de los cuales puede valerse el investigador.

Recolectar los datos implica tres actividades estrechamente relacionadas entre sí: (a) Seleccionar los instrumentos de medición, éste debe ser válido y confiable, (b) Aplicar ese instrumento de medición. Es decir, obtener las observaciones y mediciones de las variables que son de interés para el estudio, (c) Preparar las mediciones obtenidas para que puedan analizarse correctamente.

Para Bravo (2005), las técnicas de recolección de información "son las distintas formas o maneras de obtener la información"(p.55).

Para la determinación de las técnicas y los instrumentos que van a ser utilizados para la recopilación de los datos se debe tomar en consideración, los objetivos de la investigación, en donde se planteó el diseño de un Plan de Negocios dirigido a la creación de una nueva imagen que permita el posicionamiento estratégico de un restaurante del Área Metropolitana de Caracas. (Caso: Jardín de las Crepes).

Es importante emplear diferentes técnicas que estén orientadas a alcanzar los fines propuestos que permitan recoger, analizar y presentar los datos que se consideran importantes para la investigación, así como, los instrumentos que serán utilizados en las diferentes técnicas para la

recopilación de datos serán de especial importancia, ya que a través de éstos se asentarán todos los datos y percepciones por parte del investigador, al momento de aplicar una técnica determinada.

La observación documental, esta técnica permite captar los planteamientos esenciales y necesarios de los textos, a través de la lectura o consulta general de los mismos, para el estudio que se esta realizando. La observación documental a fuentes bibliográficas será realizada a lo largo de todo el proyecto de investigación, en donde a través de la lectura de los textos se buscará y observará los hechos dentro de los materiales bibliográficos, que resulten de interés para el desarrollo de esta investigación.

En cuanto la observación directa, esta técnica permitirá el registro sistemático, válido y confiable de conductas o comportamientos que se manifiestan en el restaurante en estudio, realizando en forma inmediata las anotaciones, que proporcionen los resultados adecuados. El uso de esta técnica será ventajoso, porque se podrán obtener datos veraces y homogéneos, los datos serán ordenados sistemáticamente de acuerdo al criterio estadístico. La técnica utilizada será la entrevista estructurada para la población 1 y la encuesta para la población 2, esta contempla una serie de preguntas cerradas dirigidas a obtener datos acerca las preferencias del consumidor (Ver Anexo A y B). Una vez seleccionado el diseño de investigación apropiado y la muestra adecuada de acuerdo con el problema

de estudio, la siguiente etapa consiste en recolectar los datos pertinentes a las variables involucradas en la investigación; este proceso es conocido también como medición. El esquema a seguir en esta investigación, fue basado en la presentación y formulación de un problema, formulación de objetivos, revisión de la documentación referente al problema, recolección de los datos de la población para el análisis de la información.

## **E. FASES DEL ANÁLISIS**

Para el procesamiento de la información a recolectar, se procedió de la siguiente manera:

-En primera instancia se realizó un análisis situacional de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que permita la adquisición y operación de un restaurante en el área Metropolitana de Caracas.

-En segunda instancia se efectuó una entrevista estructurada a los socios de la empresa para determinar sus estrategias gerenciales aplicadas para la adquisición y operación de un restaurante.

-Luego se aplicó una encuesta a la población 2 donde se identificaron los gustos y preferencias en los clientes habituales en el restaurante Jardín de las Crepes.

Para culminar la elaboración del plan de negocios, se realizó en base a las siguientes fases:

-1: Definición del Concepto del negocio y de los cambios a realizar para la creación de la nueva imagen el cual comprende, los nuevos productos a vender, factores de diferenciación, la nueva empresa en su sector.

-2: Conocimiento y potenciación de los nuevos productos y servicios relacionados.

-3: Elaboración del Plan de Investigación y Desarrollo: aspectos tecnológicos calendario, presupuesto, la competencia dentro del sector.

-4: Elaboración del Plan comercial, el cual comprende: producción, proveedores.

-5 Plan de personal: incorporación de personas. Perfiles, motivación y retención.

-5: Aspectos económicos. Previsión de cash - flow. Rentabilidad. Flujo de caja, punto de equilibrio.

-6: Gestión de la empresa. Responsabilidad de cada actividad y medios de control, deberes y derechos de los accionistas.

## **F. SISTEMA DE VARIABLES**

### **1. Definición Conceptual**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2004) una variable es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse.

A continuación la definición conceptual de las variables sobre el plan de negocios en los procesos de adquisición y operación para un Restaurante del área Metropolitana de Caracas (Caso: Jardín de las Crepes), expresadas en el Cuadro 2:

**Cuadro 2**  
**Identificación y Definición de las Variables.**

<b>OBJETIVO ESPECIFICO</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>
Diagnosticar la situación actual de la planificación de un plan de negocios en los procesos de adquisición y operación para un Restaurante del área Metropolitana de Caracas	Situación actual de la planificación de un plan de negocios en los procesos de adquisición y operación para un Restaurante del área Metropolitana de Caracas (Caso: Jardín de las Crepes).	Es el Diagnóstico de las estrategias de planificación para el desarrollo del plan de negocios.
Realizar un análisis situacional de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que permita la adquisición y operación de un restaurante en el área Metropolitana de Caracas. (Caso: Jardín de las Crepes).	Análisis situacional de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que permita la adquisición y operación de un restaurante en el área Metropolitana de Caracas. (Caso: Jardín de las Crepes).	Es la aplicación de la matriz DOFA para determinar oportunidades y amenazas que permitan la adquisición y operación de un restaurante.
Identificar las estrategias gerenciales aplicadas para la adquisición y operación de un restaurante en el área Metropolitana de Caracas.	Estrategias gerenciales aplicadas para la adquisición y operación de un restaurante en el área Metropolitana de Caracas. ).	Es el proceso de desarrollo de métodos de planificación con eficacia y eficiencia en el plan de negocios.
Identificar las preferencias en los clientes habituales en el restaurante Jardín de las Crepes en el área Metropolitana de Caracas.	Preferencias en los clientes habituales en el restaurante Jardín de las Crepes en el área Metropolitana de Caracas.	Es el examen de los gustos y preferencias en clientes habituales
Desarrollar los elementos conceptuales del plan de negocios que permita el posicionamiento estratégico de un restaurante en el área Metropolitana de Caracas.	Elementos conceptuales del plan de negocios que permita el posicionamiento estratégico de un restaurante en el área Metropolitana de Caracas.	Son las estrategias para el desarrollo y formulación del plan de negocios para el posicionamiento estratégico de un restaurante en el área Metropolitana de Caracas.

**Fuente:** Elaborado por el autor (2011)

## 2. Definición Operacional

En el cuadro siguiente a desarrollar, se operacionalizarán las variables las cuales serán objeto de análisis en la investigación:

**Cuadro 3**  
**Operacionalización de las Variables**

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	TÉCNICA
Situación actual de la planificación de un plan de negocios en los procesos de adquisición y operación para un Restaurante del área Metropolitana de Caracas (Caso: Jardín de las Crepes).	Estratégica	Planificación Estructurada	Entrevista
Análisis situacional de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que permita la adquisición y operación de un restaurante en el área Metropolitana de Caracas. (Caso: Jardín de las Crepes).	Estratégica	Fortalezas, Debilidades, Oportunidades Y Amenazas	Matriz DOFA
Estrategias gerenciales aplicadas para la adquisición y operación de un restaurante en el área Metropolitana de Caracas. (Caso: Jardín de las Crepes).	Estratégica	Métodos de Planificación Eficacia y Eficiencia Necesidad del Plan de negocios	Entrevista
Preferencias en los clientes habituales en el restaurante Jardín de las Crepes en el área Metropolitana de Caracas.	Estratégica	Comida internacional Barra musical Preferencia de restaurante de comida francesa Calidad de servicio Precio	Encuesta
Elementos conceptuales del plan de negocios que permita el posicionamiento estratégico de un restaurante en el área Metropolitana de Caracas.	Planificación	Plan de Negocios	

Fuente: Elaborado por el Autor (2011)

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

#### **A. ANÁLISIS DE LOS DATOS**

Para llevar a cabo el tratamiento de los datos obtenidos en campo se prevé un conjunto de acciones donde es preciso aplicar técnicas estadísticas y lógicas para la interpretación y análisis de resultados. En primera instancia se procederá al registro y tabulaciones básicas, lo cual permitirá tener una visión global de los resultados.

El registro de las tabulaciones básicas se realizará a cabo agrupando mediante operaciones de recuentos las opiniones de los encuestados por cada pregunta o proposición y sus correspondientes alternativas de respuestas, para posteriormente calcular el porcentaje de cada campo de frecuencia acumulada y presentada en el plan de tabulaciones. Posteriormente se elaborarán cuadros estadísticos para representar los resultados aplicando la estadística descriptiva a través del cálculo porcentual.

Para proyectar los resultados expresados en cuadros estadísticos se diagramarán en gráficos que simplifican los resultados identificándose fácilmente las tendencias de los mismos, lo cual permitirá la interpretación y análisis de manera práctica para aplicar las técnicas lógicas que supone la inferencia, deducciones, análisis y síntesis. En relación al objetivo referido

sobre el análisis situacional de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, la cual se realizó 6 sesiones de planificación en conjunción con la directiva de la empresa en estudio:

## 1. Análisis Matriz DOFA

**Cuadro 4: Matriz DOFA**

<b>TEMA DEL ANÁLISIS:</b>	
<b>PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ADQUISICIÓN DE UN RESTAURANTE</b>	
<b>FORTALEZAS INTERNAS</b>	<b>DEBILIDADES INTERNAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Conocimiento en el manejo de personal por parte de los solicitantes.</li> <li>-Capacidad de entrenar y supervisar a los empleados.</li> <li>-Experiencia en la elaboración de compras programadas.</li> <li>-Capacidad de crear los mecanismos de supervisión necesarios para optimizar el desempeño de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Capacidad de crear un servicio que sea atractivo a los consumidores.</li> <li>-Algunos socios con poca experiencia en el área de restaurantes.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES EXTERNAS</b>	<b>AMENAZAS EXTERNAS</b>
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Incremento de la población venezolana en la ciudad de Caracas.</li> <li>-En las zonas aledañas existen 3 negocios que pueden ser competidores directos, pero no dedican esfuerzos a la atención del cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Problemas de abastecimiento de materia prima.</li> <li>-Agudización de la crisis política del país.</li> </ul>

Fuente: Elaborado por el Autor (2011)

## 2. Entrevista Estructurada:

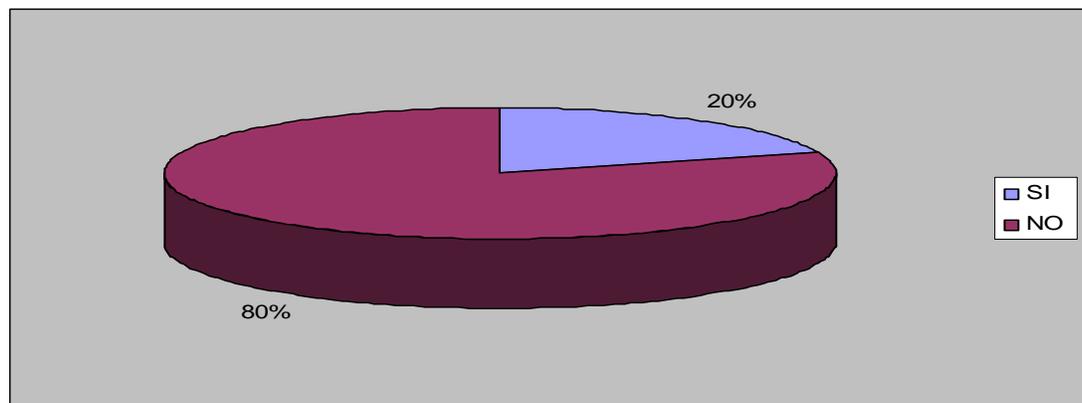
1. Aplica UD. métodos como la Matriz DOFA para la realización de la planificación estratégica para los nuevos negocios de la empresa?

**Cuadro 5: Métodos de Planificación**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	20
NO	4	80
TOTAL	5	100

Fuente: Elaborado por el Autor (2011)

**Gráfico 1: Métodos de Planificación**



El 80% de la población encuestada manifiesta que no utiliza la matriz DOFA como herramienta técnica para la planificación, es de aclarar que ella es utilizada solo por los uno (1) de los socios encuestados. Es necesario el análisis de debilidades y fortalezas, realizada bajo su propia realidad institucional para el desarrollo del plan de negocios del Jardín de las Crepes.

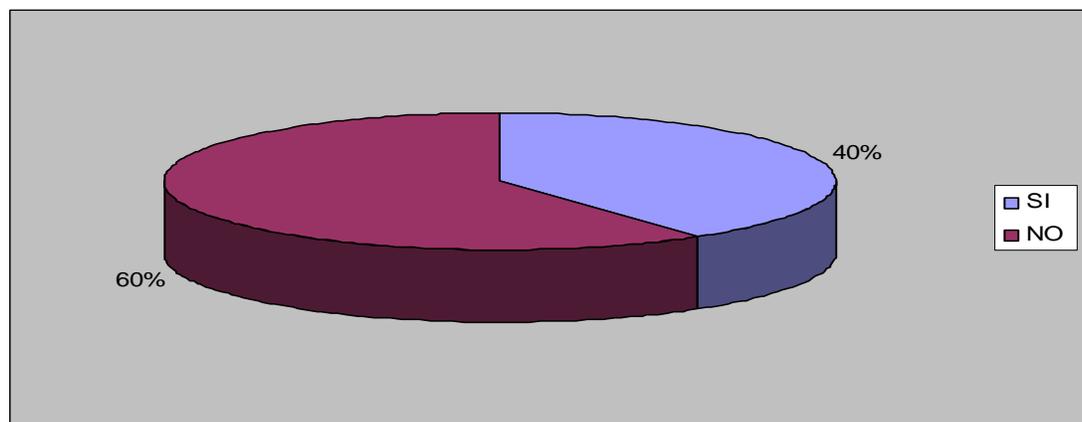
2. Realiza Ud. una Planificación Estructurada?

**Cuadro 6: Planificación Estructurada**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	40
NO	3	60
TOTAL	5	100

Fuente: Elaborado por el Autor (2011)

**Gráfico 2: Planificación Estructurada**



El 60% de la población manifiesta que no lleva una planificación estructurada y organizada que permita la visualización seguimiento y retroalimentación de los objetivos propuestos, ello ocasionado porque no existen lineamientos de cómo realizarla.

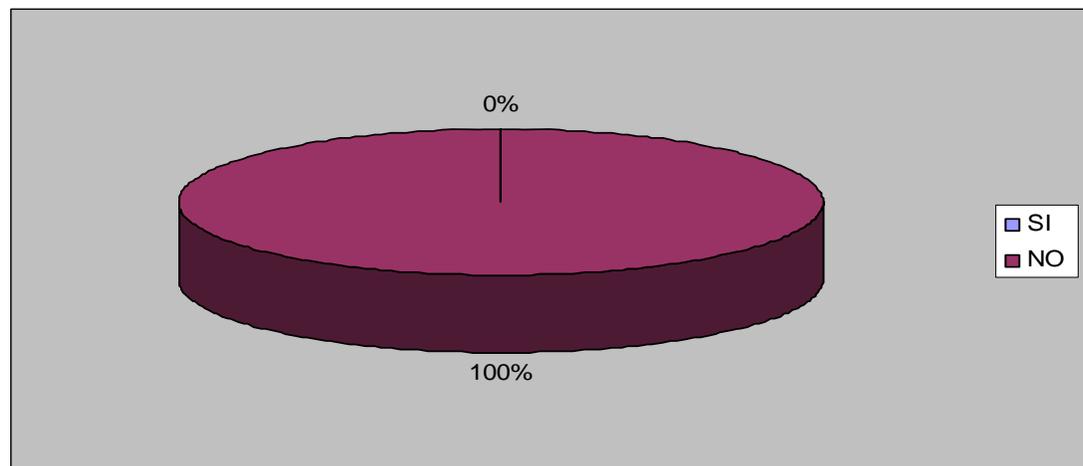
3. Considera la planificación efectuada hasta el presente como eficiente?

**Cuadro 7: Eficiencia**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0
NO	5	100
TOTAL	50	100

Fuente: Elaborado por el Autor (2011)

**Gráfico 3: Eficiencia**



El 100% de la población encuestada manifiesta que no realiza una planificación eficiente, ello ocasionado porque existen obstáculos que lo impiden tales como: procesos manuales, falta de conocimientos en el área de negocios lo que origina procesos no confiables y falta de control.

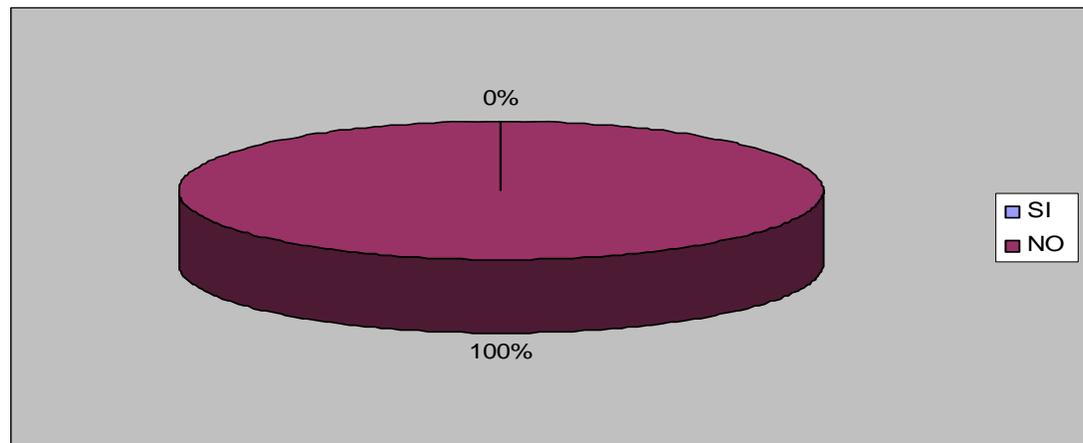
4. Considera la planificación efectuada hasta el presente como eficaz?

**Cuadro 8: Eficacia**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0
NO	5	100
TOTAL	5	100

Fuente: Elaborado por el Autor (2011)

**Gráfico 4: Eficacia**



El 100% de la población encuestada manifiesta que no es eficaz.

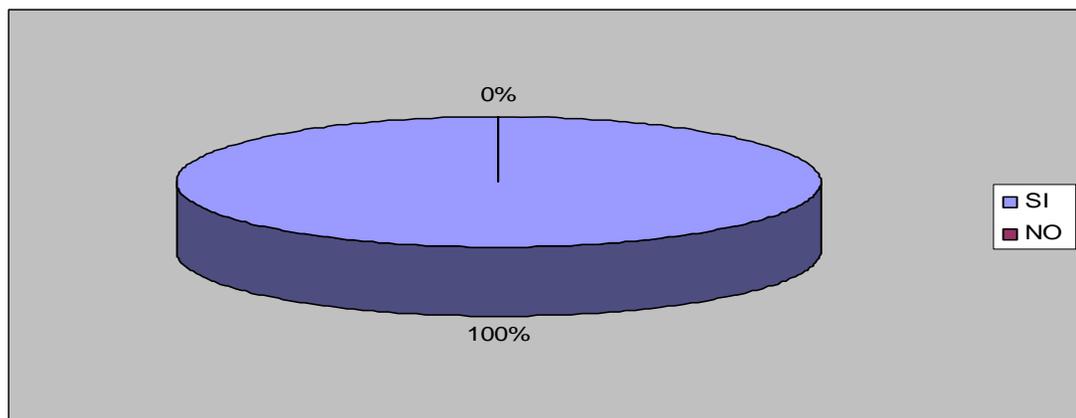
5. Considera necesario la realización de un plan de negocios para la adquisición del Jardín de las Crepes?

**Cuadro 9: Plan de Negocios**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	100
NO	0	0
TOTAL	5	100

Fuente: Elaborado por el Autor (2011)

**Gráfico 5: Plan de Negocios**



El 100 % de la población encuestada manifiesta que es necesaria una metodología que brinde las pautas necesarias para la realización del plan de negocios.

### 3. Encuesta aplicada a clientes habituales del Restaurante

El análisis de las encuestas permite identificar los gustos, comportamientos, preferencias y demás de los clientes a los que va dirigido la nueva visión del negocio:

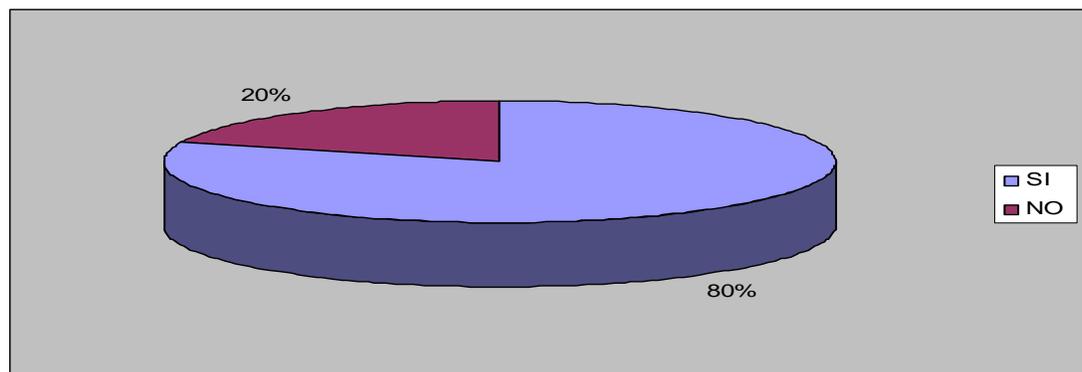
#### 1. ¿Le gustaría que el restaurante incluyera comida internacional aparte de la francesa?

**Cuadro 10: Gusto por la comida Internacional:**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
SI	40	80
NO	10	20
TOTAL	50	100

Fuente: Elaborado por el Autor (2011)

**Gráfico 6: Frecuencias de Consumo de Comidas Internacionales:**



Los encuestados manifestaron en 80 % que les gustaría que incluyeran en el menú comida internacional.

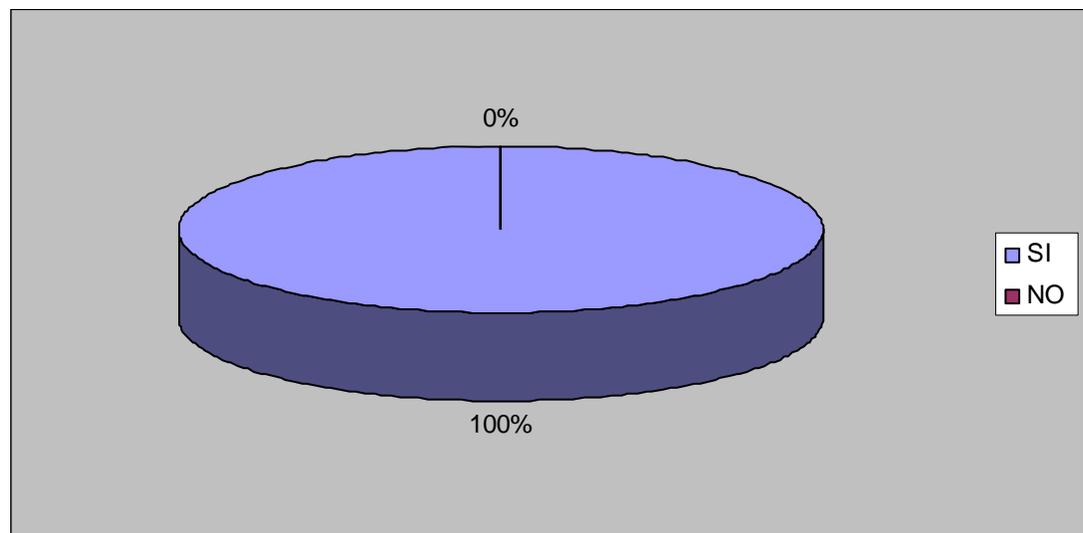
## 2. ¿Le gustaría un Ambiente con una Barra Musical

**Cuadro 7: Barra Musical**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
SI	50	100
NO	0	0
TOTAL	50	100

Fuente: Elaborado por el Autor (2011)

**Gráfico 2: Barra Musical**



Los encuestados manifiestan en un 100% que les gustaría un ambiente de barra musical.

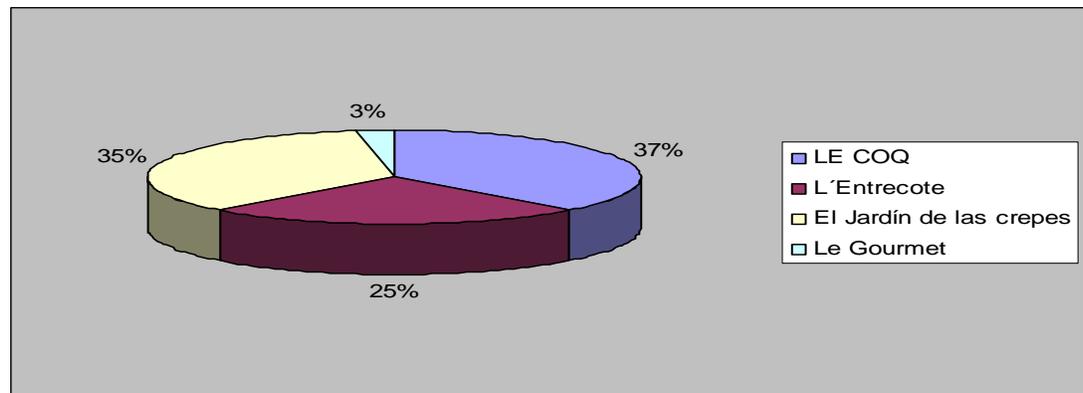
### 3. ¿Dónde acostumbra a comer comida Francesa en Caracas?

**Cuadro 12: Preferencias**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Le Coq	15	37
L´Entrecote	10	25
El Jardín de las crepes	14	35
Le Gourmet	1	3
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaborado por el Autor (2011)

**Gráfico 8: Preferencia**



El restaurante mas frecuentado es el LE Coq , le sigue el L´Entrecote, en tercer lugar el Jardín de las Crepes.

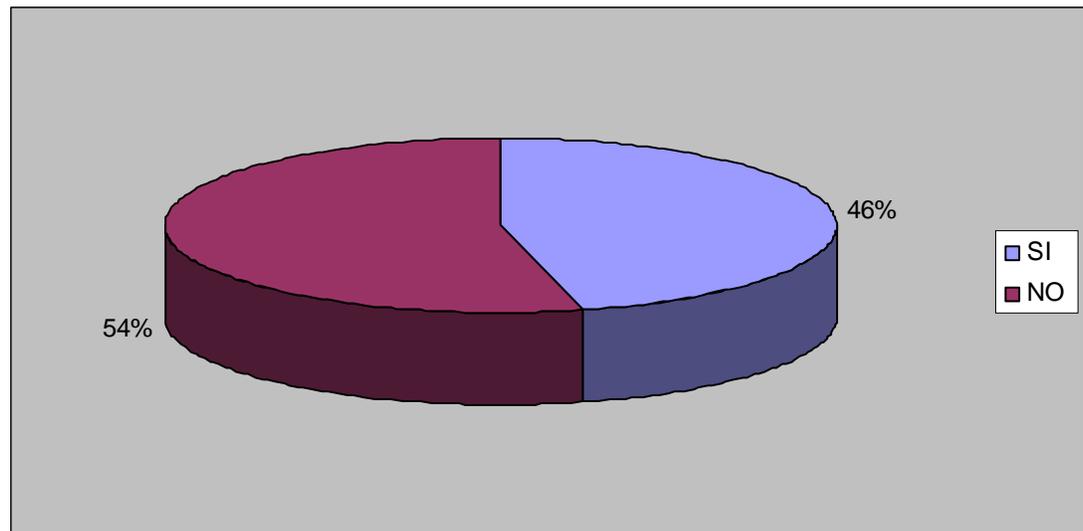
**4. ¿Considera el precio de la comida del restaurante se convalida con el servicio prestado?**

**Cuadro 13: Calidad de Servicio**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
SI	23	46
NO	27	54
TOTAL	50	100

Fuente: Elaborado por el Autor (2011)

**Gráfico 9: Calidad de Servicio**



El 54% manifestó que no se corresponde la calidad de servicio con el precio de la comida.

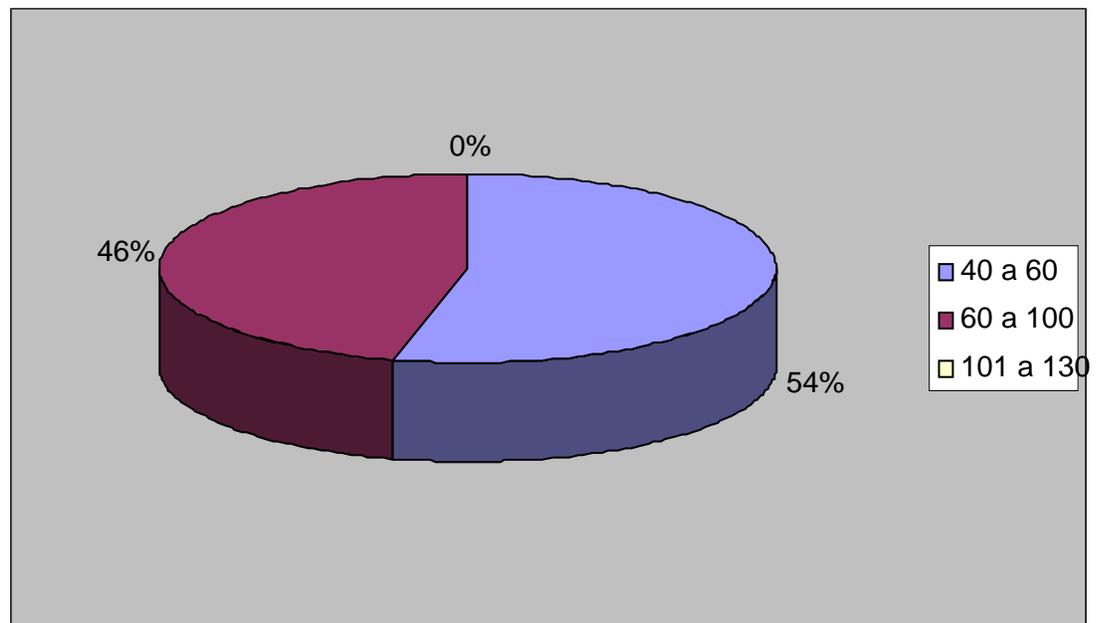
### 5. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por ella?

**Cuadro 14: Precio**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
40 a 50	27	54
60 a 100	23	46
101 a 130	0	0
TOTAL	50	100

Fuente: Elaborado por el Autor (2011)

**Gráfico 10: Precio**



El 54 % manifestó que entre 40 y 50, el 46 % entre 60 y 100.

#### 4. Diagnóstico Global de los Resultados

**Cuadro 15: Matriz Comparativa de los resultados**

<b>VARIABLE</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>RESULTADOS</b>
Situación actual de la planificación de un plan de negocios en los procesos de adquisición y operación para un Restaurante del área Metropolitana de Caracas (Caso: Jardín de las Crepes)	Planificación Estructurada	No existe una planificación sistemática y estructurada
Estrategias gerenciales aplicadas para la adquisición y operación de un restaurante en el área Metropolitana de Caracas. (Caso: Jardín de las Crepes).	Métodos de Planificación Eficacia y Eficiencia Necesidad del Plan de negocios	No aplican Matriz DOFA No existe eficiencia ni eficacia en los planes al no tener una metodología adecuada.
Preferencias en los clientes habituales en el restaurante Jardín de las Crepes en el área Metropolitana de Caracas	Comida internacional Barra musical Preferencia de restaurante de comida francesa Calidad de servicio precio	Les gusta comida internacional Les gusta una Barra musical. El Jardín de las Crepes reubica en el 3 lugar Calidad de servicio debe mejorar precio entre 40 y 50 BF

Fuente: Elaborado Por el Autor (2010)

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **A CONCLUSIONES**

De acuerdo a los resultados de la investigación se evidencia la siguiente situación problemática centrada en la adquisición de un restaurante en la zona de las Mercedes del Área metropolitana de Caracas:

-En cuanto al diagnóstico de la situación actual de la planificación de un plan de negocios en los procesos de adquisición y operación para un Restaurante, se evidencio que no existe una planificación sistemática y estructurada que permita la realización exitosa del plan de negocios, que oriente las nuevas metas del proyecto de inversión, .

-En relación al análisis situacional de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se evidencia que se deben tomar acciones en cuanto en cuanto a la capacidad de crear un servicio que sea atractivo a los consumidores, ante la oportunidad de que entre los competidores tiene como debilidad la atención del cliente, por lo que se debe aprovechar la capacidad de manejo de personal. Asimismo, es necesario capacitar el conocimiento de los socios en el área de restaurantes y tomar previsiones en cuanto a la insuficiencia de materia de materia prima.

-En cuanto a la estrategias gerenciales no existen métodos aplicados por los socios para la realización de la planificación en cuanto los nuevos negocios, no se utiliza la matriz DOFA como herramienta técnica, la planificación no es eficiente ni eficaz existe la necesidad de aplicar una metodología para la realización del plan de negocios.

-Las respuestas a las encuestas de los clientes habituales detectan un adulto contemporáneos que le gustaría un barra musical la cual no existe en los restaurantes de la competencia, aparte les gustaría la introducción de comida internacional en preciso que oscilan entre los 40 y 50 BSF. El consumidor adulto contemporáneo de disfrute el cual principalmente visita los restaurantes para el reencuentro con los amigos a compartir un rato de solaz. Este es el nuevo segmento que desarrollaría el nuevo negocio basándose en una nueva decoración e imagen a la vez se evidencia la necesidad de mejora la calidad de servicio.

-En cuanto al contenido del plan de negocios se fue analizo la estructura de costos y la estimación de los ingresos para el horizonte de financiamiento de 5 (cinco) años y se pudo determinar, según los resultados obtenidos, que es viable realizar las inversiones programadas en el referido restaurante de Las Mercedes. A esta conclusión se pudo arribar luego de conocer los indicadores financieros, calculados de acuerdo con las reglas generalmente aceptadas para la evaluación de proyectos de inversión privados, tal como se demuestra a continuación:

Tasa de descuento 20%

TIR= 60%

VAN= BsF 1.777.747,23

Finalmente, se recomienda la aplicación del presente plan de negocios por las siguientes razones: Económicamente viable, genera 12 puestos de trabajo adicionales para un total de 33. Es una inversión al empleo productivo y apoyo al emprendedor que desee entrar en el negocio de los restaurantes en la ciudad de Caracas.

## **B. RECOMENDACIONES**

Las recomendaciones del estudio se señalan a continuación:

-La planificación estratégica debe ser un proceso lógico y sistemático que permita a la alta gerencia de Logística Alitec C:A., alcanzar un consenso sobre las decisiones estratégicas que implican aspectos económicos y financieros para la adquisición y operación de un restaurante en las Mercedes

-El Plan de negocios para la empresa Logística Alitec C.A. debe ser un proceso de evaluación sistemática para definir los objetivos, metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias en el relanzamiento del Jardín de las Crepes

-El plan de negocios desarrollado en la investigación debe ser aplicado debido a que constituye una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones, en torno al proyecto a desarrollar y lograr el máximo de eficiencia y calidad en el posicionamiento estratégico del nuevo restaurante el Jardín de las Crepes.

-Es necesario la aplicación del plan de negocios para la adquisición y operación del restaurante Jardín de las Crepes que permita una dirección financiera para la toma de decisiones exitosa, eliminando la incertidumbre a través de una actitud estratégica, con características de eficiencia y eficacia administrativa.

-Es necesario la capacidad de crear un servicio que sea atractivo a los consumidores, para la captación de nuevos clientes.

-Los socios deben capacitarse en el área de manejo de restaurantes

-Se debe capacitar al personal del restaurante en cuanto a calidad de servicio que permita la satisfacción del cliente.

-La nueva imagen debe ser producto de la aplicación de estrategias gerenciales para la organización, análisis y procesamiento de información de su entorno interno y externo, evaluando las diferentes situaciones vinculadas a la ejecutoria organizacional para prever y decidir sobre la direccionalidad que permita su posicionamiento estratégico con una visión holística del proceso.

-El plan de negocios para la adquisición y operación de un restaurante permite documentar los impactos futuros esperados, por causa de las decisiones actuales.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

**PROPUESTA DEL PLAN DE NEGOCIOS DIRIGIDO A LA CREACIÓN DE UNA NUEVA IMAGEN QUE PERMITA EL POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE UN RESTAURANTE DEL ÁREA METROPOLITANA DE CARACAS. (CASO: JARDÍN DE LAS CREPES).**

#### **A. PROPUESTA**

El Jardín de las Crepes Cocina es un restaurante de comida francesa clásica, a la antigua, es lo que ofrece el consumo de crepes en la ciudad, con abundancia de cremas y una amplísima oferta de crepes saladas y dulces. A la entrada, hay un salad bar bien cuidado y surtido, justo frente a la ventana que da a la cocina, donde todos pueden ver lo que se prepara.

Los nuevos socios de la empresa, han decidido adquirir el Jardín de las Crepes por lo que el siguiente plan de negocios les permitirá determinar el monto de la inversión necesaria para adquirirlo y ponerlo operativo bajo una nueva imagen del restaurante con mayor amplitud en el menú orientado

hacia la comida internacional, tratando de separar dos ambientes una con ambiente más familiar y otro de barra musical. El presente estudio económico permitirá cumplir con las exigencias de financiamiento para la adquisición del Fondo de Comercio y los recursos destinados para capital de trabajo.

## **1. Resumen Ejecutivo**

LOGISTICA ALITEC C.A., es una sociedad que agrupa a profesionales de distintas áreas pero con amplia experiencia en el manejo de negocios.

La idea del proyecto es adquirir un restaurante que se encuentra actualmente operando y generando márgenes positivos a sus actuales dueños, para remodelarlo y refrescar su imagen hacia un espacio no solo familiar sino también para compartir con los amigos. El restaurante hoy en día es llamado El Jardín de las Crepes y se encuentra ubicado en la Urbanización Las Mercedes del Municipio Baruta, estado Miranda.

## **2. Descripción de la Empresa**

Nombre de la Organización: **Logística ALITEC, C.A.**

Actividad Económica: Distribución, acopio, empaquetado, producción, importación, exportación para consumo humano y animal, perecederos y no

perecederos, agua, bebidas de cualquier índole con o sin contenido alcohólico, productos agropecuarios, mercancías secas así como asesoría estratégica corporativa en el mercadeo y publicidad, de estas mercancías y productos antes mencionadas así como cualquier servicio o actividad de lícito comercio. Personalidad Jurídica- Número de registro de información fiscal (RIF).

Registro Mercantil V de la circunscripción judicial del Distrito Capital y estado Miranda, TOMO 1482 A, Número 61, expediente N. 530329.

**Cuadro 16: Nombre de la Organización: Jardín de las Crepes, C.A.**

<b>Accionista</b>	<b>Numero de Acciones</b>	<b>%</b>	<b>Capital Suscrito</b>	<b>Capital Pagado</b>
<b>Edgar Pérez</b>	<b>5.000</b>	<b>50,00%</b>	<b>13500</b>	<b>27.000</b>
<b>Virgilio Reyes</b>	<b>5.000</b>	<b>50,00%</b>	<b>13500</b>	<b>27.000.</b>
<b>Evelyn Bello</b>	<b>10.000</b>	<b>100,00%</b>	<b>27.000</b>	<b>54.000</b>
<b>Valor de la acción (Bs.F)</b>	<b>27.000</b>			

Fuente: Elaborado por el Autor (2011).

### **Cuadro 17: Junta Directiva**

<b>Junta Directiva</b>	
<b>Directivo</b>	<b>Cargo</b>
<b>Edgar Pérez</b>	<b>Gerente</b>
<b>Virgilio Reyes</b>	<b>Gerente</b>
<b>Evelyn Bello</b>	<b>Comisario</b>

Fuente: Elaborado por el Autor (2011).

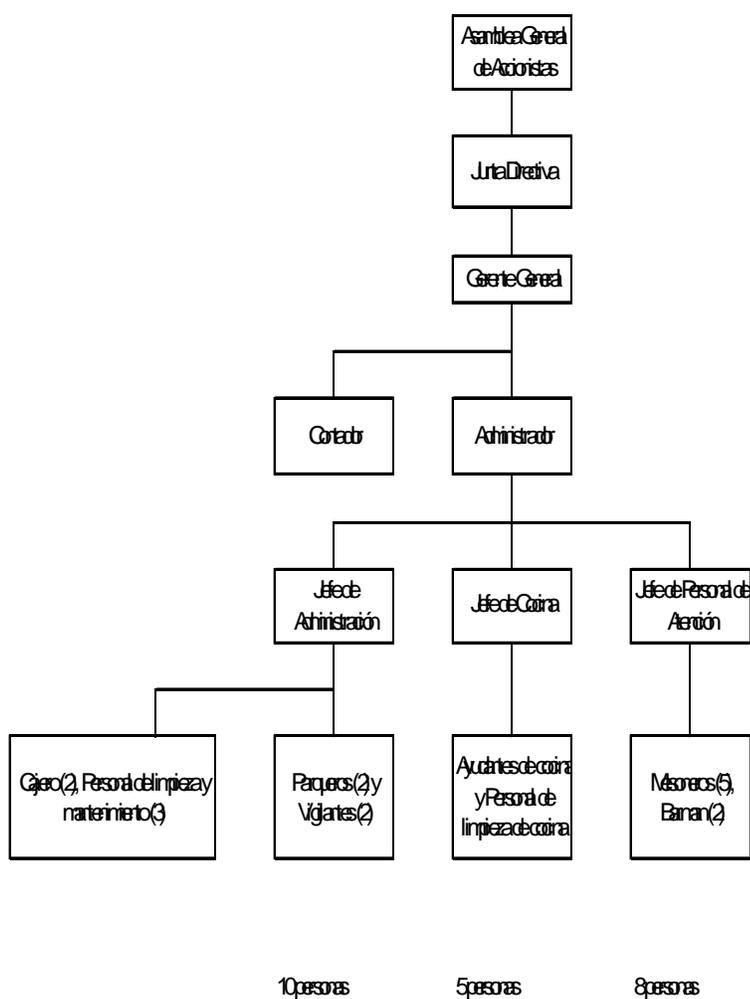
**Visión:** Queremos ser un restaurante con un servicio y atención excepcional, líderes en la innovación y presentación de la comida internacional, a través de un trabajo en equipo, con una planificación y organización adecuada, que responda a cualquier reto del consumidor y de la competencia.

#### **Objetivos:**

- Satisfacer las necesidades y deseos de nuestros clientes.
- Ofrecer los mejores estándares en la presentación de los platos.
- Lograr el mejor ambiente laboral con el fin de lograr un excelente trabajo en equipo.

Figura 1 : Organigrama

GRÁFICO 1  
 Sala de la Abada, CA  
 Organigrama  
 2010-2014



FUENTE  
 Reducción de Asamblea de Accionistas de Enero de 2010

### 3. Aspectos Legales

Los aspectos legales para refrescar la imagen del negocio del Jardín de las Crepes son los siguientes:

1. Para la nueva constitución de la empresa a nombre Logística ALITEC, C.A, bajo la figura Jurídica de Sociedad Anónima se realizaran los siguientes Trámites y Formalidades:

2. Solicitar la asesoría de un abogado, para redactar la forma de organización mercantil más conveniente, según el Código de Comercio, el Código Civil, la Ley del Mercado de Capitales y el Decreto n.º 2.095.

2.- Elaborar el documento de constitución y los estatutos de la compañía.

3. Registrar el nombre de la sociedad en el Registro Mercantil.

4. Abrir una cuenta bancaria a nombre de la empresa, con no menos del 20% del capital suscrito.

5. Presentar ante el Registro Mercantil los estatutos de la compañía, que deben incluir los objetivos, el capital, la forma de organización de los socios. Estos documentos deben estar firmados por un abogado.

6. Contratar los servicios de un contador público colegiado de nacionalidad venezolana, que fungirá de comisario.

7. Cancelar los Impuestos Correspondientes.

8. Adquirir los libros de contabilidad requeridos, sellarlos y foliarlos. Los libros contables según el artículo 32 del Código de Comercio son el diario, el mayor y el inventario.

9. Publicar el documento de constitución de la empresa en un diario de circulación nacional o Regional.

10. Inscribir la empresa en el seguro social.

11. Solicitar el permiso de funcionamiento ante la Alcaldía del municipio Baruta, para lo cual deberá obtener la patente de industria y comercio.

12. Solicitar el documento de conformidad del Cuerpo de Bomberos.

13. Solicitar la conformidad de uso de la Ingeniería Municipal.

14.- Obtención del número de identificación fiscal (RIF)

15. Inscribir la empresa en el Instituto Nacional de Cooperación Educativa.

#### **4. Análisis de la Competencia**

El Jardín de las Crepes es un restaurante de comida francesa clásica, que ofrece el consumo de crepes en la ciudad, con abundancia de cremas y una amplísima oferta de crepes saladas y dulces. Se pretende refrescar su imagen y ser una alternativa diferente y de calidad que se presenta en el competitivo mercado de restaurantes franceses en Caracas.

En este sentido, la competencia global para el restaurante son todos los demás restaurantes y establecimientos que ofrecen que ofrecen los restaurantes en grupos de amigos a consumir bebidas alcohólicas e ingerir entremeses. Este es el nuevo segmento que desarrollaría el nuevo negocio basándose en una nueva decoración e imagen. Es claro que las personas se interesan más cuando se les presenta una propuesta distinta que se destaca entre las demás, y este es uno de los puntos fuertes del restaurante dado que es una alternativa diferente y novedosa.

Es por esto que a continuación se presentan los competidores con los que se enfrenta el Jardín de las Crepes en la ciudad de Caracas, sector de las Mercedes: Los restaurantes de la competencia son 3, para la clasificación de los restaurantes lo más objetiva posible se ha dispuesto de los siguientes parámetros que son de interés:

- Tipo de la comida.

- Servicios de Barra Musical.

1. LE GOURMET situado en el Hotel Tamanaco, Las Mercedes. Actualmente en remodelación. Se sirve comida internacional y francesa. Ambiente musical en vivo

- 2 L'ENTRECOTE: Situado en la Calle Mucuchies, entre Av. Principal y Calle París. Se sirve comida francesa. No tiene al ambiente de barra musical.

3. LE COQ: Situado en la Av. Río de Janeiro, Torre Centro Lido de Janeiro, P.B., Las Mercedes con una capacidad de 70 personas. Almuerzo y Cena. Con licor no tiene ambiente de barra musical

## **5. Análisis e Investigación de Mercado**

**-Mercado Objetivo y Ubicación de Clientes:** Los consumidores potenciales son los grupos familiares y los adultos contemporáneos residentes en la ciudad de Caracas:

1. El consumidor familiar o recurrente que principalmente hace las veces de comensal, come en grupo, busca un buen servicio y comodidad. Actualmente el comercio en Venezuela tiene enfocada su estrategia principalmente en este tipo de consumidor, lo que ha logrado que la imagen del restaurante sea reconocida como tal.

**-Tipo de Investigación de Mercados:** En cuanto a la investigación de mercados fue de tipo Exploratoria la misma tuvo por objeto la familiarización de la situación-problema y con esto se identificaron las variables más importantes que afectarán directa o indirectamente el desarrollo del plan de negocios. Se realizaron 50 encuestas entre los clientes habituales del restaurante en el Jardín de las Crepes dando como resultado: Les gustaría la comida internacional, con un ambiente de barra musical los otros

restaurantes no tiene este aspecto, la calidad de servicio hay que mejorarla, el precio oscila entre 40 my 50 BSF.

## 7. Estrategias

La estrategia que se va a seguir se basa en mantener un liderazgo en costos realizando compras programadas que permitan obtener bajos costos y vender los productos terminados a un precio moderado para el consumidor. Adicionalmente, se elaboraran normas contenidas dentro de un manual de operación que permita tener los más altos estándares de limpieza y calidad del servicio.

**-Estrategias de Servicio:** La estrategia de servicio que se va a utilizar en el restaurante es una oferta hibrida, la cual consiste en bienes y servicios por partes iguales, esto significa que el cliente lo que busca es una buena comida, con un excelente servicio para lograr la excelencia.

Las estrategias del personal hacia los clientes serán:

-Aceptar este trabajo como un desafío para poder de esta forma prestar un servicio excelente.

-Escuchar cuidadosamente las peticiones de los clientes y responder con una sonrisa, jamás con una actitud negativa.

-Responder y atender tan pronto como sea posible a todas las quejas de los clientes.

-Se requiere que haya un trabajo en equipo, y no cada un por su parte; para que de esta forma se genere un sinergia, la cual traerá mejores resultados.

**-Estrategias de Proveedores:** La selección de proveedores se basará en 5 factores: (a) Calidad de los productos; (b) Voluntad para trabajar de común acuerdo; (c) Idoneidad Técnica: (d) Localización Geográfica.

**-Estrategias de Compras:** Para poder lograr un sistema efectivo de compras se debe propiciar un ambiente en el que las relaciones no sean antagónicas, sino unas relaciones en donde ambos se beneficien. Las Claves serán: (a) Que sea a largo plazo; (b) Que sea de mutuo acuerdo; (d) Que se tenga menos pero mejores proveedores, ya que se trata de un proceso basado en la calidad; (e) Que el proveedor comprenda su propio proceso y lo controle de tal modo que haga bien las cosas desde la primera vez.

**Estrategia de Comunicación:** Además de iniciar un plan de medios con publicidad en la radio se tiene planteado implementar una estrategia de mercadeo directo, mediante la cual una empresa de este ramo contactara directamente a clientes con el perfil que buscamos para invitarlos a eventos en el restaurante.

## **8. Procesos Productivos de las Operaciones del Restaurante el Jardín del las Crepes**

**1. Recepción de Materias Primas:** La recepción de las mercancías la realizará una persona que tenga conocimientos en cuanto a las características de los productos, su calidad, sus condiciones óptimas en las cuales se deberán recibir, que los empaques sean apropiados. En este proceso el encargado de recibir materias primas deberá: **(a)** Pesar y marcar todos los productos; **(b)** Revisar individualmente cada uno de los productos; **(c)** Revisar la cantidad y calidad de todas las frutas y verduras que vengan en cajas; **(d)** Verificar que todos los productos cumplan con las especificaciones de compra.

### **2. Requisitos para la recepción de Materias Primas**

-Al llegar la materia prima se deben observar las características de color, olor, textura, temperatura de llegada, empaque y etiquetado.

-Es necesario medir y registrar la temperatura de las materias primas, aquellas que vienen refrigerados o congelados, los cuales deben venir máximo a 4 °C y a menos 18°C respectivamente.

-Toda materia prima que viene del lugar de producción, empacada en materiales como cartón, madera, mimbre o tela, debe trasladarse a recipientes propios del establecimiento, como cajones plásticos o de otro material de fácil limpieza, para evitar entrar contaminación externa al lugar.

-Se debe programar la recepción de materia prima fuera de las horas pico y organizarlas de forma regular de tal modo que no lleguen todas al mismo tiempo.

-Se debe planificar con anticipación la llegada de las materias primas, asegurándose que el responsable de la recepción cuente con suficiente espacio en las unidades de frío.

-El encargado de recibir la materia prima se debe lavar las manos con agua caliente y jabón.

-El encargado de recibir la materia prima debe verificar que las condiciones del transporte de materia prima, cumpla con las normas legales.

### **3. Almacenamiento de Materias Primas**

A todas las materias primas se les debe registrar la fecha y otras características en que fueron recibidas. El encargado de recibirla debe manejar el inventario mediante el sistema ABC. La materia prima una vez inspeccionada debe ser colocada fuera de la zona de peligro (temperaturas entre 4°C y 6°C). La temperatura de refrigeración y congelación debe ser verificada y registrada como mínimo cada 4 horas.

-Las áreas de almacenamiento deben permanecer limpias, secas y aireadas. Los pisos, paredes, unidades de frío y todas las áreas en general deben mantenerse limpias y desinfectadas para evitar la contaminación cruzada.

-Todo establecimiento de la industria gastronómica, debe tener por lo menos dos tipos de área de almacenamiento debidamente aisladas y separadas: una para guardar materia prima y otra para sustancias químicas, con el fin de evitar la contaminación cruzada.

## **9. Factores Críticos de Éxito**

**1. Ventas:** Se prevé aproximadamente 6000 visitas mensuales que diarias representan 240 visitas en 25 días laborales. De los 240 clientes que visitaran diariamente el restaurante 150 ingerirá bebidas alcohólicas y el 100% prueba la gastronomía del lugar.

Se estima un gran potencial de crecimiento en el segmento de los adultos contemporáneos que sirva para el reencuentro de amigos, el cual no esta siendo explotado hoy en día y representa un público que visita con frecuencia gasta mucho más por persona y es recurrente. Bajo este concepto de barra musical se pretende incrementar la clientela en un 30%. Este público que disfruta del ambiente de barra musical incrementaría la tasa de retención de clientes debido a las características particulares que presenta este consumidor.

**2. Imagen:** La imagen está muy asociada al nombre y decoración del establecimiento. El Jardín de las Crepes como tal tiene un publico muy particular y segmentado; primero por el nombre lo cual reduje el espectro

gastronómico del negocio lo cual requiere que el tema del cambio de nombre será tratado con un asesor de imagen para obtener un nombre que permita capitalizar la fama de ambiente familiar del Jardín de las Crepes pero que le de un poco más de fuerza al ambiente de barra musical. Por otro lado, la decoración también tendrá los cambios pertinentes para adaptar los ambientes a la nueva visión de negocio:

**Nombre Propuesto: El Jardín de Paris**

**LOGO DEL JARDÍN DE PARIS:**



EL JARDÍN DE PARIS



### **Plan de Marketing**

**1. Producto/Servicio:** Con el objetivo de llamar la atención de los consumidores se van a exhibir los productos en un menú de alta calidad y con una descripción detallada y llamativa de la gastronomía que se ofrece:

**Menú: El Jardín de Paris**

Menú	
<b>Entremeses</b>	<b>Precios</b>
Pateé Jardín	47
Pateé de fois gras	47
Cocktail de langostinos	89
Escargots bourgogne	51
Petit pois a la francesa	33
<b>Sopas</b>	<b>Precios</b>
Consomé royal	32
Sopa de cebolla	47
Creemas de espárragos jojoto	39
<b>Ensaladas</b>	<b>Precios</b>
Cesar clásica	52
Cesar con pollo	64
Mixta Jardín	54
Corazón de lechuga roquefort	57
<b>Carnes</b>	
<b>Churrasco Santa Bárbara</b>	
<b>Medallones de lomito al Oporto</b>	
<b>Aves y Pescados</b>	<b>Precios</b>
Mero a la Marinera	70
Paella a la marinera (2 personas)	123
Milanesas de Pollo	45
Pollo Jardín	67
Mero Jardín	79
Langostinos al Whisky	80
Camarones al ajillo	79

Fuente: Elaborado por el Autor (2010)

**-Precio:** En cuanto a los precios, se realizó a través de las encuestas con los clientes habituales y son aquellos establecimientos considerados competidores directos y los precios oscilaran entre 40 y 50 BF.

**2. Estrategias de Promoción:** Una buena campaña de relaciones públicas es otro punto clave en la estrategia de marketing: La cual se puede

hacer con la ayuda de un profesional en la materia, una buena campaña de relaciones públicas puede conseguir la clase de cubrimiento que los restaurantes buscan.

El Jardín de las Crepes C.A. implementará una estrategia única, la cual será de implementar un día a la semana (viernes) descuentos en sus platos. Así mismo se prestará el restaurante para eventos gastronómicos franceses e internacionales, esto con el fin de dar a conocer la nueva imagen, el aumento de las ventas, y despertar el interés por el nuevo negocio, teniendo claro que se escogerán eventos acordes con la filosofía del restaurante, para que así no se pierda su estilo.

Además de iniciar un plan de medios con publicidad en la radio y prensa se tiene planteado implementar una estrategia de mercadeo directo, mediante la cual una empresa de este ramo contactara directamente a clientes con el perfil que se busca para invitarlos a eventos en el restaurante.

## **10. Recursos e Inversiones**

Los Recursos necesarios para emprender el proyecto se muestran en la Cuadro 1.

## Cuadro 19: Inversión Inicial

**Jardin de las Crepes.**  
Inversión Inicial  
Expresados en Bolivares

Código	Rubro	Valor Bs	Porcentaje
1	<b>CAPITAL FIJO</b>		
1.1	<b>ACTIVOS TANGIBLES</b>		
1.1.1	Acondicionamiento del local	200.000	12,33%
1.1.2	Cajas, computadoras	65.000	4,01%
1.1.3	Mantenimiento de Cocina, horno y accesorios	25.000	1,54%
1.1.4	Equipos menores y herramientas	4.000	0,25%
1.1.5	Mesas y sillas	100.000	6,16%
1.1.6	Fondo de Comercio	1.200.000	73,96%
	<b>Total Activos Tangibles</b>	<b>1.594.000</b>	<b>98,24%</b>
1.2	<b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>		
1.2.1	Gastos legales	1.500	0,09%
1.2.2	Derechos de franquicia	-	0,00%
1.2.3	Costos de organización	1.200	0,07%
1.2.4	Programas y software	1.500	0,09%
1.2.5	Estudio económico	3.600	0,22%
1.2.6	Organización, patentes y similares	600	0,04%
1.2.7	Gastos de instalación	10.000	0,62%
1.2.8	Puesta en marcha	5.000	0,31%
1.2.9	Imprevistos	5.000	0,31%
1.2.10	<b>Total Activos Intangibles</b>	<b>28.400</b>	<b>1,75%</b>
	<b>TOTAL CAPITAL FIJO</b>	<b>1.622.400</b>	<b>99,99%</b>
1.3	<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>		
2	Mano de obra	125	0,01%
2.1	Materia prima		0,00%
2.2	Insumos	79	0,00%
2.3	<b>Total capital de trabajo</b>	<b>204</b>	<b>0,01%</b>
2.4			
	<b>TOTAL INVERSION INICIAL</b>	<b>1.622.604</b>	<b>100,00%</b>

<b>Aporte de los Accionistas</b>	<b>7,56%</b>
<b>Aporte por Financiamiento de terceros</b>	<b>92,44%</b>

El 88% de los recursos son para la abrir el fondo de comercio y decoración y ambientación del inmueble. Por otro lado, se requiere el capital de trabajo para 2 meses de sueldos y salarios del personal y dos meses para cubrir los gastos operativos del negocio en marcha. De los recursos

necesarios los accionistas aportarán el 33.56% y se solicitará un financiamiento por 66.44% restante.

## Depreciación y Amortización

### Cuadro 20: Depreciación

Jardín de las Crepes.

#### DEPRECIACION

Expresados en USD\$

Código	Rubro	Vida Útil (Años)	Valor	Depreciación	Valor Residual
1	<b>CAPITAL FIJO</b>				
1.1	<b>ACTIVOS TANGIBLES</b>				
1.1.1	Acondicionamiento del local	5	200.000	40.000	0
1.1.2	Cajas, computadoras	3	65.000	21.667	0
1.1.5	Mantenimiento de Cocina, horno y accesorios	5	25.000	5.000	0
1.1.6	Equipos menores y herramientas	2	4.000	2.000	0
1.1.7	Mesas y sillas	2	100.000	50.000	0

Horizonte del Proyecto (años) =5

Calculos Propios

## Cuadro 21: Amortización

Jardin de las Crepes.

### AMORTIZACION

Expresados en Bolívars

Código	Rubro	Valor	Vida Util	Amortización
1.2	<b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>			
1.2.1	Gastos legales	1.500	5	300
1.2.2	Derechos de franquicia	-	-	-
1.2.3	Costos de organización	1.200	5	240
1.2.4	Programas y software	1.500	5	300
1.2.5	Estudio económico	3.600	5	720
1.2.6	Organización, patentes y similares	600	5	120
1.2.7	Gastos de instalación	10.000	5	2.000
<b>Total Activos Intangibles</b>		<b>18.400</b>		<b>3.680</b>

Calculos Propios

## Cuadro 21: Resumen de Depreciación y Amortización

Jardin de las Crepes.

### Resumen de Depreciación y Amortización

Expresados en Bolívars

Años	Depreciación	Amortización	Total
1	118.667	3.680	122.347
2	118.667	3.680	122.347
3	66.667	3.680	70.347
4	45.000	3.680	48.680
5	45.000	3.680	48.680

Calculos Propios

Financiamiento: El financiamiento requerido del proyecto es de mil quinientos millones de bolívars (Bs 1.500.00) que serán pagados semestralmente en cuotas iguales al 18% de interés anual en 5 años:

## Cuadro 22: Financiamiento

Jardin de las Crepes  
Financiamiento

(Bolivares)

Tasa 18%  
Pagos Semestrales de Capital e Intereses. Final del Periodo  
Monto: 1.500.000.000

Semestre	Monto	Renta	Capital	Intereses	Saldo
1	Bs 1.500.000.000	(Bs 233.730.135)	(Bs 98.730.135)	Bs 135.000.000	Bs 1.401.269.865
2	Bs 1.401.269.865	(Bs 233.730.135)	(Bs 107.615.847)	Bs 126.114.288	Bs 1.293.654.018
3	Bs 1.293.654.018	(Bs 233.730.135)	(Bs 117.301.273)	Bs 116.428.862	Bs 1.176.352.745
4	Bs 1.176.352.745	(Bs 233.730.135)	(Bs 127.858.388)	Bs 105.871.747	Bs 1.048.494.357
5	Bs 1.048.494.357	(Bs 233.730.135)	(Bs 139.365.643)	Bs 94.364.492	Bs 909.128.714
6	Bs 909.128.714	(Bs 233.730.135)	(Bs 151.908.551)	Bs 81.821.584	Bs 757.220.164
7	Bs 757.220.164	(Bs 233.730.135)	(Bs 165.580.320)	Bs 68.149.815	Bs 591.639.844
8	Bs 591.639.844	(Bs 233.730.135)	(Bs 180.482.549)	Bs 53.247.586	Bs 411.157.295
9	Bs 411.157.295	(Bs 233.730.135)	(Bs 196.725.978)	Bs 37.004.157	Bs 214.431.316
10	Bs 214.431.316	(Bs 233.730.135)	(Bs 214.431.316)	Bs 19.298.818	Bs 0

## Cuadro 23: Resumen de Amortización de Intereses

Resumen Amortizacion e Intereses  
Expresados BS

Año	Amortización	Intereses	Total
1	38.933	49.267	88.200
2	46.257	41.944	88.200
3	54.957	33.243	88.200
4	65.295	22.905	88.200
5	77.577	10.623	88.200

Calculos Propios

**Nómina:** La estructura organizativa de la empresa contará con:

### 1. Mano de Obra Indirecta:

-Gerente General: persona experimentada en el manejo de restaurantes que llevara el control operativo y administrativo del negocio.

-Administrador: Licenciado en administración, contaduría o carrera afín que tenga experiencia en el manejo administrativo de restaurantes o negocios en el ramo alimenticio.

-Contador: contador experimentado y probablemente de libre ejercicio que lleve el control contable del negocio.

**2. Mano de Obra directa:** Entre la mano de obra directa se encontrará un jefe de cocina de renombre en comida internacional al igual que un chef de amplia experiencia con el objeto de mantener una buena atención con excelente gastronomía internacional.

#### **Cuadro 24: Clasificación de Recursos Humanos**

Jardín de las Crepes.  
Clasificación de los RR HH  
Expresados en Bolívares

Categoría	Número de personas	Remuneración mensual Individual	Total Remuneración Mensual	Total Remuneración Anual
1. Indirecta				
1.1 Gerente General	1	6.500	6.500	78.000
1.2 Administrador	1	3.500	3.500	42.000
1.3 Contador	1	2.500	2.500	30.000
<b>1.7 TOTAL MANO DE OBRA INDIRECTA</b>	<b>3</b>		<b>12.500</b>	<b>150.000</b>
2. Directa				
2.1 Jefe de Administración	2	2.500	5.000	60.000
2.2 Jefe de Atención al Personal	3	2.500	7.500	90.000
2.3 Jefe de Cocina (Chef)	1	5.500	5.500	66.000
2.4 Cajeros	2	1.300	2.600	31.200
2.5 Personal de Limpieza	3	1.350	4.050	48.600
2.6 Parqueros	3	1.350	4.050	48.600
2.7 Vigilante	2	1.350	2.700	32.400
2.8 Ayudantes de Cocina	6	1.350	8.100	97.200
2.9 Mesoneros	5	1.350	6.750	81.000
2.10 Barman	3	1.300	3.900	46.800
<b>2.3 TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA</b>	<b>30</b>		<b>50.150</b>	<b>601.800</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>33</b>		<b>62.650</b>	<b>751.800</b>

CALCULOS PROPIOS

Dentro del resumen de Recursos Humanos se contemplan los sueldos y salarios de los empleados, así como todos los beneficios de la ley.

### Cuadro 25: Sueldos y Salarios

Jardin de las Crepes.  
Clasificación de los RR HH  
Expresados en Bolívares

Categorías	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>MANO DE OBRA INDIRECTA</b>					
Sueldos y Salarios	150.000	157.500	165.375	173.644	182.326
<b>TOTAL M.O.I.</b>	<b>150.000</b>	<b>157.500</b>	<b>165.375</b>	<b>173.644</b>	<b>182.326</b>
<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>					
Sueldos y Salarios	601.800	631.890	663.485	696.659	731.492
<b>TOTAL M.O.D.</b>	<b>601.800</b>	<b>631.890</b>	<b>663.485</b>	<b>696.659</b>	<b>731.492</b>
<b>TOTAL MANO DE OBRA</b>					
Sueldos y Salarios	751.800	789.390	828.860	870.302	913.818
<b>TOTAL M.O.</b>	<b>751.800</b>	<b>789.390</b>	<b>828.860</b>	<b>870.302</b>	<b>913.818</b>

CALCULOS PROPIOS

### Cuadro 26: Resumen RRHH

Jardin de las Crepes.  
Resumen de los RR HH  
Expresados en Bolívares

Año	Mano de Obra Directa	Mano de Obra Indirecta	Total
1	601.800	150.000	751.800
2	631.890	157.500	789.390
3	663.485	165.375	828.860
4	696.659	173.644	870.302
5	731.492	182.326	913.818

CALCULOS PROPIOS

### -Costo de Ventas

Para simplificar los cálculos del costo de venta se utilizaron el costo de la bebida promedio en 13 y del plato promedio en 350, datos que fueron obtenidos del análisis de los competidores más cercanos. Otro de los

elementos variables que influyen en el costo de venta son las visitas mensuales las cuales con la nueva imagen del sitio se espera un incremento del 30%.

### Cuadro 27 : Costo de ventas

#### COSTO DE VENTA

Expresados en Bs

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Cientes Mensuales (N° de personas)</b>	6000	6000	6000	6200	6400	6600	6800	7000	7200	7400	7600	7800
<b>Platos mensuales</b>	6000	6000	6000	5880	6080	6270	6120	6300	6480	6660	6840	7020
<b>Costo de plato Promedio Bs</b>	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
<b>Costo de Bebida promedio Bs</b>	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
<b>Ventas Mensuales en Bs</b>	<b>285.900</b>	<b>285.900</b>	<b>285.900</b>	<b>280.659</b>	<b>289.712</b>	<b>298.766</b>	<b>291.618</b>	<b>300.195</b>	<b>308.772</b>	<b>317.349</b>	<b>325.926</b>	<b>334.503</b>

Los costos totales anuales crecen a razón del 10% anual y se resume en la siguiente Cuadro:

### Cuadro 28: Costos Estimados

#### Costos Estimados

Expresados en BSF

Años	Ventas	Minimo -20%	Maximo 20%
1	<b>3.605.199</b>	<b>2.884.159</b>	<b>4.326.239</b>
2	<b>3.965.719</b>	<b>3.172.575</b>	<b>4.758.863</b>
3	<b>4.362.291</b>	<b>3.489.833</b>	<b>5.234.749</b>
4	<b>4.798.520</b>	<b>3.838.816</b>	<b>5.758.224</b>
5	<b>5.278.372</b>	<b>4.222.697</b>	<b>6.334.046</b>

Calculos Propios

## -Ventas

Las ventas responden a la cantidad de visitas mensuales, al porcentaje de clientes comensales, porcentaje de clientes y precio de plato de alimentos promedio y precio de bebidas promedio. Se espera unos 95% % de visitas apoyados en el ambiente del restaurante para los adultos contemporáneos y la calidad del servicio.

### Cuadro 29: Ingreso por ventas

Jardín de las Crepes.  
Ingresos por Ventas  
Expresados en Bolívars

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Cientes Mensuales (Nº de personas)	6000	6000	6000	6200	6400	6600	6800	7000	7200	7400	7600	7800
%Comensales	100%	100%	100%	98%	98%	98%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
Precio de plato Promedio Bs	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Precio de Bebidas promedio Bs	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23
Ventas Mensuales en Bs	438.000	438.000	438.000	429.970	443.840	457.710	446.760	459.900	473.040	486.180	499.320	512.460

Las ventas anuales crecen a razón del 10% al 15% interanual basado en el crecimiento que ha tenido el sector en los últimos años en la ciudad de Caracas.

### Cuadro 30: Ventas Estimadas

Jardin de las Crepes.

#### Ventas Estimadas

Expresados en Bs

Años	Ventas	Minimo -20%	Maximo 20%
1	5.523.180	4.418.544	6.627.816
2	6.462.121	5.169.696	7.754.545
3	7.237.575	5.790.060	8.685.090
4	8.106.084	6.484.867	9.727.301
5	9.078.814	7.263.051	10.894.577

Calculos Propios

#### -Gastos Operativos

Dentro de los gastos operativos se encuentran:

-El alquiler del inmueble: Actualmente se estima el costo del alquiler en 144.000 anuales, el cual se estima que se incremente a razón de 5% interanual.

-Los servicios básicos como agua, luz y teléfono y otros enseres se estiman en 30.000 BsF con un crecimiento interanual del 5%. Por mantenimiento se prevé un gasto que corresponde al 5% de la inversión inicial con un incremento del 5% interanual. Dentro de estos gastos se incluye la estrategia publicitaria. Los impuestos son calculados a partir de la tasa que paga este sector comercial en el municipio:

### Cuadro 31. Gastos Operativos

Jardin de las Crepes.  
**Gastos Operativos**  
 Expresados en Bs

Año	ALQUILER	Servicios e Insumos	Mantenimiento	Patentes e Impuestos Municipales	Total
1	144.000	30.000	79.700	220.927	474.627
2	151.200	31.500	83.685	258.485	524.870
3	158.760	33.075	87.869	289.503	569.207
4	166.698	34.729	92.263	324.243	617.933
5	175.033	36.465	96.876	363.153	671.527

Calculos Propios

## 11. Evaluación de Resultados

### Estado de Ganancias y Pérdidas

El primer año de operación la utilidad es baja porque este es el periodo donde se desarrolla la estrategia para incrementar las visitas mensuales a través del desarrollo de la imagen del negocio. En los años 4 y 5 donde las estrategias han sido consolidadas, la utilidad neta se encuentra entre el 6 y el 16%.

### Cuadro 15: Demostración de Utilidades

Jardin de las Crepes.  
**Demostración de Utilidades**  
 Expresados en Bs

Año	Ventas	Costo de Venta	Saldo y Salarios	Gastos Operativos	Depreciación y Amortización	Intereses	Total Gastos	Utilidad Bruta	Impuestos	Utilidad Neta	UN Ventas
1	5.523.180	3.605.199	751.800	474.627	161.280	49.257	5.042.173	481.007	144.302	336.705	6,1%
2	6.462.121	3.955.719	789.300	524.870	168.603	41.944	5.490.525	971.595	291.479	680.117	10,5%
3	7.237.575	4.362.291	828.860	569.207	125.304	33.243	5.918.904	1.318.671	395.601	923.070	12,8%
4	8.106.084	4.798.520	870.302	617.933	113.975	22.905	6.423.635	1.682.449	504.735	1.177.714	14,5%
5	9.078.814	5.278.372	913.818	671.527	126.257	10.623	7.000.596	2.078.218	623.465	1.454.753	16,0%

Calculos Propios

## Valor Actual Neto y TIR

Al estudiar el flujo de fondos de la empresa vemos que la empresa tiene un valor actual neto con unos flujos de caja descontados al 20% (Cuadro 14), lo cual indica que es un inversión rentable para los accionistas. Por otro lado, el negocio tiene una TIR del 60% superior a la tasa de descuento lo que reafirma la rentabilidad de la inversión.

### Cuadro 16: Flujo de caja Descontado

Jardin de las Crepes.

#### Flujo de Caja Descontado

Expresados en Bs

Año	Ingresos	Egresos	Flujo de Caja
0	-1.622.604		-1.622.604
1	5.523.180	4.919.826	603.354
2	6.462.121	5.368.179	1.093.942
3	7.237.575	5.848.558	1.389.017
4	8.106.084	6.374.955	1.731.129
5	9.078.814	6.951.916	2.126.898

Tasa de descuento	20%
-------------------	-----

TIR=	60%
------	-----

VAN=	Bs 1.777.747,23
------	-----------------

Calculos Propios

### Análisis del Punto de Equilibrio

Este análisis del punto de equilibrio señala cuales son los valores necesarios para cubrir los gastos fijos del negocio en términos de meses por año, días laborales por año y visitantes al mes.

## Cuadro 16. Punto de equilibrio

Jardin de las Crepes.  
**Punto de Equilibrio**  
 Expresados en Bs

Año	Ventas	Costos Fijos	Costos Variables	Costos Totales	ISLR	Utilidad Neta
1	5.523.180	1.216.047	3.826.126	5.042.173	144.302	336.705
2	6.462.121	1.266.322	4.224.204	5.490.525	291.479	680.117
3	7.237.575	1.267.110	4.651.794	5.918.904	395.601	923.070
4	8.106.084	1.300.872	5.122.763	6.423.635	504.735	1.177.714
5	9.078.814	1.359.072	5.641.524	7.000.596	623.465	1.454.753

Calculos Propios

La inversión necesaria para desarrollar el proyecto es de Bs 1.806.720 que serán utilizados principalmente para la inversión inicial en el establecimiento del restaurante. Del monto total los accionistas aportarán el 16.62% y se solicitarán un financiamiento en la ciudad de Caracas, por el 83.38% restante lo cual asciende a Bs. 1.500,00. Al realizar el estudio económico-financiero se determinó que la inversión tiene un valor actual neto a 5 años positivo y una tasa interna de retorno del 60%, lo cual indica la viabilidad de la puesta en marcha del negocio.

## Referencias Bibliográficas

- Alcaraz, R, (2004). **El Emprendedor del Éxito: Guía de Planes de Negocio**. McGraw-Hill. México.
- Andueza., M (2008). **Guía Práctica de Planes Corporativos en una Firma de Consultores de la Universidad Nacional Experimental, Simón Rodríguez, Núcleo Dos**. Trabajo de grado no publicado. Caracas: Universidad Nacional Experimental, Simón Rodríguez, Núcleo Dos.
- Antonorsi, M. (2001). **Gula Práctica De La Empresa Competitiva**. Caracas: Venezuela Competitiva.
- Arese., L (2003). **Mercadeo Estratégico** México: Editorial Mc Graw - Hill.
- De Herrera, I (2004). **Aspectos Básicos para Elaborar Planes de Negocios**. Revista Empresarial Edic. N° 22. Venezuela.
- Fischer., L (1993). **Mercadotecnia**. México: Editorial Mc Graw Hill
- Grande., M (1992) **Canales de Distribución** México: Editorial Mc Graw Hill
- Guerrero., M (2008) **La Competitividad en Organizaciones Venezolanas**. Trabajo de grado no publicado. Caracas: Universidad Santa María.
- Guiltinian., M (1993). **Gerencia y Planificación Estratégica** Colombia. Editorial. Norma.
- Hax y Majlux, (2006). **La Planificación Estratégica en los Planes de Negocios**. Chile: Editorial Dolmen
- Holtje., H (2003). **Mercadotecnia** México: Editorial Mc Graw Hill

- Hulbert., H (2005). **La distribución comercial**. Colombia. Editorial. Norma.
- Kaplan-. R (2002). **Cuadro de mando Integral** McGraw-Hill. México.
- Koontz, H, Heinz, W. (2001). **Elementos de Administración**. México: McGraw Hill.
- Kotler ., P. (2001). **Fundamentos de Marketing**. México: Editorial Mc Graw Hill
- Kotler ., P. (2002). **Marketing del Milenio** . México: Editorial Mc Graw Hill.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2006). **Marketing**. (10<sup>a</sup>. Ed.). España: Prentice Hall.
- Little, D. (2008). **Planificación Estratégica: Guía de Plan de Negocio de Empresas Multinacionales**.
- Martínez N. (2008). **Publicidad**. Madrid. Edit. Reverté.
- Merton ., R (2003) Finanzas . México: McGraw Hill.
- Mc Carthy ., Y (2005). **Mercadotecnia** México: Editorial Mc Graw Hill
- Porter., M (2001). **Ser Competitivo**. España: Editorial Deusto.
- Ritacco, L. (2004). **Publicidad y Mercadeo**. Caracas, Editorial. Zorrilla Editores.
- Rodríguez., M (2008) **Plan de Mercadeo en la Empresa Venezolana**. Trabajo de grado no publicado. Caracas: Universidad Santa María.

Sánchez, J. (2003) **La Mercadotecnia** Serie Enter, Madrid. Editorial: McGraw Hill.

Sánchez., P (2008) **Estudio del Proceso de Cambio de Planes de Negocios Caso: Alfonso Rivas. C.A**, Trabajo de grado no publicado. Caracas: Universidad Santa María.

Seglin., M (2006). **Mercadotecnia** Madrid. Edit. Reverté.

Sorna., R. (2002).**El desarrollo latinoamericano**. México: Limusa

Speet, J. (2002) **La Publicidad y sus Medios**. Madrid, Edit Reverté.

Stanton ., W. (2001) **Fundamentos de Marketing** México: Editorial Mc Graw Hill.

Tyler., Y (2002) **Guía del Emprendedor de Negocio Maestro**. SMV, USA.

Viola E, Lombana C y Vetter W, (2001). **Calidad Empresarial. Innovación. Productividad. Competitividad**. Caracas: Ediciones IESA.

Wellington., U (2003). **Planificación Estratégica: Guía de Plan de Negocio de Empresas Multinacionales**. McGraw-Hill. México.

Welsh, J. A y White J. F, (2001). **Guía del Emprendedor de Negocio Maestro**. SMV. USA.

## ANEXOS

### Anexo A

#### Entrevista Estructurada:

1. Aplica Ud. métodos como la Matriz DOFA para la realización de la planificación estratégica para los nuevos negocios de la empresa?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

2. Realiza Ud. una Planificación Estructurada?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

3. Considera la planificación efectuada hasta el presente como eficiente?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

4. Considera la planificación efectuada hasta el presente como eficaz?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

5. Considera necesario la realización de un plan de negocios para la adquisición del Jardín de las Crepes?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

## **Anexo B: Encuesta aplicada a clientes habituales del Restaurante**

### **Instrucciones**

**El presente instrumento de recolección de datos tiene por objeto recabar información para el cambio de imagen en el jardín de las Crepes.**

**Se garantiza la confidencialidad de la información suministrada. La objetividad de sus respuestas en cada uno de los aspectos señalados este cuestionario será factor determinante para la factibilidad de la investigación.**

**1. Lea determinadamente cada una de las preguntas antes de responder.**

**2. Responda lo más sincero y objetivamente posible.**

**3. Marque la respuesta que Ud. considera se acerca a la realidad:**

**1. ¿Le gustaría que el restaurante incluyera comida internacional aparte de la francesa?**

**2. ¿Le gustaría un Ambiente con una Barra Musical**

**3. ¿Dónde acostumbra a comer comida Francesa en Caracas?**

**4. ¿Considera el precio de la comida del restaurante se convalida con el servicio prestado?**

**5. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por ella?**