

## Reingeniería del Restaurant Clarita

Autores  
Pedro Gómez Briones  
Víctor Fernández Ruiz  
vhfernan@espol.edu.ec

Director de tesis  
MSc. Felipe Alvarez Ordoñez  
fdalvare@espol.edu.ec

Facultad de Economía y Negocios  
Escuela de Diseño y Comunicación Visual

Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)  
Campus Gustavo Galindo, Km 30.5 vía Perimetral  
Apartado 09-01-5863. Guayaquil-Ecuador

### Resumen

*El desarrollo de este trabajo está basado en los conceptos usados para la Reingeniería Administrativa, Financiera y de Servicio al Restaurant Clarita, negocio que ha permanecido en el sector de comidas preparadas por lapso de 30 años, en la ciudad de Guayaquil, experimentando un crecimiento paulatino, basado en la calidad de sus productos, así como la atención personalizada de su dueña.*

*Restaurant Clarita ofrece a sus clientes productos preparados tales como arroz con menestras, puré, carne, pollos, chuleta, así como la combinación entre estos ingredientes, su local está ubicado en Alcedo 1317 y Los Ríos, con horarios de atención a clientes de lunes a domingo desde las 17:00 a 03:00 horas del día siguiente.*

*El local cuenta con un ambiente familiar, que lo vuelve acogedor para sus clientes, la diversidad de clientes es amplia, concentrándose fuertemente en personas mayores a 30 años, que por tradición han sido fieles a este negocio, así como se ha podido observar que también existe evidencias de crecimiento del mercado en clientes menores a 30 años, lo que nos induce a considerar que por calidad y servicio, ha podido cumplir con expectativas de los clientes.*

*Conociendo estos antecedentes importantes de este negocio, decidió intervenir con el desarrollo de una Reingeniería Administrativa, Financiera y de Servicio que permita en primera instancia formalizar todos sus procesos, mejorando en cada uno de ellos con la aplicación de herramientas gerenciales, que puedan potencial este negocio en el sector donde se desarrollada.*

*El desarrollo de esta reingeniería, ha permitido constatar que frente al mercado agresivo de comidas preparadas, Clarita tiene fortalezas importantes de calidad de productos, tiempo de respuestas a necesidades de clientes, y cuenta una economía de negocios sin deudas, lo que permite que las oportunidades de mejoramiento tenga cabida en este trabajo.*

*De la investigación se ha podido establecer que las fortalezas le han permitido mantenerse, sin establecer una estrategia de negocio, que le permitan avanzar en el futuro, con un crecimiento más agresivo, como se evidencia actualmente en el sector de comidas rápidas.*

**Palabras Claves:** Reingeniería

## Abstract

*This work is based on the concepts used for administrative, financial and service reengineering applied to Restaurant Clarita; which has remained in the business of catering sector for over 30 years, located in the city of Guayaquil, experiencing a gradually growth, based on the quality of the products, as well as the personalized attention of his owner.*

*Restaurant Clarita offers its customers, prepared meals, such as soups, mashed potatoes, meat, beans, pork chop rice, as well as the combination of these ingredients. The restaurant is located at Alcedo 1317 and Los Ríos, and it is open for business from Monday to Sunday from the 5pm to 3am.*

*The restaurant has a family atmosphere that makes it comfortable for the customers. It has a wide costumers diversity, focusing heavily on people over 30 years, which by tradition have been faithful to the business. There is also evidence of growth in the market of costumers, that have less than 30 years ,which induces us to consider that when it comes to quality and service, it has accomplished with our customer expectations.*

*Knowing these important business background, we decided to implement a management, financial and service reengineering, which allow us to formalize all of the business processes. Using also, management tools, we will increase the business potential, and improve the business evolution.*

*The development of this re-engineering, has revealed that against the aggressive market catering, Clarita has important strengths of product quality, response time to customer needs and has a business economy with no debt, allowing opportunities improvement can be accommodated in this work.*

*The investigation has established that the strengths have allowed him to stay, without establishing a business strategy that will enable progress in the future with a more aggressive growth, as is evident today with the fast food sector.*

**Keywords:** *reengineering*

## 1. Introducción

El Sector de negocios de comidas rápidas es muy agresivo, su crecimiento en los últimos años así lo evidencian, los cambios de imagen, cambio de procesos y de cómo hacer negocios entre otros han sido sus estrategias para sobrevivir y crecer.

El restaurant Clarita que durante 30 años ha funcionado, cuenta con una clientela que le permite existir, lo que hemos observado existen fortalezas y debilidades que servirán de base para mejorarlas y buscar estrategias para mantener, mejorar y crecer en el tiempo. Lo logrado hasta ahora se ha desarrollado con una estructura administrativa, financiera básica, que ha impedido su crecimiento, siendo el servicio y costo como gran diferenciador importante en el desarrollo del negocio. Lo antes mencionado, nos ha permitido concluir que un estudio de reingeniería puede contribuir a que este negocio pueda crecer para llevarlo a una situación más competitiva en su sector de negocio, acorde con las nuevas tendencias y competencias del mercado.

En el mercado de comidas de la ciudad de Guayaquil existen negocios de origen local, nacionales y extranjeros, tales como; Las Menestras del Negro, Comidas de Víctor, Parrillada Portete, etc.... y otros de procedencia extranjera tales como Mac Donald, KFC, BG, Juan Valdez, Pizza Hut, etc...., lo que nos lleva a concluir que si logramos hacer un correcto

análisis y reingeniería administrativa, financiera y de servicios en este negocio, lo podremos llevar en el tiempo a que reúna las condiciones y perfiles para competir en la misma dirección de estos negocios antes mencionado. La capacidad de crecimiento existe, por ende Guayaquil a experimentado un crecimiento de comidas rápidas que demuestran esta capacidad, sin embargo para nuestro estudio haremos el análisis respectivo del mercado para determinar las alternativas de desarrollo y crecimiento de este restaurante.

Finalmente, con la preparación y desarrollo de este proyecto, estamos contribuyendo a promover mejor calidad de vida de los colaboradores de Restaurante Clarita, axial crear futuras fuentes de trabajo en sus estrategias de crecimiento.

### 1.1. Antecedentes

El Restauran Clarita inicio sus actividades hace mas de 30 años, actualmente se encuentra posicionado en el mercado de la ciudad de Guayaquil, reconocido por su trayectoria en el servicio de alimentos preparados, Ha logrado mantenerse pese a las crisis que se han presentado en el país, en especial las de carácter económico. La relación precio – calidad ha sido en buena medida el eslabón cliente – negocio que ha permitido mantenerse en el tiempo. Este negocio se enfrenta a la disyuntiva de que hacer para continuar

existiendo, creciendo y desarrollando hacia un negocio más estructurado, organizado que le permita convertirse en un modelo que se pueda repetir utilizando figuras que existen en el mercado, tales como sucursales o franquicias

El perfil del Restaurant Clarita es discreto, se puede clasificar como un Fast Food, las instalaciones son modestas y es administrado por su fundadora "Clarita", se especializa en la venta de pollo, cerdo y carne de res. La técnica desarrollada para la preparación de los alimentos es aceptada por los clientes.

### 1.2. Importancia de la reingeniería

Actualmente la reingeniería es un término genérico dentro del cual se pueden ubicar la reingeniería como tal, es utilizada en Mejoramiento de Procesos, Restauración, Transformación, y la Reinversión de Procesos. Esta generalización del término hace importante discutir antes de su aplicación, no sólo, sino sobre todo los logros alcanzados y su enfoque de aplicación.

La Reingeniería de Procesos es una herramienta gerencial moderna, orientada al mejoramiento de los procesos de una empresa u organización. Su adecuada aplicación seguida de innovación y mejoramientos permanentes nos permitirá mantenernos competitivos, pero en ningún momento puede por sí sola ser la solución a todos los problemas de la organización. Y su aplicación no garantiza tampoco el éxito de la empresa.

En términos generales, la Reingeniería es una metodología apropiada para revisar y rediseñar procesos, así como para implementarlos. Enfocándose en agregar valor a cada uno de los pasos de un proceso y eliminar aquellos que no den o no puedan dar ningún valor agregado, siendo muy apropiada para generar organizaciones horizontales y organizaciones por procesos, así como para reducir costos, tiempos de procesos, incremento de productividad, mejorar el servicio y los productos, de la misma manera ayuda a mejorar la motivación y la participación del personal.

Entre las técnicas que pueden usarse dentro de una Reingeniería, cabe destacar al Benchmarking, como forma de definir las metas y objetivos que debe alcanzarse. Y como aspectos complementarios, a considerar en el proceso el Empowerment, la Organización Vertical, la Innovación y la Creatividad entre muchos otros aspectos.

### 1.3. Objetivos

Diseñar e implementar un proceso de reestructuración administrativa financiera y de servicio para El Restaurant Clarita.

Determinar el conocimiento y las características del servicio por parte del consumidor meta, mediante la realización de encuesta a los actuales clientes.

Establecer una estrategia adecuada de comercialización, a través de un Plan de Marketing.

Determinar el monto de la inversión necesaria para la ejecución del proceso de reingeniería

Estimar los ingresos marginales y los costos marginales derivados del proceso de reingeniería

Determinar la factibilidad económica de llevar a cabo el proceso de reingeniería

## 2. Diagnostico del problema

El Restaurant Clarita inicio sus actividades hace más de 25 años, actualmente se encuentra posicionado en el mercado de la ciudad de Guayaquil, reconocido por su trayectoria en el servicio de alimentos preparados, Ha logrado mantenerse pese a las crisis que se han presentado en el país, en especial las de carácter económico. La relación precio – calidad ha sido en buena medida el eslabón cliente – negocio que ha permitido mantenerse en el tiempo. Este negocio se enfrenta a la disyuntiva de que hacer para continuar existiendo, creciendo y desarrollando hacia un negocio más estructurado, organizado que le permita convertirse en un modelo que se pueda repetir utilizando figuras que existen en el mercado, tales como sucursales o franquicias.

El perfil del Restaurant Clarita es discreto, se puede clasificar como un Fast Food, las instalaciones son modestas y es administrado por su fundadora "Clarita", se especializa en la venta de pollo, cerdo y carne de res. La técnica desarrollada para la preparación de los alimentos es aceptada por los clientes.

## 3. Determinación e implementación de soluciones

### 3.1. Plan de Marketing

Durante muchos años el Restaurant Clarita ha venido gestionando su negocio bajo la percepción, iniciativa y creatividad de su dueña, sin haber podido establecer un plan de marketing que permita afianzar en el consumidor su fidelidad hacia sus productos y servicios.

Sin embargo el crecimiento ha sido progresivo por lo que podemos deducir que existe un funcionamiento trabajado en el tiempo sin las herramientas de marketing, las mismas que hoy en esta reingeniería, las ponemos en práctica con el fin de mejorar el posicionamiento actual de nuestros clientes, mediante su aplicación.

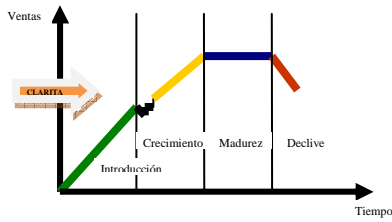


Figura 1. Ciclo de vida del negocio

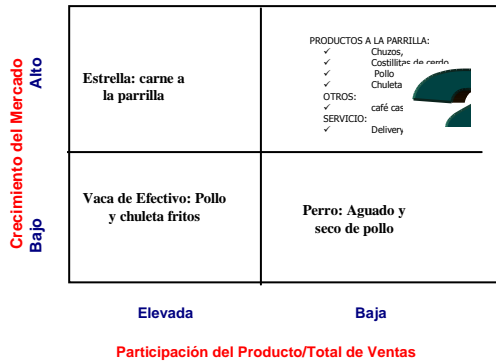


Figura 2. Matriz Boston Consulting Group

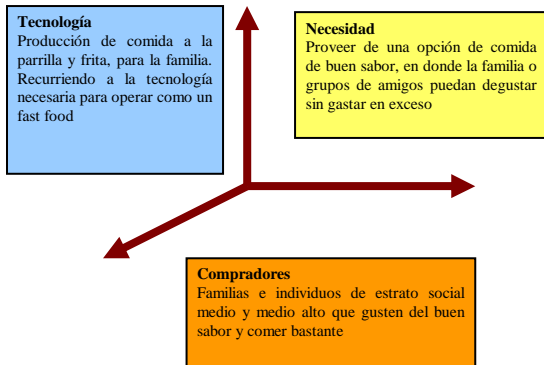


Figura 3. Macrosegmentación

En cuanto a la promoción se desarrollara promociones atractivas combinando precios y cantidades (describir esas promociones que combinan precio y cantidad) para inducir a los clientes a probar y consumir los nuevos productos.

Letreros:

Colocar en la parte posterior del cajero un letrero informativo que contenga la oferta de productos y precios.

En las columnas de la parte externa se colocaran banners que informen de los productos que vendemos.

Promociones

El cumpleaños come gratis

Adicionales "pague menos y coma mas"

Competidor directo con respecto al Restaurant Clarita;

La menestra de Pocha,  
la menestra del Negro,  
las comidas de Víctor

### 3.2. Riesgos en el sector

Para determinar la conveniencia de mantenerse en el sector de negocios, entre las herramientas que se utilizo se encuentra el siguiente cuadro con información del mercado en estados unidos el que sirve como referencia.

Industry Name	Number of Firms	Average Beta	Market D/E Ratio	Tax Rate	Unlevered Beta	Cash/Firm Value	Unlevered Beta corrected for cash
Food Processing	110	0.61	27.28%	20.67%	0.50	3.13%	0.52
Food Wholesalers	21	0.60	28.66%	20.68%	0.49	4.68%	0.51

Last Updated in January 2006  
By Aswath Damodaran

Figura 4. Beta de la industria

### Conclusiones

El Restaurant es un negocio operativo y rentable, cualquier mejora bien fundamentada al respecto sin duda será un éxito.

Se recomienda implementar las soluciones propuestas en esta reingeniería, dado que el RESTAURANT tiene muchas fortalezas como también tiene unas series de amenazas y debilidades que deben ser atendidas con suma urgencia

### PROMOCION:

### **13. Agradecimientos**

Evocando nuestros valores personales, con profunda emoción por el deber cumplido, deseamos expresar nuestros agradecimientos, a la Escuela Superior Politécnica del Litoral, por habernos preparado en nuestra formación académica y profesional, a nuestras familias que han podido en todo momento, comprender e impulsarnos a la culminación de nuestros propósitos académicos, y finalmente extendemos nuestros agradecimientos, por su aporte y guía al Ec. Felipe Álvarez, así como a nuestros compañeros de la licenciatura, con los que en todo momento pudimos recrear los conocimientos que aportaron a esta tesis.

Muchas Gracias.