

DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO DE MEJORA PARA  
MC. DORIS MEDIANTE UN DIAGNÓSTICO DE  
GESTIÓN

Proyecto Integrador realizado por:

SAGAL PERALTA JENNIFFER DANIELA

SIMBAÑA BRITO KATIA FERNANDA

**Presentado a la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Escuela  
Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)**

**Previa a la obtención del Título de:**

ING. COMERCIAL Y EMPRESARIAL

Director de Proyecto: MBA. M.Sc. Pablo Soriano Idrovo

Febrero 2017

## Resumen

El presente proyecto se basa en el diseño de un plan estratégico de mejora para el local de comida rápida Mc. Doris en la ciudad de Guayaquil, el cual busca eliminar las limitaciones de crecimiento de ventas significativas causadas por el manejo empírico en el área administrativa, contable tributario y de marketing mediante un diagnóstico de gestión para identificar fortalezas, oportunidades que favorezcan la situación actual, eliminar debilidades y reducir amenazas. El proyecto está enmarcado en tres tipos de estudios: análisis de mercado, administrativo y financiero. Para ello se emplearon una serie de herramientas como: investigación de mercado, ratios financieros, análisis horizontal y vertical de estados financieros. Posterior al diagnóstico de gestión, se unifica los resultados obtenidos en una matriz FODA, modelo de las cinco fuerzas de Porter y diagrama causa y efecto. La elaboración del plan estratégico de mejora se caracteriza por contar con un marketing mix y un flujo de caja de inversión con su respectiva evaluación financiera, fundamentado en la metodología del Balanced Scorecard para el control y monitoreo del plan propuesto con la ayuda de indicadores financieros y no financieros. Además, se diseña una matriz de riesgos que mide el efecto del incumplimiento del plan de mejora de acuerdo al impacto potencial y probabilidad de ocurrencia. De esta manera se pudo concluir que con la implementación del plan estratégico de mejora podría incrementar su nivel de ingresos y tener un fuerte posicionamiento principalmente en el mercado del sector sur y norte de Guayaquil.

**Palabras claves:** Balanced Scorecard, diagnóstico de gestión, plan estratégico de mejora, matriz de riesgos.

## **Abstract**

The present project is based on the design of a strategic improvement plan to be applied to the fast food place, Mc Doris, located at Guayaquil city, which seeks to eliminate the limitations of the growth of significant sales caused by the empirical management at marketing, administrative and tax accounting area; through a management diagnostic to identify strengths, opportunities that favor the current situation, eliminate weaknesses and reduce threats. The project is framed in three types of studies: market, administrative and financial analysis. To reach it, several tools were used, such as: market research, financial ratios, horizontal and vertical financial statements. After the management diagnostic, through a SWOT matrix, Porter's five forces model and the cause and effect diagram, the results obtained are unified. The strategic improvement plan elaboration, is characterized by a marketing mix and an investment cash flow with its respective financial evaluation, supported on the methodology of the Balanced Scorecard for the control and monitoring of the proposed plan with the help of financial indicators and not financial. Also, a risk matrix is designed, which measures the non-compliance effect according to the potential impact and probability of occurrence. In this way, it is concluded that with the implementation of the strategic improvement plan, the level of income can increase and get a strong positioning mainly in the market of the south and north sector of Guayaquil.

**Keywords:** Balanced Scorecard, management diagnostic, strategic improvement plan, risk matrix.

## **DEDICATORIA**

Este trabajo se lo dedico a mis padres ya que gracias a su apoyo y entrega he logrado avanzar un peldaño más en mi vida académica, también se lo dedico a mis hermanas que pese a sus locuras son mi fortaleza para seguir avanzando y cumplir mis metas.

Jennifer Sagal Peralta

Dedicado exclusivamente con amor a mis padres y hermana quienes son mis pilares de vida porque sin su empuje diario, oraciones y preocupaciones hacia mí no sería grande este logro. Y a todas aquellas personas que confían en mí, demostrarles que no les falle y que seguiré dando lo mejor de mí.

Katia Simbaña Brito

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, agradezco a Dios por guiarme durante esta etapa tan importante en mi vida, por ser mi fortaleza en el momento de debilidad y darme la sabiduría para llegar a ser buena profesional. A mis padres por su apoyo incondicional a lo largo de mi carrera universitaria, por darme su amor, sus consejos para seguir luchando y lograr mis metas propuestas. Y a mis hermanas que con su alegría y ocurrencias hicieron que mis días sean más ameno.

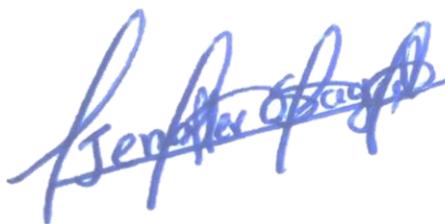
Jennifer Sagal Peralta

¡Los planes del Señor son perfectos! Y gracias a él estoy culminando esta etapa universitaria llena de obstáculos y satisfacciones. La compañía y el aliento constante de mis padres fueron pieza clave para cumplir esta meta y corresponder a su esfuerzo diario por darme lo mejor, pues de ellos he podido acoger su inteligencia y amor para hacer las cosas. Finalmente, dar gracias a mi hermana, quien me llena de fortaleza y forma parte de cada logro que alcance porque sin su presencia la alegría no sería completa.

Katia Simbaña Brito.

## DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad y la autoría del contenido de este Trabajo de Titulación, nos corresponden exclusivamente; y damos nuestro consentimiento para que la ESPOL realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual.



---

Jennifer Daniela Sagal Peralta



---

Katia Fernanda Simbaña Brito

## SIGLAS

<b>BSC</b>	Balanced Scorecard
<b>FODA</b>	Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas
<b>RISE</b>	Régimen Impositivo Simplificado Ecuatoriano
<b>SMART</b>	Specific Measurable Achievable Realistic and Time based
<b>SWOT</b>	Strengths Weaknesses Opportunities Threats
<b>TMAR</b>	Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento
<b>TIR</b>	Tasa Interna de Retorno
<b>VAN</b>	Valor Presente Neto

## TABLA DE CONTENIDO

	Página
Resumen .....	ii
Abstract .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTOS .....	v
DECLARACIÓN EXPRESA .....	vi
SIGLAS .....	vii
TABLA DE CONTENIDO .....	viii
LISTADO DE FIGURAS .....	xi
LISTADO DE TABLAS .....	xiii
1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 Antecedentes del problema .....	2
1.2 Planteamiento del problema .....	3
1.3 Justificación .....	4
1.4 Alcance del proyecto .....	4
1.5 Objetivos .....	5
1.5.1. Objetivo general .....	5
1.5.2. Objetivos específicos .....	5
2. MARCO TEÓRICO .....	6
2.1 Marco Referencial .....	6
2.2 Marco conceptual .....	7
2.2.1 Investigación de Mercados .....	7
2.2.2 Análisis financiero .....	8
2.2.3 Flujo de efectivo .....	10
2.2.4 Matriz FODA .....	10
2.2.5 Modelo de las cinco fuerzas de Porter .....	11
2.2.6 Diagrama causa y efecto (Ishikawa) .....	11
2.2.7 Las 4P del Marketing .....	12
2.2.8 Técnica SMART .....	13
2.2.9 Balanced Scorecard .....	14
2.2.10 Matriz de riesgo .....	15

3. METODOLOGÍA .....	18
3.1 Tipo de Investigación.....	18
3.1.1 Investigación exploratoria .....	18
3.2.1 Investigación concluyente .....	18
3.2 Procesamiento y análisis de datos .....	20
4. DIAGNOSTICO DE MC. DORIS.....	21
4.1 Descripción general de la empresa .....	21
4.1.1 Misión, visión, valores y objetivos .....	21
4.1.2 Proveedores .....	21
4.1.3 Competidores.....	22
4.2 Análisis del mercado.....	23
4.2.1 Resultados del análisis de mercado .....	32
4.3 Análisis administrativo .....	33
4.3.1 Resultados del análisis administrativo .....	37
4.4 Análisis financiero .....	38
4.4.1 Análisis Horizontal de los Estados Financieros .....	38
4.4.1.1 Análisis Horizontal del Balance General .....	39
4.4.1.2 Análisis Horizontal del Estado de Resultado .....	40
4.4.2 Análisis Vertical de los Estados Financieros .....	41
4.4.2.1 Análisis Vertical del Balance General .....	41
4.4.2.2 Análisis Vertical del Estado de Resultado .....	43
4.4.3 Análisis de Ratios Financieros .....	43
4.4.4 Punto de Equilibrio .....	46
4.4.5 Resultados del análisis financiero.....	48
4.5 Matrices FODA .....	48
4.6 Análisis de las cinco fuerzas de Porter .....	50
4.7 Diagrama de causa y efecto.....	51
5. PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE MEJORA.....	52
5.1 Las 4ps de Marketing.....	52
5.1.1 Mercado Objetivo .....	52
5.1.2 Estrategia de Posicionamiento.....	52
5.1.3 Marketing mix .....	53
5.2 Propuesta de inversión .....	54
5.2.1 Flujo de Caja .....	54
5.2.2 Evaluación de rentabilidad .....	55
5.2.3 Periodo de recuperación de la inversión .....	56
6. DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD .....	57
6.1 Visión propuesta.....	57
6.2 Misión propuesta .....	57
6.3 Valores empresariales propuestos .....	57

6.4	Organigrama propuesto.....	58
6.5	Estrategias del Balanced Scorecard.....	60
6.6	Mapa estratégico.....	61
6.7	Objetivos estratégicos del BSC .....	62
6.7.1	Perspectiva financiera .....	62
6.7.2	Perspectiva de clientes y proveedores .....	62
6.7.3	Perspectiva de procesos internos .....	63
6.7.4	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento .....	63
6.8	Matriz de indicadores.....	63
7.	RIESGOS DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	67
7.1	Matriz de riesgo.....	67
7.2	Análisis de impacto de riesgos .....	70
7.3	Plan de prevención de riesgos .....	71
8.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	73
8.1	Conclusiones .....	73
8.2	Recomendaciones .....	74
	REFERENCIAS .....	76
	APÉNDICE A.....	78
	APÉNDICE B.....	79
	APÉNDICE C.....	80
	APÉNDICE D.....	84

## LISTADO DE FIGURAS

	Página
Figura 1 Diagrama causa y efecto.....	12
Figura 2 Marketing Mix .....	12
Figura 3 Matriz de Riesgo. ....	16
Figura 4 Resultado pregunta 1-Encuesta a consumidores.....	23
Figura 5 Resultado pregunta 2-Encuesta a consumidores.....	24
Figura 6 Resultado pregunta 3-Encuesta a consumidores.....	24
Figura 7 Resultado pregunta 4-Encuesta a consumidores.....	25
Figura 8 Resultado pregunta 5-Encuesta a consumidores.....	26
Figura 9 Resultado pregunta 6-Encuesta a consumidores.....	26
Figura 10 Resultado pregunta 7-Encuesta a consumidores.....	27
Figura 11 Resultado pregunta 8-Encuesta a consumidores.....	28
Figura 12 Resultado pregunta 9-Encuesta a consumidores.....	28
Figura 13 Resultado pregunta 10-Encuesta a consumidores.....	29
Figura 14 Resultado pregunta 11-Encuesta a consumidores.....	30
Figura 15 Resultado pregunta 12-Encuesta a consumidores.....	30
Figura 16 Resultado pregunta 13-Encuesta a consumidores.....	31
Figura 17 Resultado pregunta 14-Encuesta a consumidores.....	32
Figura 18 Evolución de las ventas Mc. Doris desde 2013 al 2015.....	41
Figura 19 Grafica punto de equilibrio .....	47
Figura 20 Diagrama Ishikawa Mc. Doris .....	51
Figura 21 Valores corporativos propuestos.....	58
Figura 22 Organigrama propuesto .....	59

Figura 23 Mapa Estratégico .....	61
Figura 24 Matriz de probabilidad e impacto de los riesgos .....	70

## LISTADO DE TABLAS

	Página
Tabla 1 Población meta.....	18
Tabla 2 Variables del tamaño de la muestra.....	19
Tabla 3 Análisis Horizontal del Balance General.....	39
Tabla 4 Análisis Horizontal del Estado de Resultado.....	40
Tabla 5 Análisis Vertical del Balance General.....	42
Tabla 6 Análisis Vertical del Estado de Resultado.....	43
Tabla 7 Análisis de la razones de liquidez .....	43
Tabla 8 Análisis de la razones de rotación de activos.....	44
Tabla 9 Análisis de la razones de rentabilidad .....	45
Tabla 10 Punto de equilibrio .....	47
Tabla 11 Matriz de fortalezas .....	48
Tabla 12 Matriz de oportunidades .....	49
Tabla 13 Matriz de debilidades .....	49
Tabla 14 Matriz de amenazas .....	50
Tabla 15 Estrategias del Marketing Mix .....	53
Tabla 16 Flujo de caja sin inversión .....	54
Tabla 17 Flujo de caja con inversión .....	55
Tabla 18 TIR y VAN del proyecto de inversión .....	55
Tabla 19 Payback.....	56
Tabla 20 Aplicación de estrategias en perspectivas del BSC.....	60
Tabla 21 Objetivos y estrategias desde perspectiva financiera .....	62
Tabla 22 Objetivos y estrategias desde perspectiva de clientes y proveedores.....	62

Tabla 23 Objetivos y estrategias desde perspectiva interna .....	63
Tabla 24 Objetivos y estrategias desde perspectiva de aprendizaje y crecimiento ...	63
Tabla 25 Umbrales del indicador.....	64
Tabla 26 Matriz de indicadores .....	65
Tabla 27 Rangos de resultados .....	68
Tabla 28 Matriz de indicadores .....	68
Tabla 29 Plan de prevención de riesgos .....	71

## **1. INTRODUCCIÓN**

La creación de un plan estratégico en una compañía es imprescindible para su crecimiento, debido a que garantiza mejor administración, control y sostenibilidad. Muchas compañías se estancan o cesan sus actividades económicas por no contar con una adecuada planificación estratégica y control interno que detalle los lineamientos bajo las cuales se conducen.

Para la formulación del plan estratégico existen diversas herramientas metodológicas entre ellas el Balanced Scorecard, que permite el monitoreo directo y control a través de indicadores financieros y no financieros para el cumplimiento de los objetivos de la organización. Se puede agregar que esta herramienta permite la toma de medidas basadas en perspectivas financieras, de clientes, procesos internos del negocio y finalmente desde un enfoque al aprendizaje y crecimiento que consiste en la capacitación de sus colaboradores con la finalidad de perfeccionar la gestión interna, para obtener mayor productividad en sus áreas y ofrecer servicio de calidad.

El proyecto se propone potenciar un negocio aplicando el plan estratégico fundamentado en la metodología del Balanced Scorecard. La organización seleccionada es Mc. Doris en la ciudad de Guayaquil, cuyo giro de negocio es la venta de comida rápida.

La finalidad de esta propuesta es diagnosticar las debilidades y amenazas que enfrentan los administradores en Mc. Doris y diseñar el Plan Estratégico de Mejora que permita a los principales colaboradores vincularse con el cumplimiento de las metas establecidas para lograr un futuro crecimiento del negocio en relación a un nuevo nivel de ingresos respaldado por una correcta aplicación de estrategias siguiendo lineamientos tributarios.

## **1.1 Antecedentes del problema**

Mc. Doris comienza sus operaciones en el sur de la ciudad de Guayaquil con tres empleados, su finalidad fue captar el mercado del sector desprovisto de oferta de comida rápida en horario nocturno, especializados en la elaboración de hamburguesas, sandwiches, hot dogs, bandejitas y tacos.

El crecimiento del negocio de comida rápida es paulatino. Durante los primeros meses, Mc. Doris tuvo pérdidas al no alcanzar el volumen de ventas suficiente para cubrir costos operativos y generar ganancias.

Desde el inicio en el 2003, Mc. Doris tiene una oferta limitada para sus clientes, ya que no se ha conducido el negocio con una mirada prospectiva que incorpore las nuevas tendencias y exigencias en el mercado que a la vez genere un incremento en las ventas.

Los factores que le han permitido a Mc. Doris mantenerse en el mercado son: en el ámbito administrativo, la incorporación de un software para el registro de ventas e inventario y en el contexto industrial, hizo ajustes en los tiempos de producción optimizando la mano de obra contratada.

Por otra parte también han contribuido a su sostenibilidad factores cualitativos como la atención al cliente, pequeña difusión en las redes sociales, estabilidad en la calidad de los productos que finalmente forjaron la fidelidad de los clientes del sector.

En la actualidad, para mitigar el riesgo de nuevos competidores Mc. Doris decidió instaurar un nuevo local en el norte de Guayaquil. Sin embargo, los administradores no cuentan con un plan estratégico establecido para el cual regirse.

Por lo antes expuesto, es necesario analizar la situación actual de Mc. Doris en todas sus áreas. Detectar las debilidades directas e indirectas, además de las amenazas que impiden el desenvolvimiento adecuado del negocio y su futuro crecimiento.

## **1.2 Planteamiento del problema**

Mc. Doris es un negocio que se dedica a la venta de comidas rápidas desde el año 2003 y se diferencia su competencia por la calidad de sus productos. En todos estos años Mc. Doris se ha manejado de manera empírica con lo que respecta a aspectos, administrativo, financiero, comercial, de ventas y de marketing. Esto se debe a que no lleva un buen control contable y cabe recalcar que la empresa está a pocos dólares de llegar a facturar más de \$60.000 al año, por lo que de acuerdo al artículo 34 del Reglamento para la Aplicación de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, establece que “Las personas naturales y las sucesiones indivisas que realicen actividades empresariales y que operen con un capital propio que al inicio de sus actividades económicas o al 1o. de enero de cada ejercicio impositivo hayan superado los USD 60.000 o cuyos ingresos brutos anuales de esas actividades, del ejercicio fiscal inmediato anterior, hayan sido superiores a USD 100.000 o cuyos costos y gastos anuales, imputables a la actividad empresarial, del ejercicio fiscal inmediato anterior hayan sido superiores a USD 80.000. Se entiende como capital propio, la totalidad de los activos menos pasivos que posea el contribuyente, relacionados con la generación de la renta gravada”.

Por lo tanto, el problema que se afronta es ¿Qué pasaría si la empresa ya empieza a facturar más de \$60.000 y no está organizada? Probablemente esta situación es la que ha desmotivado a Mc. Doris crecer por lo que se ha mantenido en el mismo nivel de ingresos. Otra de las causas por las cuales las ventas no muestran un aumento significativo es no contar con un buen plan de marketing que logre el posicionamiento efectivo en el mercado, principalmente en el sector sur y norte de Guayaquil.

Los administradores consideran que es necesario una planificación estratégica por lo que autorizó la elaboración del plan de mejora, para que en base del mismo se tomen decisiones convenientes para el bienestar del negocio.

### **1.3 Justificación**

Debido a las características de Mc. Doris, su actividad empresarial, y los ingresos recaudados en el año; el sistema bajo el que se rigen es RISE. Por este motivo, este negocio no está obligado a llevar contabilidad y sus debilidades no podrán ser identificadas a tiempo, por no llevar un control de cuentas que promuevan el buen funcionamiento de la misma. Al contar con dos locales de comida rápida, se exige una mayor organización para administrar correctamente cada proceso y gestión del negocio.

El desconocimiento de temas de mercadotecnia, pone en peligro la sostenibilidad económica de Mc. Doris, pues mensualmente cuenta con el dinero justo para cubrir sus insumos productivos y gastos de personal.

De esta manera, se pone en peligro el alcance de excelencia, eficacia y eficiencia. Esto dificulta la detección de problemas que conlleven a futuro una posible suspensión de actividades laborales por falta de control en el crecimiento y madurez de la institución.

Regirse a un plan estratégico genera un compromiso fortalecido que impulsa el aporte personal de todos quienes forman parte de la organización, con el fin de ser partícipes de una meta compartida.

### **1.4 Alcance del proyecto**

En el presente estudio se procede analizar el área financiera, operativa y administrativa de Mc. Doris desde enero 2013 a diciembre 2015, con el fin de detectar las debilidades y amenazas presentes. Se realizará un estudio de mercado sobre la demanda potencial, análisis de las estrategias de marketing, evaluación económica y contable. Esto contribuirá al beneficio de los principales actores involucrados en el giro de negocio de Mc. Doris tales como propietarios, empleados, consumidores tradicionales y modernos.

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo general**

Evaluar la situación actual de la empresa para establecer un diagnóstico real y contribuir con un plan de mejora estratégico, el cual deba ser monitoreado a través de indicadores establecidos con la metodología del Balanced Scorecard y proponer una gestión de riesgos que establezcan acciones para evitar el no cumplimiento de los objetivos del plan de mejora.

### **1.5.2. Objetivos específicos**

1. Examinar la actual eficiencia de Mc. Doris, mediante un análisis de mercado, administrativo y financiero con las siguientes herramientas: Investigación de mercado, análisis de estados financieros, FODA, 5 fuerzas de Porter y diagrama causa-efecto.
2. Desarrollar un plan de mejora estratégico que incluya estrategias de marketing, propuesta de inversión y definición de misión, visión y objetivos de la empresa
3. Diseñar un sistema de control de gestión que nos permita a través de indicadores de gestión SMART, el seguimiento y monitoreo de los objetivos definidos en el plan estratégico.
4. Realizar gestiones para mitigar posibles riesgos internos y externos que ocasionarían el incumplimiento del plan de mejora propuesto.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Marco Referencial**

Es necesario determinar los conceptos útiles que servirán como punto de partida para realizar el diagnóstico del estado actual de Mc. Doris. Dichos conceptos serán nuestra referencia para recopilar las definiciones, ejemplos y/o casos existentes que nos permitan discernir las herramientas aplicables al análisis y diseño del plan de mejora que se ajuste a Mc. Doris.

Para realizar este estudio a cabalidad se deben utilizar diferentes herramientas tanto cualitativas y cuantitativas las cuales detallamos a continuación:

- Formular una investigación de mercado para conocer el nivel de aceptación en el mercado.
- Obtener estados financieros para preparar el respectivo análisis financiero para el periodo de 2013 a 2015.
- Utilizar herramientas de FODA y cinco fuerzas de Porter para un análisis interno y externo.
- Elaborar un diagrama de causa y efecto para determinar las causas del problema real que presenta Mc. Doris.
- Mediante el marketing mix, utilizar diseñar estrategias con respecto a producto, precio, plaza y promoción.
- Proponer un plan de mejora, que se controle con la herramienta del Balance Scorecard y continuar con una matriz de riesgos.

## **2.2 Marco conceptual**

### **2.2.1 Investigación de Mercados**

Identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información, con el propósito de ayudar a la administración a tomar decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas de marketing. (Malhotra, 2008)

#### **Diseño de investigación**

Es un esquema para llevar a cabo el proyecto de investigación de mercados. Detalla los procedimientos que se necesitan para obtener la información requerida para estructurar y/o resolver los problemas de investigación de mercados. (Malhotra, 2008)

#### **Proceso de diseño del muestreo**

##### **a) Definición de la población meta**

Conjunto de elementos u objetos que poseen la información buscada por el investigador, y acerca del cual se harán inferencias.

Elemento: Objetos que poseen la información buscada por el investigador y sobre los cuales se harán inferencias.

Unidad de muestreo: Unidad básica que contiene los elementos de población de la que se tomará la muestra.

##### **b) Determinación del marco de muestreo.**

Representación de los elementos de la población meta. Consiste en un listado o conjunto de instrucciones para identificar a la población meta.

##### **c) Elección de una técnica de muestreo**

El investigador debe decidir si usará una técnica de muestreo tradicional o la bayesiano, si obtendrá la muestra con o sin reemplazo y si utilizará un muestreo probabilístico o no probabilístico.

#### **d) Determinar el tamaño de la muestra**

Número de elementos que se incluirán en el estudio.

#### **Técnica de recolección de información**

Existen diferentes técnicas dependiendo el tipo de estudio a realizar, entre ellas las que se utilizarán son las siguientes:

- Encuestas personales: elaboración de cuestionario para obtención de información.
- Entrevista no estructurada: Se logra obtener una amplia perspectiva de lo que se busca.

### **2.2.2 Análisis financiero**

Uno de los principales problemas que se ha detectado en el negocio es la falta de liquidez, pero para determinar qué es lo que realmente afecta a la empresa se debe realizar un análisis financiero para poder evaluar los resultados.

Los métodos de análisis financiero se refieren a la técnica que se utiliza para disgregar los estados financieros en cada una de las partidas que lo componen o compararlos por periodos para conocer el comportamiento y resultado de las acciones realizadas en las empresas. Los métodos, para el análisis financiero, más importantes son: porcentos integrales, razones financieras, modelo Dupont, flujo de efectivo, punto de equilibrio. (Román, 2012)

#### **Análisis Horizontal y Vertical**

Estos métodos se pueden realizar de manera vertical y horizontal tomando como base la técnica aplicada. (Román, 2012)

El método vertical es estático ya que corresponde a una fecha o periodo determinado y se realiza únicamente para el análisis de cada una de las partidas que componen al estado financiero, esto sirve para examinar las cifras que resultaron de las operaciones realizadas en los diferentes departamentos que integran la organización. (Román, 2012)

El método horizontal es dinámico ya que estudia un estado financiero en diferentes fechas o periodos para realizar la comparación de los aumentos y disminuciones que se obtienen de acuerdo a los resultados. (Román, 2012)

### **Análisis de razones financieras**

Otro instrumento financiero a realizar es de ratios o razones financieras, que permite analizar aspectos favorables y desfavorables de la situación económica y financiera de una institución. Estos ratios nos permiten medir la solvencia de dinero, capacidad que tiene una institución para cancelar sus obligaciones a corto plazo, apalancamiento, entre otras.

Estas razones financieras son formas de comparar y de investigar las relaciones que existen entre distintos elementos de la información financiera. Las razones financieras se han agrupado tradicionalmente en las siguientes categorías:

- Razones de solvencia a corto plazo o razones de liquidez.
- Razones de solvencia a largo plazo o razones de apalancamiento financiero.
- Razones de rotación de los activos.
- Razones de rentabilidad.
- Razones de valor de mercado. (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2009)

### **Punto de equilibrio**

Es el volumen en el cual los ingresos igualan al costo total. (Mallo, y otros, 2004)

$$q_e = \frac{CF}{pv - cvu}$$

Donde:  $q_e =$  cantidad de equilibrio

CF= costo fijo total

pv= precio de venta unitario

cvu= costo variable unitario

### **2.2.3 Flujo de efectivo**

Es el enfoque principal del administrador financiero, tanto en la administración de las finanzas diarias como la planificación y toma de decisiones estratégicas que se centran en la creación de valor para los accionistas. Consiste en evaluar y seleccionar inversiones a largo plazo que sean congruentes con la meta de la empresa de incrementar al máximo la riqueza de los propietarios. (Gitman L. , 2007).

Un flujo de efectivo se estructura en varias columnas que representan los momentos en que se generan los costos y beneficios de un proyecto. Cada columna representa el funcionamiento de ese año y la columna cero es para reflejar todos los desembolsos previos a la puesta en marcha del mismo. (Chaín, 2011)

### **2.2.4 Matriz FODA**

Esta matriz permite enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito del negocio, esto permite generar estrategias alternativas, ya que permite identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del negocio.

La meta del análisis FODA es empatar las fortalezas de la empresa con oportunidades atractivas dentro del entorno mientras elimina las debilidades y minimiza las amenazas. (Philip & Armstrong, 2013)

Las fortalezas incluyen capacidades internas, recursos y factores situacionales positivos que podrían ayudar a la empresa a atender a sus clientes y lograr sus objetivos. Las debilidades incluyen las limitaciones internas y los factores situacionales negativos que podrían interferir con el desempeño de la empresa. Las oportunidades son factores o tendencias favorables en el entorno externo que la empresa podría ser capaz de aprovechar a su favor. Y las amenazas son factores o tendencias externas y desfavorables que podrían presentar desafíos al desempeño. (Philip & Armstrong, 2013)

La empresa debería analizar sus mercados y entorno de marketing para encontrar oportunidades atractivas e identificar las amenazas del entorno. También debería analizar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las acciones de marketing actuales y posibles para determinar cuáles oportunidades puede aprovechar mejor. La meta es que las fortalezas de la empresa se empaten con oportunidades atractivas en el entorno, mientras se eliminan o superan las debilidades y se minimizan las amenazas. (Philip & Armstrong, 2013)

### **2.2.5 Modelo de las cinco fuerzas de Porter**

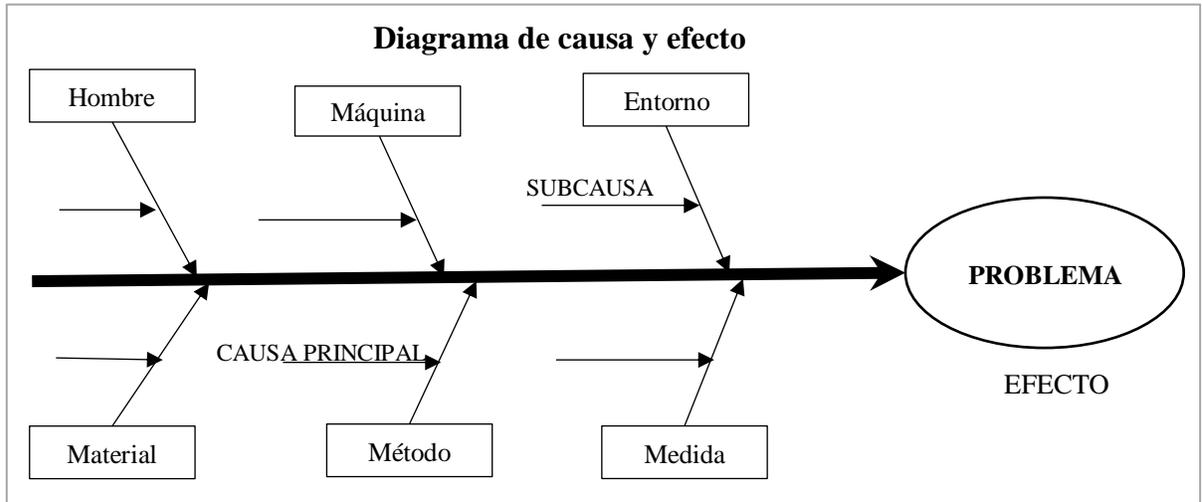
Esta matriz permite recopilar información muy relevante para la confección de un plan estratégico o la elaboración de un plan de negocio para la empresa. Este análisis facilita información sobre las tendencias del mercado para identificar las oportunidades, mejorar la estrategia de la empresa, comparar las ventajas competitivas, conocer el entorno de la empresa para anticipar acciones. (Expertos Business, 2013)

Tomar conciencia de estas cinco fuerzas puede ayudar a una empresa a comprender la estructura del sector en el cual compite y elaborar una posición que sea más rentable y menos vulnerable a los ataques. (Porter M. E., 2008)

En conclusión, se aconseja que la empresa controle estas fuerzas (clientes, competidores, sustitutos, proveedores y empresa) porque tienen un impacto directo sobre el negocio y por ende sobre la rentabilidad. (Expertos Business, 2013)

### **2.2.6 Diagrama causa y efecto (Ishikawa)**

Es una gráfica que permite a los integrantes de un equipo clasificar, categorizar y evaluar los posibles motivos de un resultado o efecto. El objetivo de la técnica es buscar la objetividad determinando las causas reales del problema que se está produciendo. (Carrasco, 2011)



*Figura 1.* Diagrama causa y efecto. Copyright 2011 por Carrasco.

### **2.2.7 Las 4P del Marketing**

Las 4P es un conjunto de herramientas de Marketing que las empresas usan para alcanzar ciertos objetivos de mercadotecnia en los negocios. En el presente estudio se aplica esta herramienta para que el negocio crezca y sea más conocido por los habitantes del sector.

La mezcla de marketing consiste en todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto. Las múltiples posibilidades pueden ser agrupadas en cuatro grupos de variables: las cuatro Ps. (Philip & Armstrong, 2013)

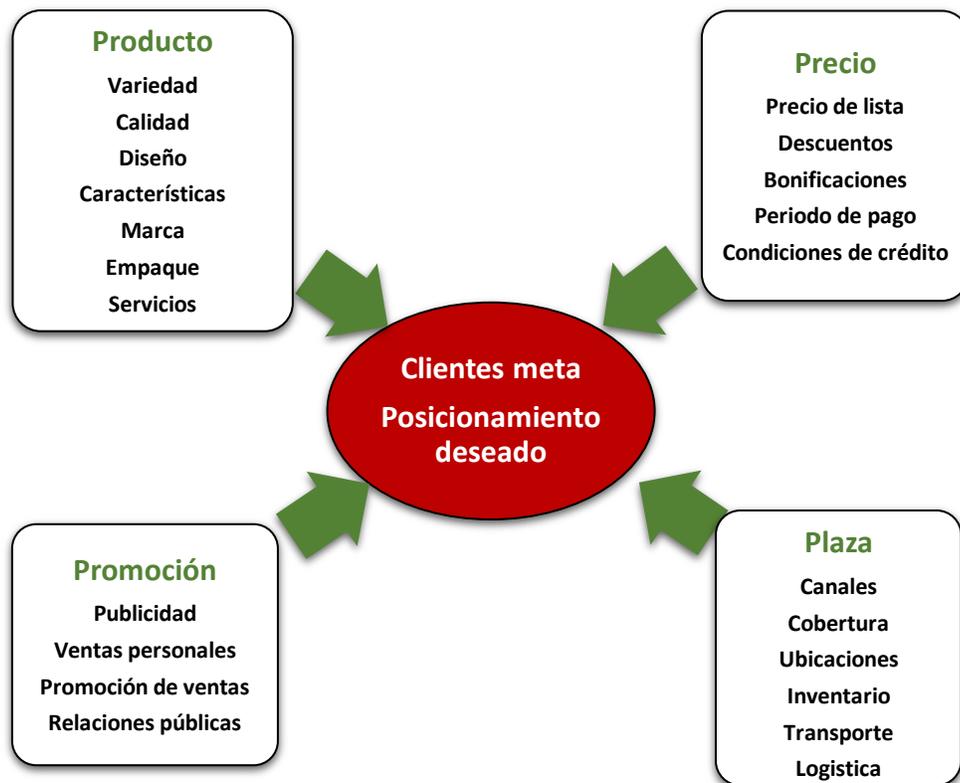


Figura 2. Marketing Mix. Copyright 2013 por Philip & Armstrong

### 2.2.8 Técnica SMART

Esta nemotecnia S.M.A.R.T es muy útil para visualizar mejor los objetivos del plan de mejora, esta técnica sugiere que los objetivos sean específicos, medibles, alcanzables, orientados a resultados y con fecha límite de ejecución.

“Conseguir que tanto usted como su equipo se marquen objetivos SMART garantiza que sus colaboradores se comprometan en los resultados de la organización y en su propio desarrollo profesional. Poner cuidado en su planteamiento y destinar el tiempo y atención adecuados es la vía para conseguirlo”. (Peralta, 2016)

### **2.2.9 Balanced Scorecard**

“El BSC, es un sistema gerencial que vincula el logro de las metas estratégicas a largo plazo con las operaciones diarias de una organización”. (Kaplan & Norton, 1996)

El Balanced Scorecard tiene como principio ser una herramienta de medición de gestión, convirtiéndose así en modelo en auge en muchas organizaciones de América latina. Una organización pueda verlo como un instrumento que les permita trasladar los objetivos estratégicos de sus empresas, a un conjunto coherente de medidas definidas según algunos parámetros para la medición de la gestión. (Montoya, 2011)

Ésta tiene, como finalidad u objetivo, dar respuesta a todas las expectativas de los accionistas. Su orientación está centrada en la creación de valor para los accionistas, con altos índices rentables y garantes de desarrollo y mantenimiento del negocio. De igual manera, esto requerirá de la definición tanto de objetivos como de índices que respondan a las expectativas de los accionistas frente a medidas financieras de desarrollo, beneficio, retorno de capital y uso de capital, entre otros. (Montoya, 2011)

El Balanced Scorecard proporciona a los gerentes los instrumentos que se necesitan para navegar al futuro éxito competitivo debido a que las organizaciones están compitiendo en entornos complejos. El BSC mantiene un énfasis en el logro de los objetivos financieros, pero también incluyen los impulsores de desempeño de estos objetivos. (Kaplan & Norton, 1996)

#### **Perspectivas**

- Aprendizaje y crecimiento: Capacitación de los empleados y las actitudes culturales corporativas relacionadas con el auto-mejoramiento individual y corporativo.
- Proceso empresarial: Se refiere a los procesos de negocio internos.
- Cliente: Estos son los principales indicadores: si los clientes no están satisfechos, finalmente encontrarán otros proveedores que satisfarán sus necesidades. El mal

desempeño desde esta perspectiva es, por lo tanto, un indicador principal de la disminución futura, aunque el panorama financiero actual puede parecer bueno.

- Financiero: Relacionados con los aspectos financieros, como la evaluación de riesgos y los datos sobre costos y beneficios.

### **Mapa estratégico**

Son herramientas de comunicación utilizadas para contar una historia sobre cómo se crea valor para la organización. Muestran una conexión lógica y paso a paso entre los objetivos estratégicos en forma de una cadena de causa y efecto.

#### **2.2.10 Matriz de riesgo**

La matriz de riesgo es un método común para evaluar el riesgo. El nivel de riesgo debe ser medido tanto por la probabilidad de que algo ocurra y la gravedad del impacto si fuera a suceder. Posteriormente, la matriz de riesgo puede utilizarse como un registro de riesgos para la supervisión y la revisión permanentes del riesgo durante la vida de un proyecto.

La matriz de riesgo se utiliza principalmente para determinar el tamaño de un riesgo y si el riesgo está o no suficientemente controlado.

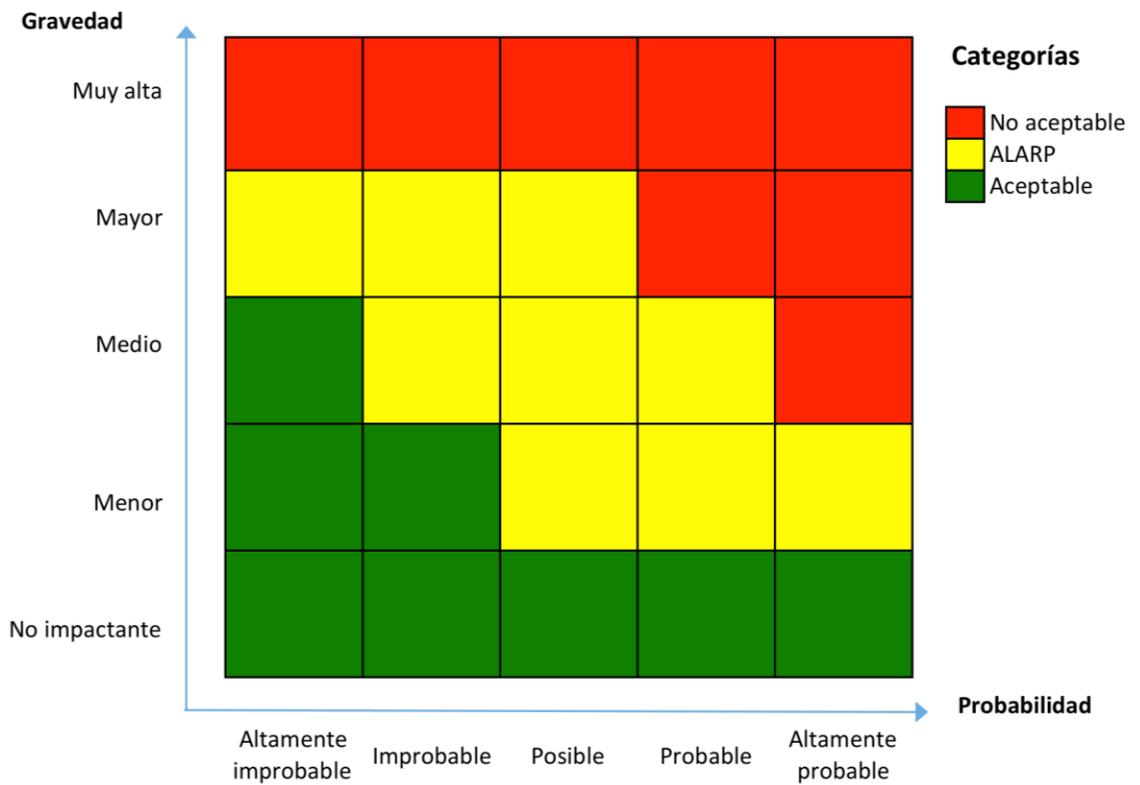


Figura 3. Matriz de Riesgo. Copyright 2016 por CGE Risk Management Solutions

Hay dos dimensiones para una matriz de riesgo. Se ve en qué tan grave y probable es un evento no deseado. Estas dos dimensiones crean una matriz. La combinación de probabilidad y gravedad dará lugar a cualquier evento en una matriz de riesgo. La mayoría de las matrices de riesgo tienen al menos tres áreas.

- La baja probabilidad, área de baja gravedad (generalmente verde) que indica el riesgo de un evento que no es lo suficientemente alta, o que está suficientemente controlada. Por lo general, no se toman medidas con esto.

- La alta probabilidad, (usualmente color rojo) que indica un acontecimiento necesita mucho o más medidas de control para traer la probabilidad o la severidad abajo.
- La categoría media (generalmente amarilla) se encuentra entre estas dos áreas. Cualquier evento que caiga en esta área suele considerarse un área que necesita ser monitoreada, pero se controla tan bajo como razonablemente sea posible. Esencialmente significa que, si mantenemos el riesgo a ese nivel, lo aceptamos.

La matriz de riesgo se compone de dos escalas ordinales de calificación, con descripciones principalmente cualitativas a lo largo de sus ejes. Esto hace muy difícil asignar números reales a una matriz y así hacer cálculos con ella. Sólo puede dar un puntaje cualitativo que indique en qué categoría cae un evento. No permitirá ningún cálculo sofisticado. (CGE Risk Management Solutions, 2016)

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1 Tipo de Investigación

##### 3.1.1 Investigación exploratoria

Para el siguiente estudio, se inicia con una investigación exploratoria cualitativa a través del método directo de entrevistas al gerente general y empleados de Mc. Doris. De acuerdo a la espontaneidad de entrevistas cualitativas, se obtendrá una amplia información de datos primarios. Mediante este método, se obtendrá información de las necesidades e insatisfacciones del negocio.

##### **Entrevista no estructurada**

La entrevista fue realizada al gerente general de Mc. Doris, debido a que posee información específica de los factores positivos y negativos del negocio.

##### 3.2.1 Investigación concluyente

Se procede a realizar un diseño de investigación concluyente basándose en el método descriptivo, mediante el cual se desea obtener información acerca de los gustos y preferencias de los consumidores para cumplir una estrategia de expansión en Mc. Doris.

##### **Definición de la población meta**

En el proyecto de Mc. Doris se definió de la siguiente manera a la población meta:

Tabla 1  
*Población meta*

<b>Elemento</b>	Consumidores de Mc. Doris
<b>Unidad de muestreo</b>	Mc. Doris
<b>Ubicación geográfica</b>	Guayaquil – Ecuador
<b>Tiempo</b>	Diciembre 2016 – enero 2017

Elaborado por: Las autoras de este documento

### **Determinación del marco muestral**

Para la elección de la población meta, se asiste a las instalaciones norte y sur de Mc. Doris en el respectivo horario nocturno.

### **Elección de una técnica de muestreo**

La técnica seleccionada es muestreo aleatorio simple en la ciudad de Guayaquil, debido a que cada consumidor tenga la misma probabilidad de ser electo como objeto de estudio.

### **Instrumentos**

La herramienta que se utilizara para recolectar información serán encuestas personales, las cuales consisten en abordar a las personas mientras consumen en los locales de Mc. Doris.

### **Determinación del tamaño de la muestra**

Para determinar la cantidad de personas a encuestar, se utiliza la siguiente fórmula:

$$n = \frac{(z^2 \times p \times q)}{e^2}$$

Donde,

Tabla 2  
*Variables del tamaño de la muestra*

Número de personas a encuestar	<i>N</i>
<i>z</i> (definido por el encuestador)	# Desviaciones estándares alrededor de la <i>X</i> muestral. (NC =95%; <i>Z</i> = 1,96)
<i>p</i> y <i>q</i> (definidos por el encuestador)	<i>p</i> = 0,50 y <i>q</i> = 0,50
Error de estimación (definido por el encuestador)	<i>e</i> = 0,05

Elaborado por: Las autoras de este documento

Se aplica esta fórmula debido a que es una población infinita, es decir *N* es desconocido.

Sustituyendo:

$$n = \frac{(1,96^2 \times 0,5 \times 0,5)}{0,05^2}$$

$$n = 384,16$$

$$n \approx 385$$

### **3.2 Procesamiento y análisis de datos**

Con la información obtenida a través de las encuestas realizadas a los consumidores en los locales norte y sur de Mc. Doris, se prosigue a analizar mediante la herramienta estadística “IBM SPSS Statistics” y “Microsoft Excel”.

## **4. DIAGNOSTICO DE MC. DORIS**

### **4.1 Descripción general de la empresa**

Mc. Doris fue creado en el año 2003, es un negocio que se dedica a la venta de comidas rápidas, sus especialidades son los tacos, las hamburguesas, hot dogs, sandwiches y bandejitas.

Mc. Doris abrió por primera vez sus puertas en la ciudadela La Saiba, sector sur, siendo esta uno de los primeros locales de comida rápida en ese sector. Con el tiempo nuevos negocios de comidas rápidas se abrieron en el sector, generando así una ardua competencia.

Al pasar los años Mc. Doris decidió incursionar en el norte, abriendo así un local en la alborada, pero las ventas no fueron las esperadas. Este negocio de comidas rápidas se diferencia del resto por su rápida atención y sus recetas únicas, la mayoría de las comidas son asadas, dando así un toque saludable.

#### **4.1.1 Misión, visión, valores y objetivos**

Mc. Doris no cuenta con una misión, visión, valores y objetivos estratégicos definidos, debido a que los encargados de manejar la empresa desconocen el proceso correcto para elaborar estos elementos.

#### **4.1.2 Proveedores**

Sus principales proveedores son:

- **PLÁSTICOS CAROLITA:** Fue creado en el año 2014 y actualmente se encuentra en Milagro y Guayas. Este negocio se dedica a la venta al por mayor y menor de artículos de plásticos.
- **MAGGI:** Es reconocida como una marca de confianza y tradición que ha estado presente en el mercado por más de 50 años como aliado perfecto de la cocina en los hogares, dándole esa sazón a las comidas. La marca, a nivel mundial, tiene una amplia gama de productos que ofrecen soluciones al ama de casa, entre los cuales

encontramos cubitos, sopas, sazónadores, bases, fideos y platos preparados de la más alta calidad.

Maggi amplió la planta de Guayaquil, la fábrica situada en el sector de Los Ceibos, se fue transformando en un gran complejo industrial totalmente modernizado que en la actualidad produce estos icónicos productos culinarios

- LA ESPAÑOLA: Es un supermercado de carnes que fue creada en 1983, esta empresa garantiza a sus clientes la calidad y precios convenientes al momento de adquirir la mejor selección de carnes nacionales e importadas.
- SUPÁN: Es la mayor empresa productora de pan de Ecuador. Fue fundada en 1946, al pasar los años creció y abrió una planta industrial panificadora en Guayaquil y otra en Quito. También extendió sus operaciones a Colombia y Perú. Entre sus marcas más destacadas se encuentran Supán. Bimbo, Grilé, Braum y Dulzones.
- COCA-COLA: Una marca legendaria que está presente en el mercado mundial desde el año 1886. Esta compañía es líder mundial en la categoría de bebidas no alcohólicas listas para beber.

#### **4.1.3 Competidores**

Sus principales competidores son:

- MR. MANDINGO: Local de comidas rápidas, entre uno de sus menús se encuentra el conocido hot dog mandingo, el cual se caracteriza por su tamaño.
- EL TORITO ASADO: Es un local de comida asada, en donde brindan todo tipo de comidas a la parrilla.

## 4.2 Análisis del mercado

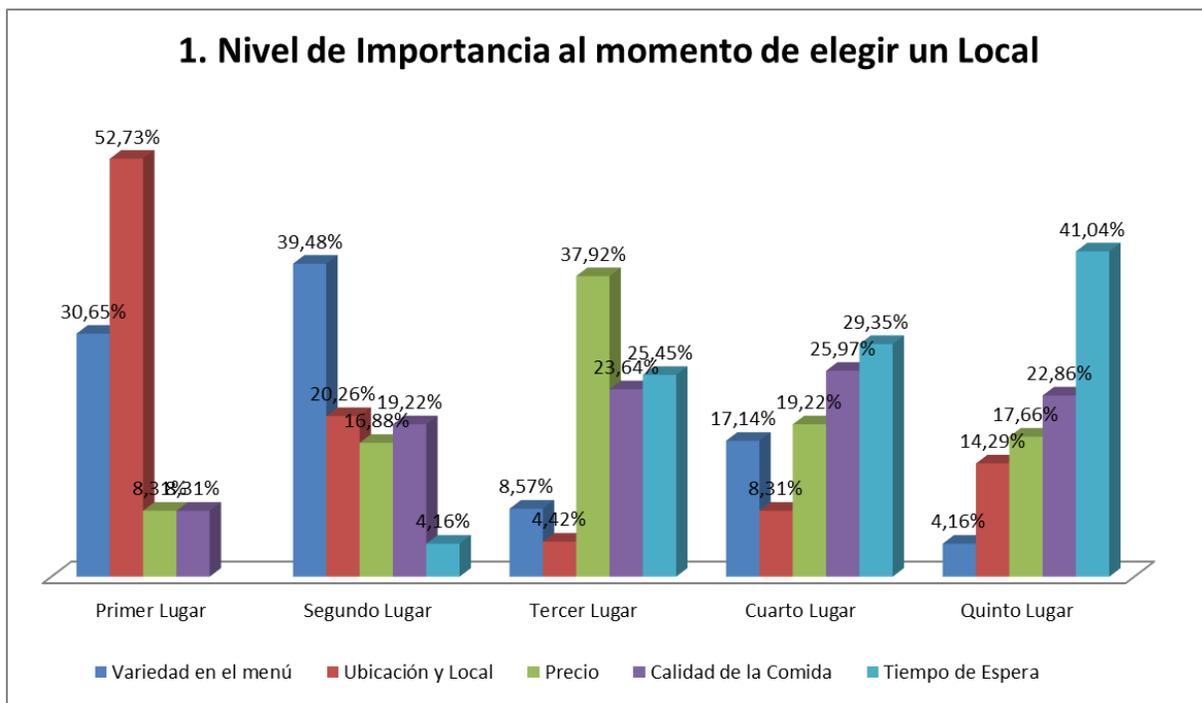
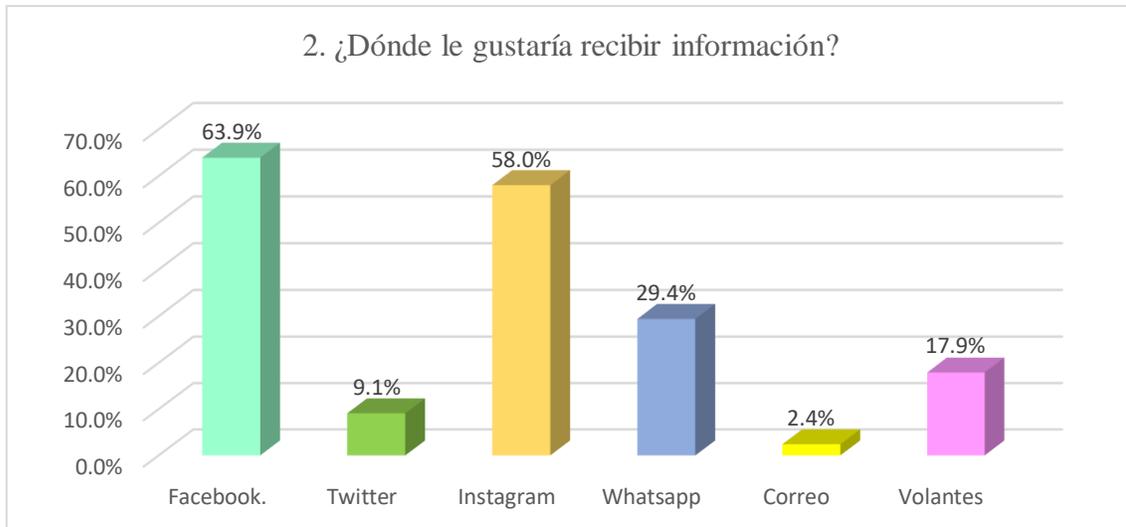


Figura 4. Resultado pregunta 1-Encuesta a consumidores

Elaborado por: Las autoras de este documento

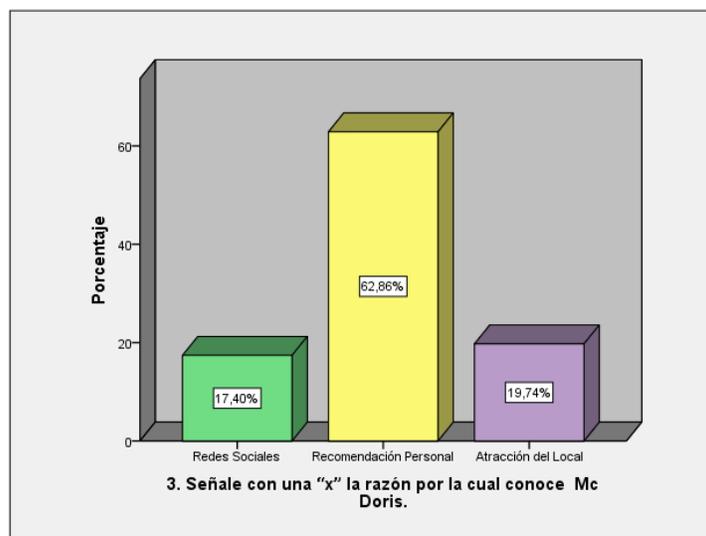
De acuerdo a los resultados, se refleja que en primer lugar los encuestados tienen como prioridad la ubicación y el ambiente del local con un 52,73%, en segundo lugar se encuentra la variedad en el menú con un 39,48% y seguidamente del precio en tercer lugar con un 37,92%. También se analiza que los encuestados son indiferentes al tiempo de espera con 41,04%.



*Figura 5.* Resultado pregunta 2-Encuesta a consumidores

Elaborado por: Las autoras de este documento

El 63,9% de los encuestados indican que Facebook es la red social más solicitada para recibir información seguida de Instagram con un 58% y WhatsApp con un 29,4%. Con un menor porcentaje se encuentra Twitter, Volantes y Correo. Es una información relevante al momento de difundir información sobre el producto.



*Figura 6.* Resultado pregunta 3-Encuesta a consumidores

Elaborado por: Las autoras de este documento

El marketing boca a boca de los consumidores de Mc. Doris es significativo para el crecimiento de las ventas. De acuerdo a los resultados obtenidos, el 62,86% de los encuestados indican que conocen Mc. Doris por recomendación personal. Se puede destacar una deficiencia en el ámbito publicitario dado que no hay estrategias de marketing.

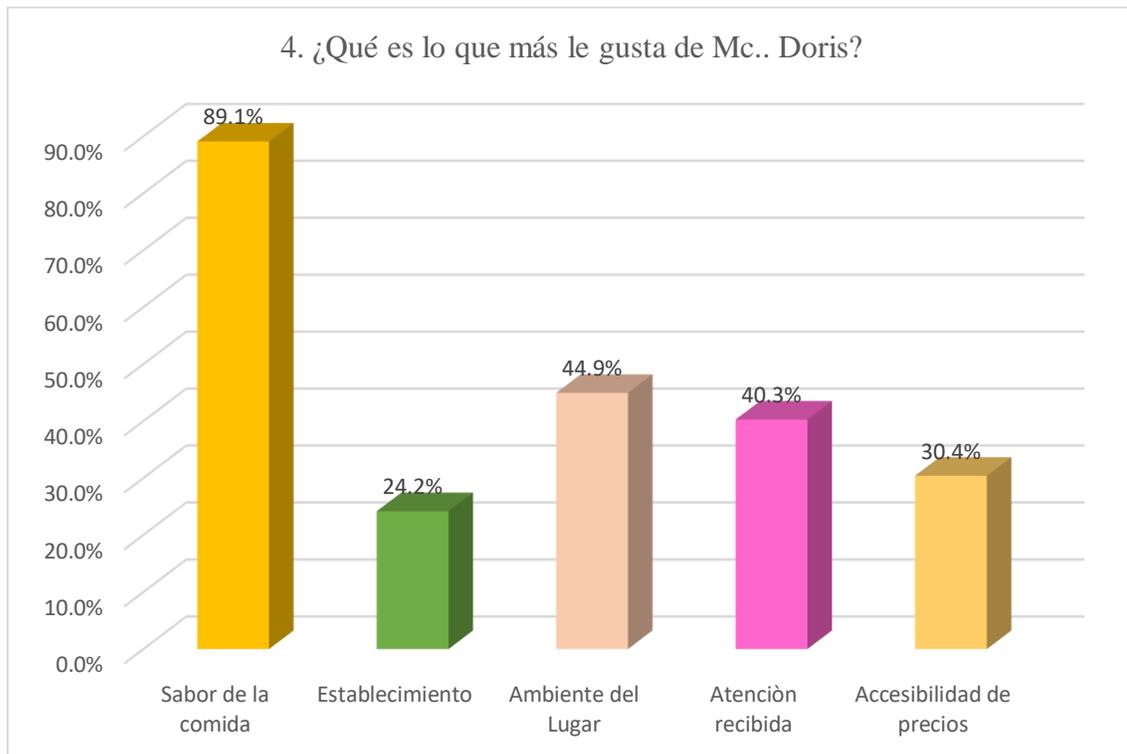


Figura 7. Resultado pregunta 4-Encuesta a consumidores

Elaborado por: Las autoras de este documento

Del total de los encuestados el 89,1% destaca el sabor de la comida, seguido del ambiente del lugar con un 44,9% y en menor proporción la atención, accesibilidad de precios y establecimiento. En conclusión, Mc. Doris se destaca por el sabor de la comida, siendo este su mayor atracción.

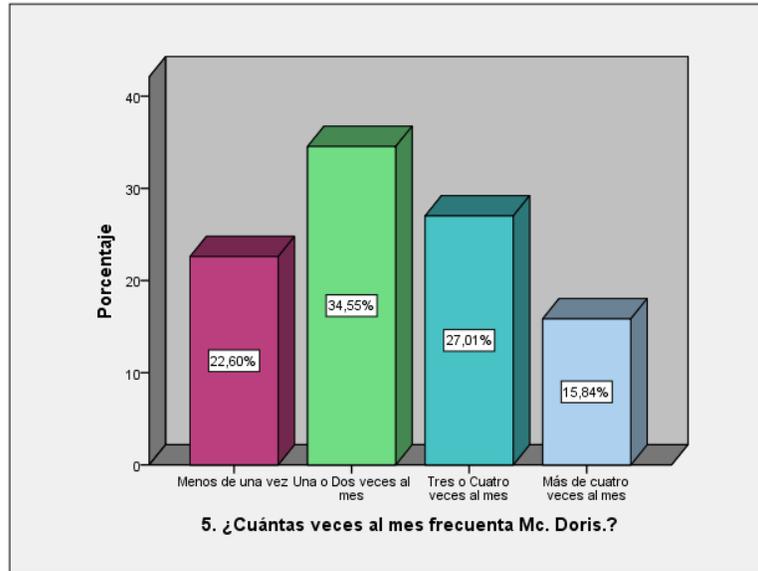


Figura 8. Resultado pregunta 5-Encuesta a consumidores

Elaborado por: Las autoras de este documento

En promedio los consumidores asisten de una a dos veces al mes con un 34,5%, lo que significa una baja asistencia al establecimiento. Este es un punto a considerar dado que este porcentaje debería aumentar para el crecimiento de Mc. Doris.

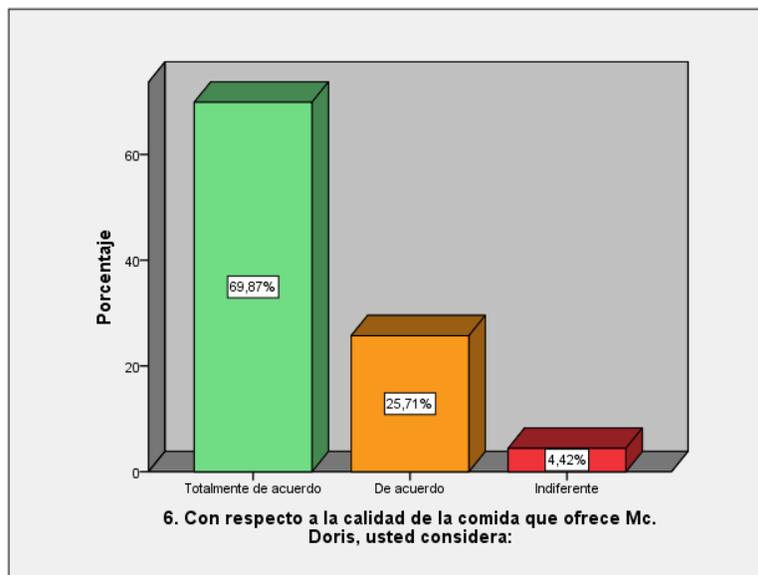


Figura 9. Resultado pregunta 6-Encuesta a consumidores

Elaborado por: Las autoras de este documento

Dado estos resultados se puede afirmar que el 95,58%, se encuentran conformes con la calidad de la comida que ofrece Mc. Doris. Esto refleja que las etapas de producción son adecuadas para el producto final y satisfacción del consumidor.

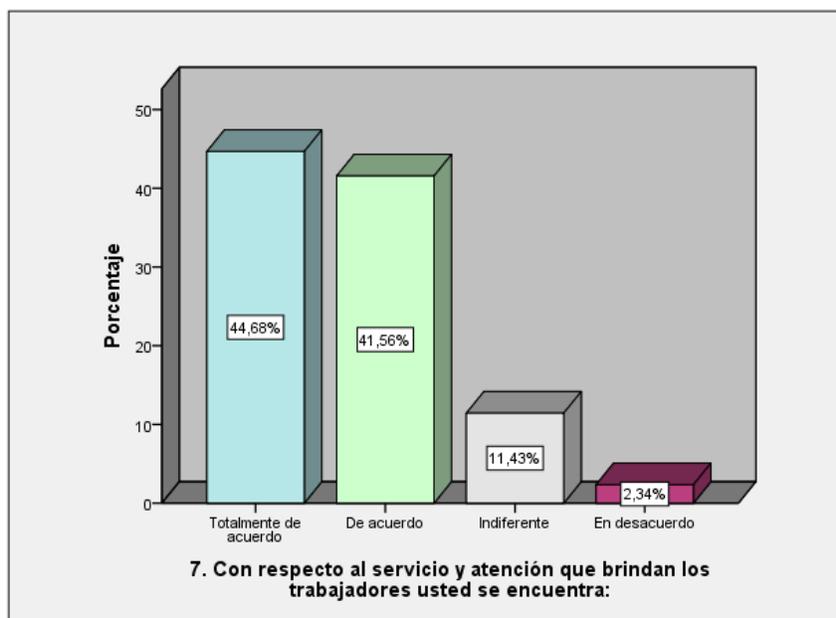


Figura 10. Resultado pregunta 7-Encuesta a consumidores

Elaborado por: Las autoras de este documento

Del total de los encuestados, el 86,24% se encuentra satisfecho con el servicio que ofrece Mc. Doris, mientras que el 13,76% muestra una inconformidad con el servicio prestado, hay que tomar en cuenta este resultado para mejorar y ofrecer una mejor experiencia al consumidor.

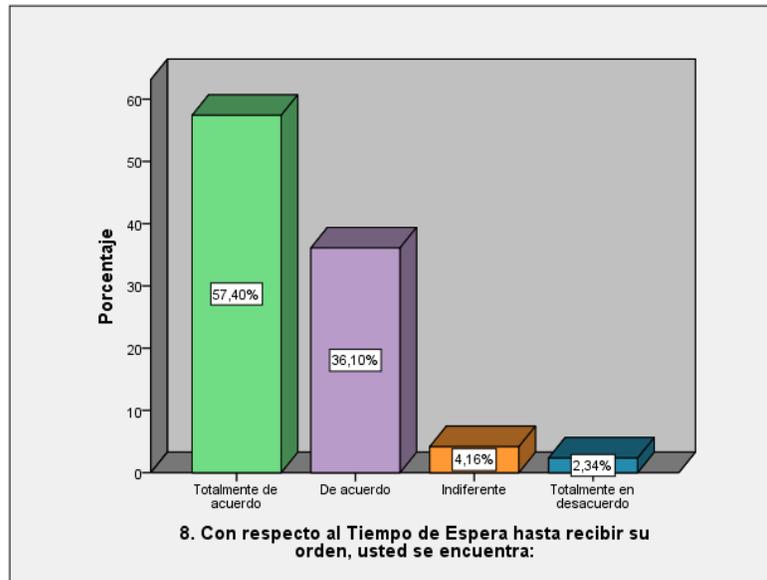


Figura 11. Resultado pregunta 8-Encuesta a consumidores

Elaborado por: Las autoras de este documento

El 93,5% de los consumidores se encuentra muy conforme con respecto al tiempo de espera de su orden. Lo que significa que significa una fortaleza para la empresa ya que optimizan el tiempo de entrega del pedido.

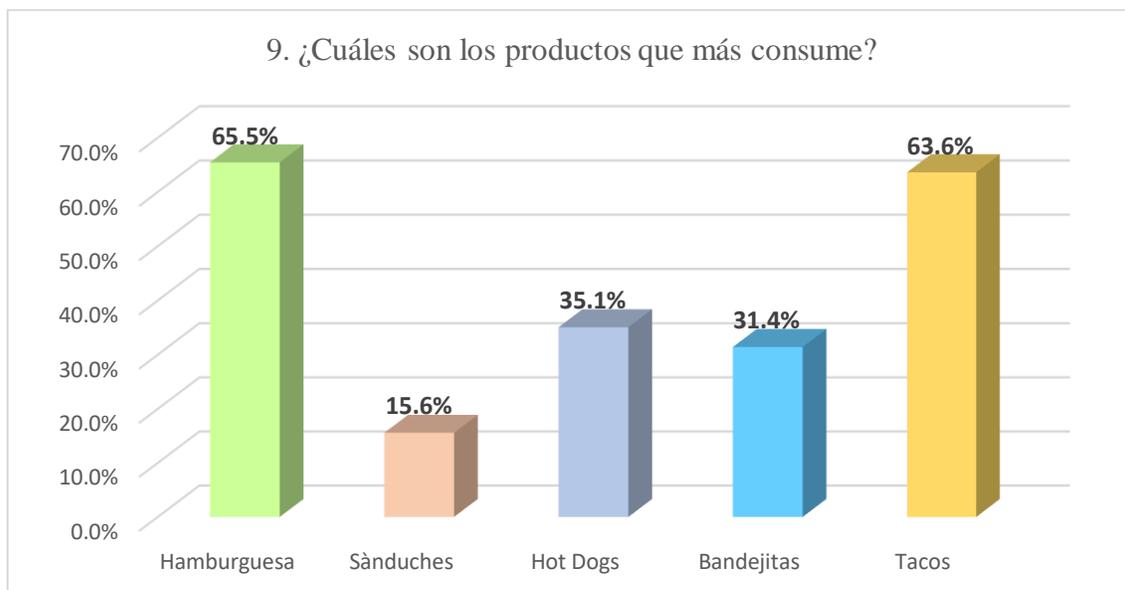


Figura 12. Resultado pregunta 9-Encuesta a consumidores

Elaborado por: Las autoras de este documento

De acuerdo a los resultados mostrados los tacos y hamburguesas son los productos más solicitados por los consumidores con un 65,5% y un 63,6% respectivamente. En menor proporción se encuentran los hot dogs, bandejitas y los sandwiches.

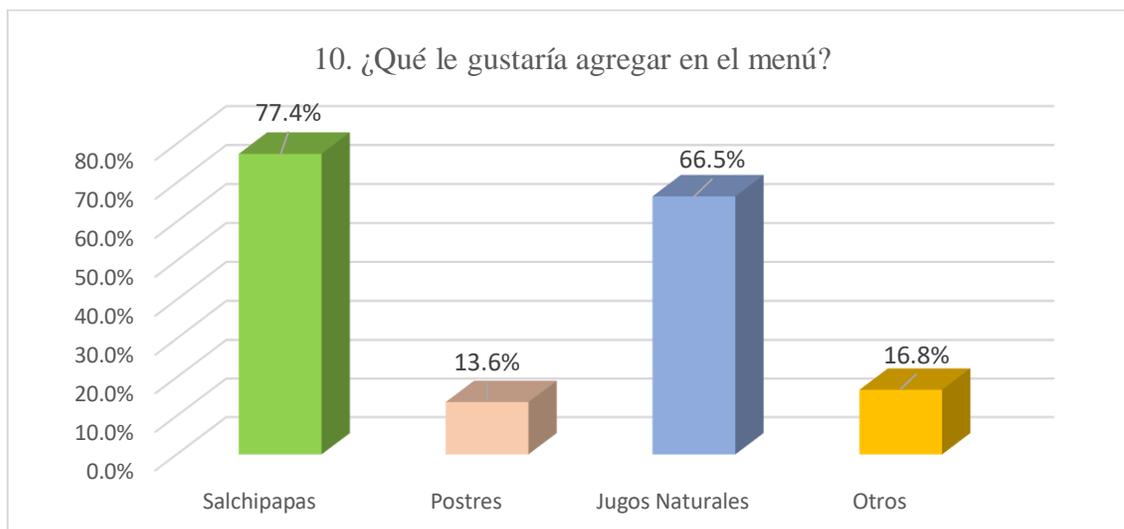
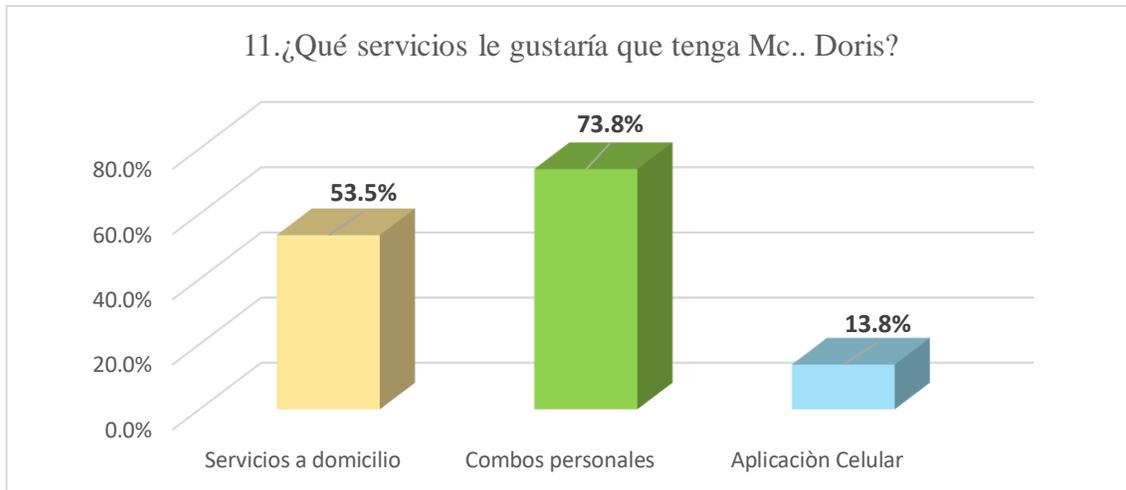


Figura 13. Resultado pregunta 10-Encuesta a consumidores

Elaborado por: Las autoras de este documento

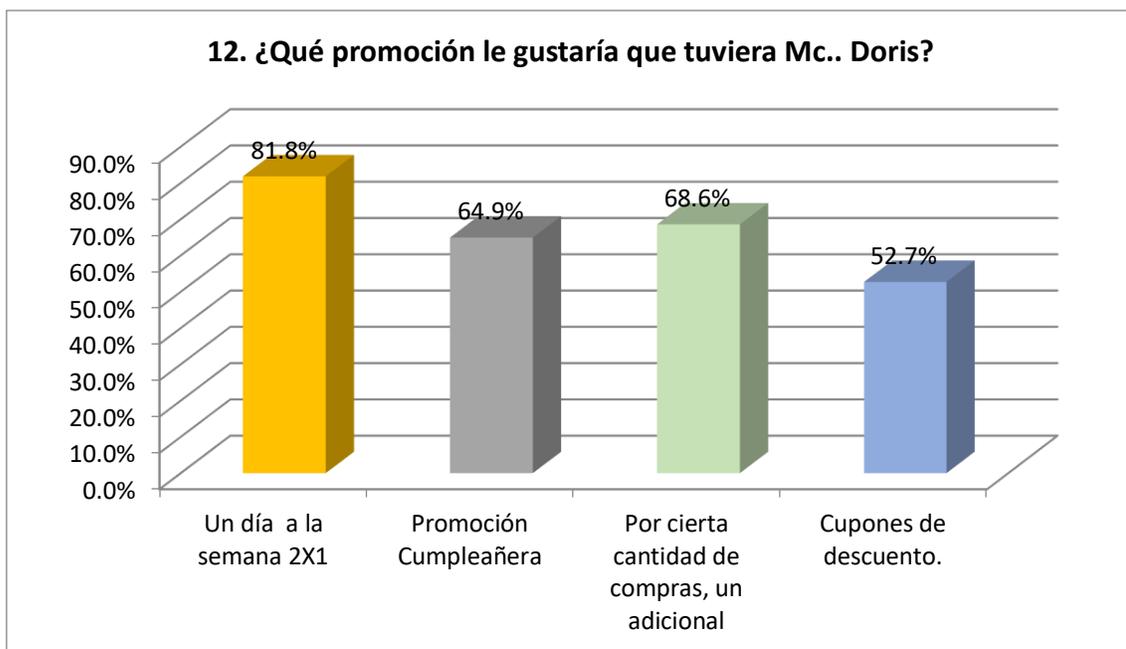
Según los resultados obtenidos un 77,4% de los consumidores de Mc. Doris les gustaría que agreguen salchipapas a su menú, seguido de jugos naturales con un 66,5%. En menor proporción los postres, café y ensaladas.



*Figura 14.* Resultado pregunta 11-Encuesta a consumidores

Elaborado por: Las autoras de este documento

Del total de los encuestados el 73,8% de los consumidores les gustaría que agreguen combos personales, seguido con un 53,5% de servicios a domicilio. Esta es una información relevante para mejorar la intención de compra del cliente.



*Figura 15.* Resultado pregunta 12-Encuesta a consumidores

Elaborado por: Las autoras de este documento

Conforme a los resultados obtenidos en la pregunta doce, los encuestados están a la espera de las promociones en Mc. Doris puesto que más del 50% están de acuerdo en agregar las siguientes promociones: Un día a la semana 2x1, recibir un adicional por cierta cantidad de compras, promoción cumpleaños y cupones de descuento.

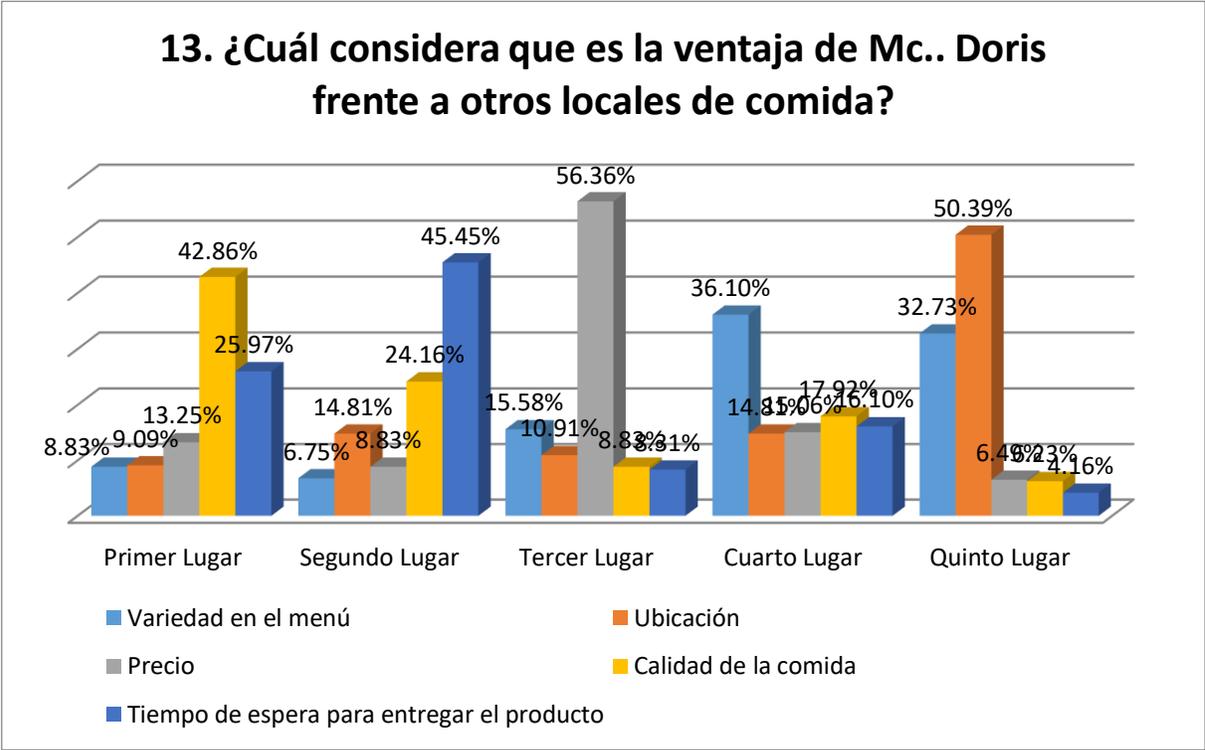


Figura 16. Resultado pregunta 13-Encuesta a consumidores

Elaborado por: Las autoras de este documento

Los encuestados consideran que la calidad en la comida es la ventaja principal que tiene Mc. Doris frente a otros locales cercanos de comida rápida con un 42,86%, seguido del óptimo tiempo de espera con un 45,45%. Los consumidores coincidieron notablemente que el precio es una ventaja importante a tomar en cuenta, sin embargo la variedad en el menú y la ubicación del local son aspectos en los cuales Mc. Doris debe mejorar.

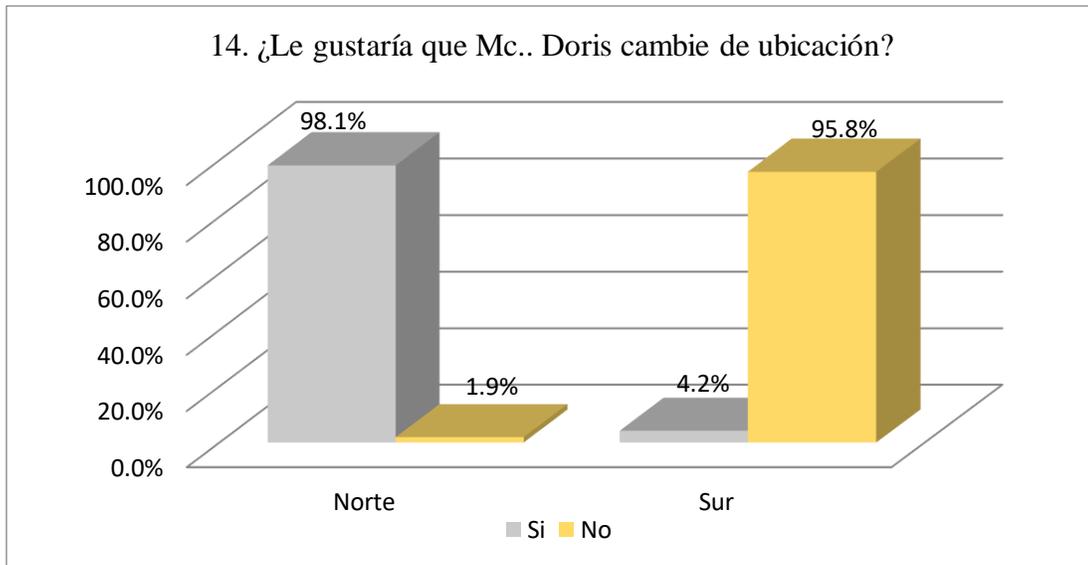


Figura 17. Resultado pregunta 14-Encuesta a consumidores

Elaborado por: Las autoras de este documento

Del 100% de los encuestados menciona que el 98,1% de los consumidores que viven en el Norte de la ciudad de Guayaquil está de acuerdo con un cambio de ubicación de Mc. Doris, caso contrario sucede en el sector Sur donde las personas se encuentran a gusto con la ubicación actual.

#### 4.2.1 Resultados del análisis de mercado

A continuación, se presenta resultados generales obtenidos por medio de las encuestas realizadas a los consumidores de Mc. Doris que ayudan a definir las siguientes fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas:

##### Fortalezas

- Marketing boca a boca, los consumidores conocen de Mc. Doris por recomendación personal.
- Adecuados procesos de producción, los consumidores están totalmente de acuerdo con la calidad de la comida.

- Buena atención al cliente, además el tiempo de entrega del pedido al consumidor es rápido.

### **Debilidades**

- Mal manejo de redes sociales, los consumidores no disponen de información por el medio más influyente.
- Imagen de Mc. Doris poca atractiva.
- Carece de estrategias publicitarias.
- No ofrece variedad en el menú.

### **Oportunidades**

- Agregar combos personales con los productos que más se consumen (hamburguesas y tacos).
- Gestionar el servicio a domicilio
- Ampliar el menú de Mc. Doris con salchipapas y jugos naturales

### **Amenazas**

- Carencia de interés por parte de los consumidores en el sector norte de la ciudad por una mala ubicación geográfica.

## **4.3 Análisis administrativo**

Se desea conocer el funcionamiento y el desarrollo de Mc. Doris para detectar falencias y planificar cambios estratégicos en las distintas áreas del negocio mediante la entrevista al encargado general.

### **1. Comente la historia de Mc. Doris**

Como historia del local, empezamos muy pequeños, siendo tres personas: mi madre, un empleado y yo. Las ventas variaban entre \$15 a \$20 diario, con lo cual no alcanzábamos a pagarle al empleado. Luego se presentó la oportunidad de comprar un negocio que ya estaba

armado, pero mal organizado y nuestra decisión fue comprarlo. La inversión inicial respectiva fue de \$3.500 e incluía muebles de oficinas y maquinarias. Incursionar en este negocio, realmente se convirtió un reto porque tanto mi madre como yo desconocíamos del tema. Nuestra ventaja era acoger un mercado ignorado, porque no había local de comida en la noche.

Comenzamos a tener cierto incremento en las ventas, luego de unos tres meses. Además, quisimos ver la manera de cómo generar más ingresos pero el crecimiento de negocio de comida rápida es lento. El costo de margen de ganancia es bien bajo, no se gana por vender una hamburguesa, se gana por vender setenta hamburguesas mínimo es decir que se gana por volumen.

## **2. ¿Qué medidas tomó para incrementar los ingresos del negocio?**

Se trabajó más en el sentido de organización, yo soy ingeniero industrial entonces comenzamos a mejorar bastante lo que son procesos y disminuir desperdicios. Algo que nos tomaba en producir, en un comienzo, una hora comenzó a tomarnos quince minutos y al producir más, vendíamos más generando más ingresos en el local.

El negocio creció bastante, se comenzó a tener un margen de ganancia bueno e incluso se contrató más personal.

## **3. ¿Cómo afrontó la competencia?**

Combatir la competencia al comienzo nos costó bastante porque ya no se tenía el control de precios y los otros locales contaban con promociones, lo cual era llamativo para los consumidores. El mercado se repartió, pero nuestra ventaja es ser el primer local en la zona y si hay cierto tipo de lealtad.

## **4. ¿Cuáles son los problemas que ha tenido Mc. Doris, y las medidas tomadas?**

Antes se realizaban las compras diarias y el costo de transporte era representativo. A medida que se realizó un manejo de inventarios, se planifica la cantidad de insumos productivos

que se necesite para realizar las compras, ya sea de manera diaria, semanal o mensual. También se elaboró un inventario de monedas, para tener una mayor organización en la caja.

**5. ¿Cuál considera usted que es el atributo potencial de Mc. Doris?**

Nos manejamos con el “boca a boca”, si al cliente le gusto la comida, la atención y el precio avisa a sus amigos, para nosotros significaba que a la semana ya contábamos con un cliente nuevo.

**6. ¿Desde su perspectiva, mencione los aspectos en que Mc. Doris tiene falencias?**

Nuestra mayor falencia se enfoca todo lo relacionado al marketing, pues desconocemos sobre el tema. El negocio es muy básico, no tiene combos ni promociones. Todo se maneja de manera individual es decir que si alguien desea una cola y hamburguesa cuesta la suma de las dos, no hay ningún premio a nuestro cliente.

**7. ¿Cuáles son las desventajas que ha encontrado en el negocio de comida rápida?**

En este negocio, las proteínas son lo más caro (carne o pollo) y por ende es lo que más representa el costo de venta de cualquiera de nuestros productos en una 30% a 35% aproximadamente.

**8. ¿Cuenta con alguna sucursal?**

Actualmente, hemos abierto un nuevo local en el norte de Guayaquil. Nuestra preocupación es que nuestros ingresos son inferiores a las esperadas, tenemos para cubrir el arriendo, materia prima, empleado y solo nos queda de ganancia un sueldo básico.

Ambos mercados son diferentes, en el sector norte se maneja más el tema de redes sociales en especial los jóvenes si no reciben invitaciones virtuales o no aparece el local en “Google Maps” no van.

El local del norte me está generando una pérdida, por el momento y por preocuparme en incrementar las ventas en este local, las ventas del sur comenzaron a bajar un poco por el tema de atención, repartición del producto entre otras cosas.

**9. ¿Cuáles son los riesgos que tienen en caso de que la demanda no crezca en el nuevo sector?**

Ese es nuestro mayor reto, de que la demanda crezca en el sector norte, y si está la posibilidad de replantear la ubicación o incorporar estrategias lo haremos, pero no está como opción cerrar el local.

**10. ¿Cuentan con algún software para el registro de ingresos, gastos y control de inventario?**

Al inicio las ventas se registraban manualmente y daba para mucha manipulación. El personal que contrataba no contaba con conocimientos matemáticos y al final del día no cuadraban las ventas. Ahora contamos con un software, un sistema automático de cuadro de caja e inventario.

**11. ¿Existe un registro de estados financieros detallado?**

En el aspecto contable, el manejo es empírico. Se registra las entradas y salidas de dinero, pero no se cuenta con un análisis de ratios porque no se han realizados un control de cuentas detallados en estados financieros.

**12. ¿La empresa ha establecido misión, visión y valores?**

Lamentablemente, no se ha establecido aun una misión, visión y valores que representen a Mc. Doris para su presentación en el mercado.

### **13. ¿La empresa ha diseñado una estructura organizacional?**

Hasta el momento se tiene 13 años en el mercado y nos ha ido bien, aunque consideremos necesario diseñar una estructura organizacional para una mayor organización por el momento no existe un organigrama definido.

### **14. ¿Cuál es su objetivo a corto, mediano o largo plazo?**

Ahorita, nuestro único objetivo es a corto plazo que es promocionar el local del norte para incrementar las ventas sin dejar a un lado la atención en el local del sur.

### **15. ¿La empresa ha diseñado un plan de crecimiento a futuro?**

No se ha planificado un plan de crecimiento pero si nos hemos propuesto proporcionar dos proyectos de mejoras por año dentro de la empresa, ya sea desde la búsqueda de proveedores o mejoramiento de procesos para ahorrar espacio y tiempo.

#### **4.3.1 Resultados del análisis administrativo**

En base a la entrevista realizada al dueño, quien desempeña el cargo administrativo, se puntualiza lo siguiente:

##### **Fortalezas**

- Buena atención al cliente y corto tiempo de entrega del pedido.
- Planificación anual de proyectos de mejoras.
- Implementación de software, para el control de caja e inventario.
- Marketing “boca a boca”
- Optimización del tiempo de procesos de producción y disminución de desperdicios.
- Planificación de compras de insumos productivos, materiales directos e indirectos.

##### **Debilidades**

- Personal no calificado.
- Alquiler de local en el sector norte.

- No se tiene establecido misión, visión y valores que representen a Mc. Doris.
- No existe un organigrama definido.
- En el aspecto contable, el manejo es empírico.
- No se ha planificado un plan de crecimiento
- El negocio es muy básico, no tiene combos ni promociones.
- Desconocimiento de temas de marketing.

### **Oportunidades**

- Consumidores leales por ser el primer local del sur en el sector.
- Fortalecer el tema de publicidad o promoción mediante redes sociales.
- Introducir nuevos productos
- Contratar recursos humanos calificados

### **Amenazas**

- Crecimiento de negocio de comida rápida es lento.
- Para el local del sur, entrada de nuevos competidores.
- Poca acogida en el local del norte.

## **4.4 Análisis financiero**

El siguiente aspecto se enfoca en el análisis de información financiera de Mc. Doris comprendida entre los años 2013 y 2015. En este proyecto se considera el análisis vertical y horizontal de estado financieros, y la aplicación de ratios financieros.

### **4.4.1 Análisis Horizontal de los Estados Financieros**

El análisis horizontal del estado financiero permite conocer la evolución de la estructura del balance general y estado de resultado.

#### 4.4.1.1 Análisis Horizontal del Balance General

Acorde con el Balance General de Mc. Doris (ver APÉNDICE A), correspondientes a los años 2013, 2014 y 2015 se presenta el siguiente análisis horizontal:

Tabla 3  
*Análisis Horizontal del Balance General*

 <b>Mc. Doris</b>	<b>MC DORIS</b>			<b>ANÁLISIS HORIZONTAL</b>			
	<b>BALANCE GENERAL</b>						
	<b>ENE 2013-DIC 2015</b>			<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2013-2014</b>
<b>ACTIVO</b>							
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>							
Efectivo	\$ 4.500,00	\$ 8.904,00	\$ 11.593,57	97,87%	30,21%		
Banco	\$ 4.648,90	\$ 870,01	\$ 540,00	-81,29%	-37,93%		
Inventario	\$ 750,00	\$ 850,00	\$ 872,00	13,33%	2,59%		
<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>\$ 9.898,90</b>	<b>\$ 10.624,01</b>	<b>\$ 13.005,57</b>	<b>7,33%</b>	<b>22,42%</b>		
<b>ACTIVO NO CIRCULANTE</b>							
Equipo de oficina	\$ 300,00	\$ 455,00	\$ 515,00	51,67%	13,19%		
Muebles de oficina	\$ 100,00	\$ 250,00	\$ 250,00	150,00%	0,00%		
<b>TOTAL ACTIVO NO CIRCULANTE</b>	<b>\$ 400,00</b>	<b>\$ 705,00</b>	<b>\$ 765,00</b>	<b>76,25%</b>	<b>8,51%</b>		
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 10.298,90</b>	<b>\$ 11.329,01</b>	<b>\$ 13.770,57</b>	<b>10,00%</b>	<b>21,55%</b>		
<b>PASIVOS</b>							
Cuentas por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	0,00%	0,00%		
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>		
<b>PATRIMONIO</b>							
Capital	\$ 8.900,00	\$ 9.500,00	\$ 9.700,00	6,74%	2,11%		
Ut. Del Ejercicio	\$ 1.398,90	\$ 1.829,01	\$ 4.070,57	30,75%	122,56%		
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 10.298,90</b>	<b>\$ 11.329,01</b>	<b>\$ 13.770,57</b>	<b>10,00%</b>	<b>21,55%</b>		
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 10.298,90</b>	<b>\$ 11.329,01</b>	<b>\$ 13.770,57</b>	<b>10,00%</b>	<b>21,55%</b>		

Elaborado por: Las autoras de este documento

Con respecto al periodo de 2013 a 2014 el efectivo aumento significativamente en un 97,87% indicando mayores ingresos de ventas al contado. Sin embargo, la cuenta de banco se reduce en un 81,29% por lo que es posible que se haya realizado nuevas inversiones como son los activos fijos. En efecto, equipo de oficina y mueble de oficina aumento en 51,67% y 150%

respectivamente. Mientras que en el periodo de 2014 a 2015, el efectivo continúa aumentando en menor proporción (30,21%) y la cuenta banco sigue reduciendo en un 37,93% pero también se reduce las inversiones de activos en comparación al periodo anterior. Finalmente, se observa que Mc. Doris carece de niveles de endeudamiento y existe un autofinanciamiento.

#### 4.4.1.2 Análisis Horizontal del Estado de Resultado

Tabla 4  
*Análisis Horizontal del Estado de Resultado*

 <b>Mc. Doris</b>	Mc. DORIS			ANÁLISIS HORIZONTAL	
	ESTADO DE RESULTADO				
	ENE 2013-DIC 2015			2013 - 2014	2014-2015
	2013	2014	2015		
(+) VENTAS	\$ 49.655,60	\$ 51.653,50	\$ 59.479,10	4,02%	15,15%
(-) COSTO DE VENTAS	\$ 27.097,70	\$ 25.348,49	\$ 28.500,53	-6,46%	12,43%
<b>(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>\$ 22.557,90</b>	<b>\$ 26.305,01</b>	<b>\$ 30.978,57</b>	<b>16,61%</b>	<b>17,77%</b>
(-) GASTOS OPERACIONALES	\$ 21.159,00	\$ 24.476,00	\$ 26.908,00	15,68%	9,94%
Gastos Administrativos	\$ 20.734,00	\$ 23.807,00	\$ 26.376,00	14,82%	10,79%
Otros Gastos	\$ 425,00	\$ 669,00	\$ 532,00	57,41%	-20,48%
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 1.398,90</b>	<b>\$ 1.829,01</b>	<b>\$ 4.070,57</b>	<b>30,75%</b>	<b>122,56%</b>

Elaborado por: Las autoras de este documento

En relación al análisis del estado de resultado del periodo de 2013 al 2015, se identifica que las ventas han crecido en gran proporción de 4,02% a 15,15%. Para observar de mejor manera la evolución positiva de las ventas se adjunta el siguiente gráfico (ver

*Figura 18*). Para obtener este resultado de crecimiento se considera que se están optimizando los gastos.



*Figura 18.* Evolución de las ventas Mc. Doris desde 2013 al 2015

Elaborado por: Las autoras de este documento

No se prevé pérdidas para los siguientes años en Mc. Doris puesto que su utilidad neta aumenta de un 30,75% a 122,56% y la rentabilidad es significativamente mayor.

#### **4.4.2 Análisis Vertical de los Estados Financieros**

Para identificar si la estructura de los estados financieros es correcta o incorrecta, se prosigue a realizar el análisis vertical del Balance General y del Estado de Resultado.

##### **4.4.2.1 Análisis Vertical del Balance General**

De acuerdo con el Balance General de Mc. Doris (ver APÉNDICE A), se presenta el siguiente análisis vertical:

Tabla 5  
Análisis Vertical del Balance General

 <b>Mc. Doris</b>	<b>MC DORIS</b>			<b>ANÁLISIS VERTICAL</b>		
	<b>BALANCE GENERAL</b>					
		<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>ACTIVO</b>						
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>						
Efectivo	\$ 4.500,00	\$ 8.904,00	\$ 11.593,57	43,69%	78,59%	84,19%
Banco	\$ 4.648,90	\$ 870,01	\$ 540,00	45,14%	7,68%	3,92%
Inventario	\$ 750,00	\$ 850,00	\$ 872,00	7,28%	7,50%	6,33%
<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>\$ 9.898,90</b>	<b>\$ 10.624,01</b>	<b>\$ 13.005,57</b>	<b>96,12%</b>	<b>93,78%</b>	<b>94,44%</b>
<b>ACTIVO NO CIRCULANTE</b>						
Equipo de oficina	\$ 300,00	\$ 455,00	\$ 515,00	2,91%	4,02%	3,74%
Muebles de oficina	\$ 100,00	\$ 250,00	\$ 250,00	0,97%	2,21%	1,82%
<b>TOTAL ACTIVO NO CIRCULANTE</b>	<b>\$ 400,00</b>	<b>\$ 705,00</b>	<b>\$ 765,00</b>	<b>3,88%</b>	<b>6,22%</b>	<b>5,56%</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 10.298,90</b>	<b>\$ 11.329,01</b>	<b>\$ 13.770,57</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>PASIVOS</b>						
Cuentas por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	0,00%	0,00%	0,00%
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital	\$ 8.900,00	\$ 9.500,00	\$ 9.700,00	86,42%	83,86%	70,44%
Ut. Del Ejercicio	\$ 1.398,90	\$ 1.829,01	\$ 4.070,57	13,58%	16,14%	29,56%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 10.298,90</b>	<b>\$ 11.329,01</b>	<b>\$ 13.770,57</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 10.298,90</b>	<b>\$ 11.329,01</b>	<b>\$ 13.770,57</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: Las autoras de este documento

Conforme al análisis, el efectivo y la cuenta banco representa un 43,69% y 45,14% de los activos totales que Mc. Doris posee. En los siguientes años, la cuenta de efectivo llega a ser más representativa hasta 84,19% aunque en primera instancia es favorable se debe recordar que tener una gran cantidad de dinero no significa rentabilidad y se podría tener un mal manejo financiero. Mc. Doris no posee de financiamiento externo y en gran porcentaje el patrimonio consiste en aportación de socios (70,44% - 86,42%). Así mismo, Mc. Doris posee muy poca inversión en activos no corrientes.

#### 4.4.2.2 Análisis Vertical del Estado de Resultado

Tabla 6  
Análisis Vertical del Estado de Resultado

	Mc. DORIS			ANÁLISIS VERTICAL		
	ESTADO DE RESULTADO					
	ENE 2013-DIC 2015			2013	2014	2015
(+) VENTAS	\$49.655,60	\$51.653,50	\$59.479,10	100,00%	100,00%	100,00%
(-) COSTO DE VENTAS	\$27.097,70	\$25.348,49	\$28.500,53	54,57%	49,07%	47,92%
<b>(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>\$22.557,90</b>	<b>\$26.305,01</b>	<b>\$30.978,57</b>	<b>45,43%</b>	<b>50,93%</b>	<b>52,08%</b>
(-) GASTOS OPERACIONALES	\$21.159,00	\$24.476,00	\$26.908,00	42,61%	47,38%	45,24%
Gastos Administrativos	\$20.734,00	\$23.807,00	\$26.376,00	41,76%	46,09%	44,34%
Otros Gastos	\$ 425,00	\$ 669,00	\$ 532,00	0,86%	1,30%	0,89%
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 1.398,90</b>	<b>\$ 1.829,01</b>	<b>\$ 4.070,57</b>	<b>2,82%</b>	<b>3,54%</b>	<b>6,84%</b>

Elaborado por: Las autoras de este documento

Con respecto al análisis vertical del estado resultado, se observa que el costo de venta es muy representativo a las ventas con una proporción aproximada al 50% en el periodo del 2013 al 2015, como consecuencia Mc. Doris podría enfrentar problemas para cubrir sus gastos operacionales. Además, la utilidad neta presenta porcentajes pequeños (no mayores al 10%) significando que no existe una rentabilidad favorable para los dueños por su utilidad limitada.

#### 4.4.3 Análisis de Ratios Financieros

##### Razones de liquidez

En la tabla 7, se presenta las ratios pertenecientes al grupo de liquidez que aplica Mc. Doris según la información proporcionada y sus propiedades.

Tabla 7  
Análisis de las razones de liquidez

RAZONES DE LIQUIDEZ	2013	2014	2015
<b>Ratio capital de trabajo</b>	<b>19,94%</b>	<b>20,57%</b>	<b>21,87%</b>
Activo Corriente - Pasivo corriente	\$9.898,90	\$10.624,01	\$13.005,57
Ventas	\$49.655,60	\$51.653,50	\$59.479,10

<b>Ratio de efectivo</b>	<b>92,42%</b>	<b>92,00%</b>	<b>93,30%</b>
Efectivo y equivalentes	\$9.148,90	\$9.774,01	\$12.133,57
Total de activos	\$9.898,90	\$10.624,01	\$13.005,57

Elaborado por: Las autoras de este documento

**Ratio capital de trabajo:** este ratio señala cuánto dinero del total de ventas se tiene para operar. En el año 2013, Mc. Doris genero un efectivo considerable para operar. A continuación, los siguientes años, 2014 (20,57%) y 2015 (21,87%) Mc. Doris va incrementando su fuente de efectivo para sus operaciones empresariales.

**Ratio de efectivo:** Mc. Doris obtiene una proporción significativa para el 2013 (92,42%), 2014 (92%) y 2015 (93,30%), esto podría presentar una debilidad porque no hay una distribución correcta del dinero.

#### **Razones de rotación de activos**

Tabla 8  
*Análisis de las razones de rotación de activos*

<b>RAZONES DE ROTACIÓN DE ACTIVOS</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Rotación de Inventarios</b>		<b>32 veces</b>	<b>34 veces</b>
Costo de los productos vendidos		\$25.348,49	\$28.500,53
Promedio de Inventario		800	861
<b>Rotación de Inventarios por días</b>		<b>12 días</b>	<b>11 días</b>
365		365	365
Rotación de Inventarios		32	34
<b>Rotación Activos Fijos</b>	<b>125 veces</b>	<b>74 veces</b>	<b>78 veces</b>
Ventas	\$49.655,60	\$51.653,50	\$59.479,10
Activos Fijos Netos	\$400,00	\$705,00	\$765,00
<b>Rotación Activos Totales</b>	<b>4,82 veces</b>	<b>4,56 veces</b>	<b>4,32 veces</b>
Ventas	\$49.655,60	\$51.653,50	\$59.479,10
Activos Fijos Totales	\$10.298,90	\$11.329,01	\$13.770,57

Elaborado por: Las autoras de este documento

**Rotación de inventarios por días:** Mc. Doris en el 2014 tardó 12 días y en el 2015 demora 11 días en convertir en efectivo sus inventarios. De acuerdo al giro de negocio, Mc. Doris tiene una alta rotación de inventario.

**Razón de rotación activos fijos:** es un indicador de productividad, que analiza la capacidad de los activos fijos para producir en ventas. Mc. Doris de su inversión fija produce 125 veces en ventas en el año 2013, 74 veces en el 2014 y 78 veces en el 2015. Los activos fijos han reducido su capacidad de generar mayores ventas.

**Razón de rotación activos totales:** El objetivo de invertir en activos es generar ventas, con el ratio de activos totales mide el grado de eficiencia de las inversiones realizadas. Se aprecia que Mc. Doris de su inversión fija produce 4,82 veces en ventas para el 2013, 4,56 veces en el 2014 y 4,32 veces en el 2015.

### Razones de rentabilidad

Tabla 9  
*Análisis de las razones de rentabilidad*

<b>RAZONES DE RENTABILIDAD</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Margen Utilidad Bruta</b>	<b>45,43%</b>	<b>50,93%</b>	<b>52,08%</b>
Beneficio Bruto	\$22.557,90	\$26.305,01	\$30.978,57
Ventas	\$49.655,60	\$51.653,50	\$59.479,10
<b>Margen de Utilidad Neta</b>	<b>2,82%</b>	<b>3,54%</b>	<b>6,84%</b>
Utilidad Neta	\$1.398,90	\$1.829,01	\$4.070,57
Ventas	\$49.655,60	\$51.653,50	\$59.479,10
<b>ROA</b>	<b>13,58%</b>	<b>16,14%</b>	<b>29,56%</b>
Utilidad Neta	\$1.398,90	\$1.829,01	\$4.070,57
Activos	\$10.298,90	\$11.329,01	\$13.770,57
<b>ROE</b>	<b>13,58%</b>	<b>16,14%</b>	<b>29,56%</b>
Utilidad Neta	\$1.398,90	\$1.829,01	\$4.070,57
Capital	\$10.298,90	\$11.329,01	\$13.770,57

Elaborado por: Las autoras de este documento

**Margen de utilidad bruta:** De acuerdo al periodo del 2013 al 2015 se observa un incremento en el margen de utilidad bruta de 45,43% al 52,08% por el incremento en el valor de las ventas.

**Margen de utilidad neta:** la disponibilidad de dinero respecto al total de ventas no es significativa, puesto que Mc. Doris presenta valores de 2,82% a 6,84% en el periodo del 2013 al 2015.

**Rendimiento sobre activos totales (ROA):** es la ganancia neta con respecto al total de activos. Se puede observar una productividad aceptable en los activos, puesto que se observa un incremento en el indicador del 13,58% al 29,56%, lo que puede deberse a una eficiencia en el manejo de ellos durante el 2013, 2014 y 2015.

**Rendimiento sobre capital (ROE):** es la ganancia disponible para los accionistas. De manera general, este indicador tiene un comportamiento positivo ya que ha ido aumentando en proporción del 13,58% al 29,56% en el periodo del 2013 al 2015.

En cuanto al ROA y ROE se obtuvieron las mismas proporciones, debido a que la estructura de financiamiento en Mc. Doris es netamente interna.

#### **4.4.4 Punto de Equilibrio**

Se utiliza esta herramienta para conocer las unidades mínimas a producir para lograr cubrir los costos totales (variables y fijos). A partir de esta cantidad, también se podrá determinar la cantidad para genera una utilidad esperada.

Tabla 10  
Punto de equilibrio

Detalle	Hamburguesas	Hot Dogs	Tacos	Sanduches	Bandejas	Totales
Costo variable	\$ 0,86	\$ 1,13	\$ 1,29	\$ 1,58	\$ 2,11	\$ 6,96
<b>Costos fijos</b>	<b>\$ 5.301,60</b>	<b>\$ 26.508,00</b>				
Precio Unitario	\$ 2,43	\$ 1,70	\$ 2,53	\$ 2,58	\$ 3,25	\$ 12,48
Margen de	\$ 1,57	\$ 0,57	\$ 1,23	\$ 1,00	\$ 1,14	\$ 5,52
<b>Unidades mínimas a producir anual</b>	<b>3375</b>	<b>9225</b>	<b>4304</b>	<b>5318</b>	<b>4631</b>	<b>4803</b>
<b>Unidades mínimas a producir mensual</b>	<b>281</b>	<b>769</b>	<b>359</b>	<b>443</b>	<b>386</b>	<b>400</b>

Elaborado por: Las autoras de este documento

El resultado mensual del punto de equilibrio es de 281 unidades para hamburguesas, 769 unidades para hot dogs, 359 unidades para tacos, 443 unidades para sanduches y 386 unidades para bandejas, dando un promedio de 75 productos diarios para la venta. Es decir que se necesita vender la cantidad mencionada anteriormente para que los ingresos sean iguales a los costos.

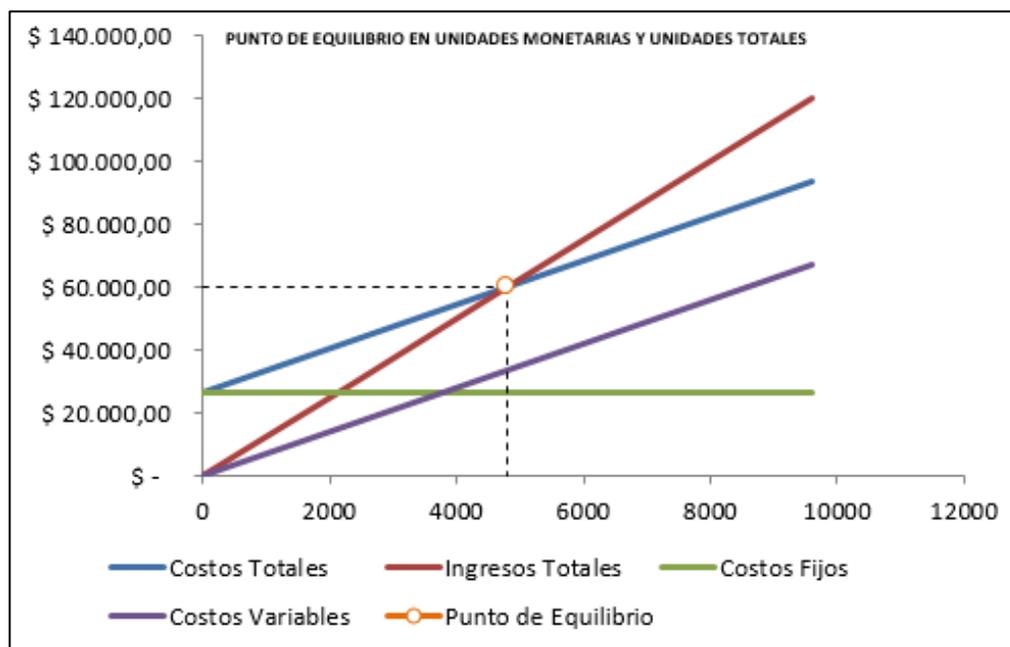


Figura 19. Grafica punto de equilibrio

Elaborado por: Las autoras de este documento

#### 4.4.5 Resultados del análisis financiero

En consecuencia a los resultados obtenidos en el análisis financiero, se identifica lo siguiente:

##### **Fortalezas**

- Mc. Doris tiene una alta rotación de inventario.
- De acuerdo al crecimiento de ventas, no se prevé pérdidas para los siguientes años.
- Carece de niveles de endeudamiento, porque existe autofinanciamiento.

##### **Debilidades**

- Los activos fijos han reducido su capacidad de generar mayores ventas.
- El costo de venta es muy representativo a las ventas por consecuencia se podría enfrentar problemas para cubrir sus gastos operacionales.
- Alto efectivo en caja, indicaría un mal manejo financiero.

#### 4.5 Matrices FODA

Luego de identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Mc. Doris, se presenta las siguientes matrices que presentan los resultados unificados de los análisis de mercado, administrativo y financiero.

Tabla 11  
*Matriz de fortalezas*

<b>ETIQUETA</b>	<b>FORTALEZAS</b>
F1	No se permiten ventas a crédito para evitar cuentas incobrables
F2	Carece de niveles de endeudamiento, toda compra se realiza en efectivo
F3	Los clientes están satisfechos por la buena atención al cliente y la calidad de sus productos.
F4	Optimización del tiempo de procesos de producción y disminución de desperdicios.
F5	Implementación de software, para el control de caja e inventario.
F6	Planificación anual de proyectos de mejoras en el área de producción.
F7	Mc. Doris tiene una alta rotación de inventario.

F8	De acuerdo al crecimiento de ventas, no se prevé pérdidas para los siguientes años a pesar de tener altos gastos de administración.
F9	Mc. Doris va incrementando su fuente de efectivo para sus operaciones empresariales.
F10	Marketing boca a boca, los consumidores conocen de Mc. Doris por recomendación personal.

Elaborado por: Las autoras de este documento

Tabla 12  
*Matriz de oportunidades*

<b>ETIQUETA</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
O1	Cuentan con años de experiencia en el mercado.
O2	Consumidores leales por ser el primer local del sur en el sector.
O3	Fortalecer el tema de publicidad o promoción mediante redes sociales.
O4	Ampliar el menú de Mc. Doris y agregar combos personales con los productos que más se consumen.
O5	Gestionar el servicio a domicilio.

Elaborado por: Las autoras de este documento

Tabla 13  
*Matriz de debilidades*

<b>ETIQUETA</b>	<b>DEBILIDADES</b>
D1	No se tiene establecido misión, visión y valores que representen a Mc. Doris.
D2	Mal manejo de redes sociales, los consumidores no disponen de información por el medio más influyente.
D3	Personal no calificado.
D4	Desconocimiento de temas de marketing, por este motivo la imagen de Mc. Doris es poca atractiva y carece de estrategias publicitarias.
D5	Alto efectivo, indicaría un mal manejo financiero.
D6	No existe un organigrama definido.
D7	No se ha planificado un plan de crecimiento
D8	Los activos fijos han reducido su capacidad de generar mayores ventas.

Elaborado por: Las autoras de este documento

Tabla 14  
*Matriz de amenazas*

ETIQUETA	AMENAZAS
A1	Carencia de interés por parte de los consumidores en el sector norte de la ciudad por una mala ubicación geográfica.
A2	En el sector sur de la ciudad hay nuevos competidores.
A3	Crecimiento de negocio de comida rápida es lento.

Elaborado por: Las autoras de este documento

#### **4.6 Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

##### **Amenaza de nuevos competidores**

Aunque la industria de comida rápida crece lentamente, es un negocio muy popular que se convierte en un factor relevante para entrar en este mercado con facilidad. Así mismo, en el local del sur de Guayaquil se ha convertido en un sector muy comercial que permite la amenaza alta de nuevos competidores.

##### **La rivalidad entre los competidores**

Mc. Doris tiene un alto grado de rivalidad en el sector sur de la ciudad de Guayaquil, puesto que sus competidores más potenciales (Mr. Mandingo y Torito Asado) poseen variedades de menús, combos personales precios atractivos para los consumidores. De la misma manera el nuevo local de norte de Guayaquil, inicio con competidores posicionados en el mercado.

##### **Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

En esta categoría hay diferentes opciones de consumo para el comportamiento de personas que asisten a un local de comida rápida nocturno como la venta de comida congelada en supermercados, variedades nutritivas y naturales, pizzerías, postres, empanadas, etc.

### **Poder de negociación de los proveedores**

Entre los insumos productivos, materiales directos e indirectos para la venta de comida rápida, Mc. Doris busca marcas nacionales e internacionales para la calidad de su producto final. Sin embargo, Mc. Doris no tiene poder de negociación sobre la fijación de precios.

### **Poder de negociación de los clientes**

Los clientes de Mc. Doris no poseen poder de negociación ya que los precios están establecidos en base a la meta de ingresos netos que se tiene.

### **4.7 Diagrama de causa y efecto**

A cerca del diagrama de Ishikawa se plantea en el siguiente grafico las causas reales por las cuales Mc. Doris sigue manteniendo ingresos que fluctúan en un rango de \$50.000 a \$60.000, a pesar de tener más de trece años de experiencia en el mercado.

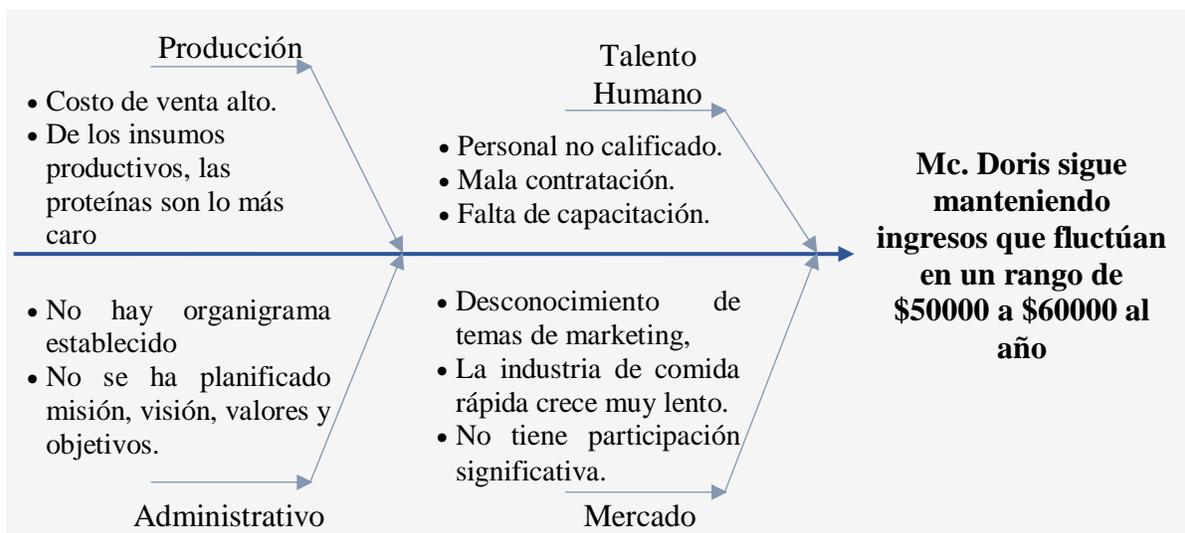


Figura 20. Diagrama Ishikawa Mc. Doris

Elaborado por: Las autoras de este documento

## **5. PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE MEJORA**

Conforme al análisis de mercado, administrativo y financiero, los problemas graves se enfocan en un manejo empírico contable, de ventas y marketing que limita la posibilidad de no aumentar su nivel de ingresos y facturar más de \$60.000. Por lo tanto, se ha diseñado establecer un plan estratégico de mejora pequeño orientado a hacer frente a los problemas antes mencionados con una duración de un año, el cual debe ser reevaluado después de este periodo.

El plan de mejora consiste en un flujo de caja proyectado a una inversión de renovación de recursos y un plan de marketing con las estrategias de precio, producto, plaza y promoción. Además, se debe llevar un control de este crecimiento con indicadores financieros y no financieros con la metodología del BSC.

### **5.1 Las 4ps de Marketing**

#### **5.1.1 Mercado Objetivo**

La oferta de comida rápida de Mc. Doris está dirigido principalmente a clientes de las siguientes características:

- Personas amantes de comida rápida en horario nocturno.
- Sector sur de Guayaquil: Ciudadela La Saiba.
- Sector norte de Guayaquil: Ciudadela Alborada.

#### **5.1.2 Estrategia de Posicionamiento**

Basado en la investigación de mercado, se identifica que el principal beneficio apreciado por el cliente es la calidad de sus productos y la atención al cliente. Adicionalmente, el estudio de mercado revela que la variedad de productos, ubicación y el ambiente del local forman parte principal del criterio de decisión de compra de un local de comida rápida.

En base a lo expuesto en el párrafo anterior, se ha decidido que el principal valor a posicionar en el mercado objetivo es la la calidad de sus productos. Además, el principal atributo a posicionar es aumentar la línea de productos de comida rápida.

Se gestiona esta estrategia de posicionamiento por beneficio para Mc. Doris puesto que cuenta con procesos de producción actualizados.

### 5.1.3 Marketing mix

Toda mezcla de marketing tiene la finalidad de fortalecer las ventas de un negocio. Para Mc. Doris, se plantea la mezcla de marketing (producto, precio, plaza y promoción) para generar un impacto atractivo como se presenta en la siguiente figura.

Tabla 15  
*Estrategias del Marketing Mix*

4Ps	ESTRATEGIAS
<b>PRODUCTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampliar el menú de comida rápida en Mc. Doris con salchipapas y jugos naturales</li> <li>- Agregar servicio complementario de entrega del producto a domicilio.</li> <li>- Enriquecer e invertir en la presentación y empaque de los productos de Mc. Doris para su entrega al consumidor.</li> </ul>
<b>PRECIO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fijar precios de descuento y compensación: Combos personales</li> </ul>
<b>PROMOCIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicidad: mediante la entrega de volantes fortalecer el marketing boca a boca.</li> <li>- Promoción de ventas:               <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Un día a la semana 2x1</li> <li>ii. Promoción cumpleaños</li> <li>iii. Por cierta cantidad de compras recibes un adicional</li> <li>iv. Cupones de descuento</li> </ul> </li> <li>- Marketing directo y digital: comunicación directa con el cliente para crear fidelidad mediante publicaciones constantes en redes sociales (Facebook e Instagram)</li> </ul>
<b>PLAZA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Replantear la ubicación en el sector norte de Guayaquil.</li> </ul>

Elaborado por: Las autoras de este documento

## 5.2 Propuesta de inversión

### 5.2.1 Flujo de Caja

En esta sección se presenta un contraste de flujo de efectivo con inversión y sin inversión de Mc. Doris proyectados a cinco años, la Tabla 16 muestra el flujo de efectivo sin inversión en el cual los ingresos y costos aumentan a una tasa de inflación de 12%, en cambio la Tabla 17 muestra el flujo de efectivo con una inversión inicial de \$6.365,00 correspondientes a maquinaria y congelador nuevo e inversión de capital de trabajo de \$1.000 correspondiente a estrategias de marketing antes mencionadas. Si Mc. Doris realiza esta inversión tendrá un 5% de incremento en sus ventas lo que es beneficioso a para la empresa.

Tabla 16  
*Flujo de caja sin inversión*

	0	1	2	3	4	5
AÑOS	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Ingresos</b>		<b>\$ 60.818,89</b>	<b>\$ 61.500,06</b>	<b>\$ 62.188,87</b>	<b>\$ 62.885,38</b>	<b>\$ 63.589,70</b>
Costos variables		\$ 29.142,52	\$ 29.468,91	\$ 29.798,97	\$ 30.132,71	\$ 30.470,20
Costos Fijos		\$ 27.105,10	\$ 27.408,68	\$ 27.715,66	\$ 28.026,07	\$ 28.339,97
Gastos administrativos y ventas		\$ 409,01	\$ 413,59	\$ 418,22	\$ 422,91	\$ 427,64
<b>Costes anuales</b>		<b>\$ 56.656,63</b>	<b>\$ 57.291,19</b>	<b>\$ 57.932,85</b>	<b>\$ 58.581,70</b>	<b>\$ 59.237,81</b>
Depreciación						
<b>Utilidad antes impto.</b>		<b>\$ 4.162,26</b>	<b>\$ 4.208,88</b>	<b>\$ 4.256,02</b>	<b>\$ 4.303,68</b>	<b>\$ 4.351,89</b>
Impuesto		\$ 915,70	\$ 925,95	\$ 936,32	\$ 946,81	\$ 957,41
<b>Utilidad neta</b>		<b>\$ 3.246,56</b>	<b>\$ 3.282,92</b>	<b>\$ 3.319,69</b>	<b>\$ 3.356,87</b>	<b>\$ 3.394,47</b>
<b>Flujo de Caja</b>		<b>\$ 3.246,56</b>	<b>\$ 3.282,92</b>	<b>\$ 3.319,69</b>	<b>\$ 3.356,87</b>	<b>\$ 3.394,47</b>

Elaborado por: Las autoras de este documento

Tabla 17  
*Flujo de caja con inversión*

	0	1	2	3	4	5
AÑOS	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Ingresos</b>		<b>\$ 63.859,84</b>	<b>\$ 64.575,07</b>	<b>\$ 65.298,31</b>	<b>\$ 66.029,65</b>	<b>\$ 66.769,18</b>
Costos variables		<b>\$ 29.142,52</b>	\$ 29.468,91	\$ 29.798,97	\$ 30.132,71	\$ 30.470,20
Costos Fijos		<b>\$ 27.105,10</b>	\$ 27.408,68	\$ 27.715,66	\$ 28.026,07	\$ 28.339,97
Gastos administrativos y ventas		<b>\$ 409,01</b>	\$ 413,59	\$ 418,22	\$ 422,91	\$ 427,64
<b>Costes anuales</b>		<b>\$ 56.656,63</b>	<b>\$ 57.291,19</b>	<b>\$ 57.932,85</b>	<b>\$ 58.581,70</b>	<b>\$ 59.237,81</b>
Depreciación		\$ 636,50	\$ 636,50	\$ 636,50	\$ 636,50	\$ 636,50
<b>Utilidad antes impto.</b>		<b>\$ 6.566,70</b>	<b>\$ 6.647,38</b>	<b>\$ 6.728,96</b>	<b>\$ 6.811,45</b>	<b>\$ 6.894,87</b>
Impuesto		\$ 1.444,68	\$ 1.462,42	\$ 1.480,37	\$ 1.498,52	\$ 1.516,87
<b>Utilidad neta</b>		<b>\$ 5.122,03</b>	<b>\$ 5.184,96</b>	<b>\$ 5.248,59</b>	<b>\$ 5.312,93</b>	<b>\$ 5.378,00</b>
Depreciación		\$ 636,50	\$ 636,50	\$ 636,50	\$ 636,50	\$ 636,50
<b>Inversión inicial</b>	\$ -6.365,00					
<b>Inv. Capital de Trabajo</b>	\$ -1.000,00					
<b>Flujo de Caja</b>	<b>\$ -7.365,00</b>	<b>\$ 5.758,53</b>	<b>\$ 5.821,46</b>	<b>\$ 5.885,09</b>	<b>\$ 5.949,43</b>	<b>\$ 6.014,50</b>
Valor de desecho						\$ 3.182,50
<b>Flujo de Caja Neto</b>	<b>\$ -7.365,00</b>	<b>\$ 5.758,53</b>	<b>\$ 5.821,46</b>	<b>\$ 5.885,09</b>	<b>\$ 5.949,43</b>	<b>\$ 9.197,00</b>
<b>FLUJO DE CAJA NETO DE LA INVERSIÓN</b>	<b>\$ -7.365,00</b>	<b>\$ 2.511,97</b>	<b>\$ 2.538,53</b>	<b>\$ 2.565,40</b>	<b>\$ 2.592,56</b>	<b>\$ 5.802,53</b>

Elaborado por: Las autoras de este documento

### 5.2.2 Evaluación de rentabilidad

Tabla 18  
*TIR y VAN del proyecto de inversión*

<b>TIR</b>	<b>28%</b>
<b>VAN</b>	<b>\$ 5.710,19</b>

Elaborado por: Las autoras de este documento

Evaluar la TIR y VAN a la hora de tomar una decisión ante un proyecto de inversión es muy importante, ya que ellas reflejan si un negocio es factible o no. Con respecto a la TIR y VAN del proyecto de inversión de Mc. Doris, da como resultado un negocio óptimo debido a

que la TIR es mayor a la tasa esperada por el administrador y el VAN nos da un valor positivo, obteniendo así una respuesta favorable ante el proyecto.

### 5.2.3 Periodo de recuperación de la inversión

Tabla 19  
*Payback*

PERIODO	0	1	2	3	4	5
<b>PAYBACK</b>	\$ -7.365,00	\$ -4.853,03	\$ -2.314,50	\$ 250,90	\$ 2.843,45	\$ 8.645,98

Elaborado por: Las autoras de este documento

Todo administrador se pregunta en cuanto tiempo va a recuperar el dinero que invierte, por ello se procede a elaborar el Payback para el flujo de efectivo neto de la inversión de Mc. Doris el cual dio como resultado de periodo de recuperación específico de 3 años con un mes y un día.

## 6. DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD

El siguiente capítulo se procede a diseñar un plan estratégico de mejora para Mc. Doris, con la finalidad que se gestione cambios positivos a los problemas encontrados. De acuerdo a los elementos propuestos en el plan estratégico de mejora se utiliza la metodología del BSC para que monitoree y controle a través de indicadores su cumplimiento.

### 6.1 Visión propuesta

Ser en 3 años una empresa de comidas rápidas original y reconocida en el mercado guayaquileño, brindando una variedad de alternativas de alimentación, elaboradas bajo los mejores estándares de calidad y sabor para sus consumidores.

### 6.2 Misión propuesta

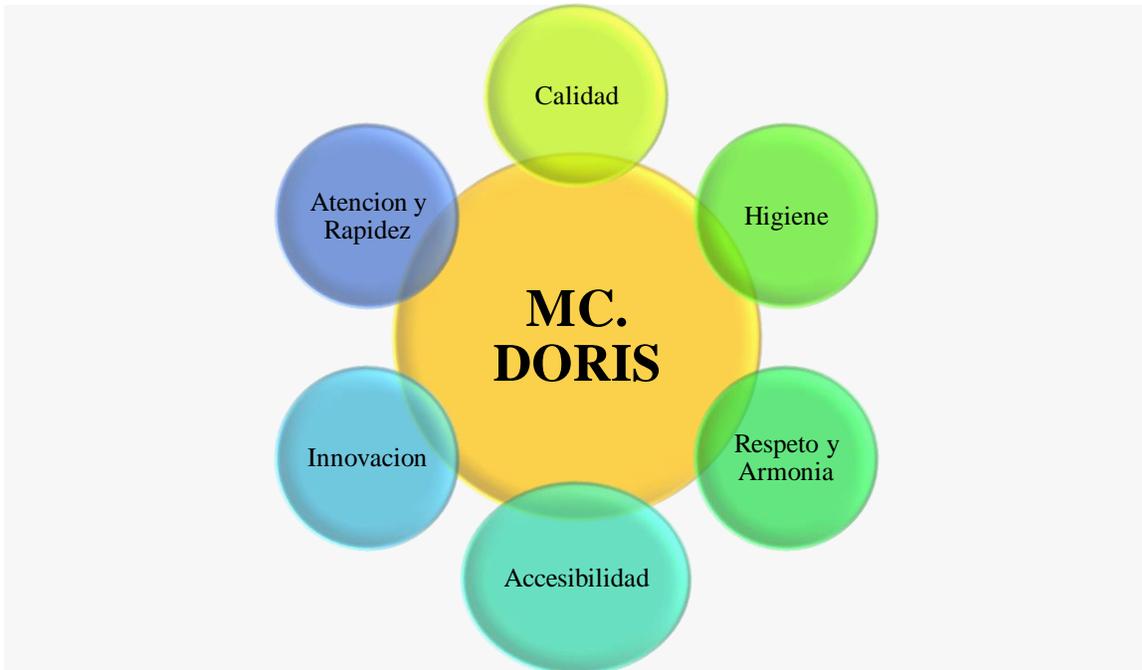
Mc. Doris es una empresa con fines de lucro destinada a satisfacer las necesidades de los consumidores en el mercado de comidas rápidas, brindándoles lo mejor en calidad, rapidez de servicio, buenos precios y sabor.

### 6.3 Valores empresariales propuestos

Para profundizar en la cultura de Mc. Doris, los valores que destacan nuestra imagen son:

- **Calidad:** Realizar el trabajo de la mejor manera y seleccionar los mejores proveedores para adquirir los insumos de calidad.
- **Higiene:** Basarnos siempre en los estándares de calidad del mercado.
- **Respeto y Armonía:** Mantener un ambiente laboral basándose en respeto y tranquilidad.
- **Disciplina:** Ser comprometidos con las metas de empresa y los clientes.
- **Accesibilidad:** Mayor cobertura y fácil acceso.
- **Innovación:** Constantemente mejorar en variedad, procesos y calidad del producto.

- **Atención y Rapidez:** Tener la actitud de servicio todo el tiempo y atender de forma rápida al cliente, buscando siempre una relación precio-calidad-cantidad.



*Figura 21.* Valores corporativos propuestos

Elaborado por: Las autoras de este documento

#### **6.4 Organigrama propuesto**

Se propone a Mc. Doris el siguiente organigrama con sus respectivas áreas y sub áreas para una mejor gestión comercial. A continuación, se detalla la descripción dentro del organigrama.

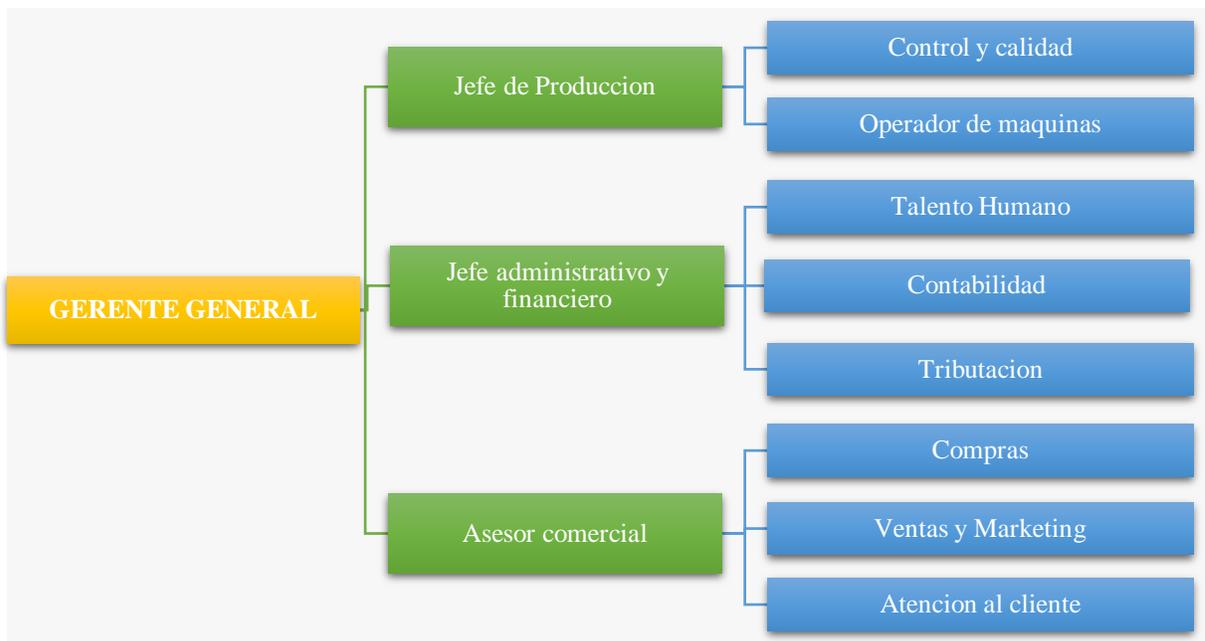


Figura 22. Organigrama propuesto

Elaborado por: Las autoras de este documento

En primer rango se encuentra el Gerente General, encargado de supervisar y controlar el cumplimiento correcto de los objetivos y actividades relacionadas a los departamentos de Producción, Administrativo, Financiero y Comercial. También es responsable de liderar y dirigir a Mc. Doris en su organización operacional mediante la gestión de cambios y toma de decisiones oportunas a favor de su desarrollo y crecimiento.

**Departamento de producción:** Se encarga de elaborar el producto final atendiendo a las necesidades de los clientes cumpliendo con los presupuestos establecidos en el área administrativa y financiera. Además, se realizan controles de calidad para mejorar la productividad de la mano de obra, materia prima, materiales directos e indirectos.

**Departamento financiero y administrativo:** este departamento se clasifica en dos partes que son el área administrativa y el área financiera.

- Área administrativa: se enfoca en inspeccionar las tareas realizadas por talento humano. De la misma manera, se encarga del proceso de selección y contratación de personal calificado de acuerdo a las normativas laborales vigentes en el país.
- Área financiera: Se encarga de llevar los registros de las transacciones monetarias efectuadas por la empresa mediante estados financieros. Esta área es responsable de aspectos contables y tributarios.

**Asesor comercial:** empleado con horario parcial y encargado de proponer relaciones con proveedores para disminuir costos y gastos. Además, se encarga de gestionar estrategias de marketing, para enfatizar la imagen de la marca y conocimiento del producto. Finalmente, asesora la gestión de ventas para que la empresa logre alcanzar las ganancias deseadas a través de la fidelidad de los clientes.

### 6.5 Estrategias del Balanced Scorecard

Con respecto a la metodología del BSC, se prosigue al desarrollo de estrategias para evitar problemas identificados en el diagnóstico de la gestión de Mc. Doris. El enfoque de estas estrategias se basa en perspectiva financiera, de clientes y proveedores, interna; y de aprendizaje y crecimiento.

Tabla 20  
*Aplicación de estrategias en perspectivas del BSC*

Nº	ESTRATEGIAS	PERSPECTIVA			
		Financiera	Clientes y Proveedores	Procesos Internos	Aprendizaje y Crecimiento
1	Maximizar rentabilidad del negocio.	X			
2	Mejorar estructura de costos y gastos.	X			
3	Renovar activos fijos.	X			
4	Agrandar las opciones de proveedores.		X		
5	Ofrecer nuevos productos y servicios complementarios al cliente.		X		
6	Eficiencia en el proceso de selección de personal.			X	

7	Incrementar la productividad de la empresa.			X	
8	Aumentar participación en el mercado.			X	
9	Desarrollar habilidades en el personal.				X

Elaborado por: Las autoras de este documento

## 6.6 Mapa estratégico

Acorde con las estrategias del BSC, se prosigue a diseñar el mapa estratégico que forma parte de los componentes primordiales sobre los que se asienta esta metodología. El mapa estratégico mide la importancia de cada estrategia en base a la agrupación de las diferentes perspectivas de procesos internos, del cliente y proveedores, internas y de aprendizaje y conocimiento para cumplir con el objetivo del proyecto que es aumentar los ingresos y rentabilidad de Mc. Doris.

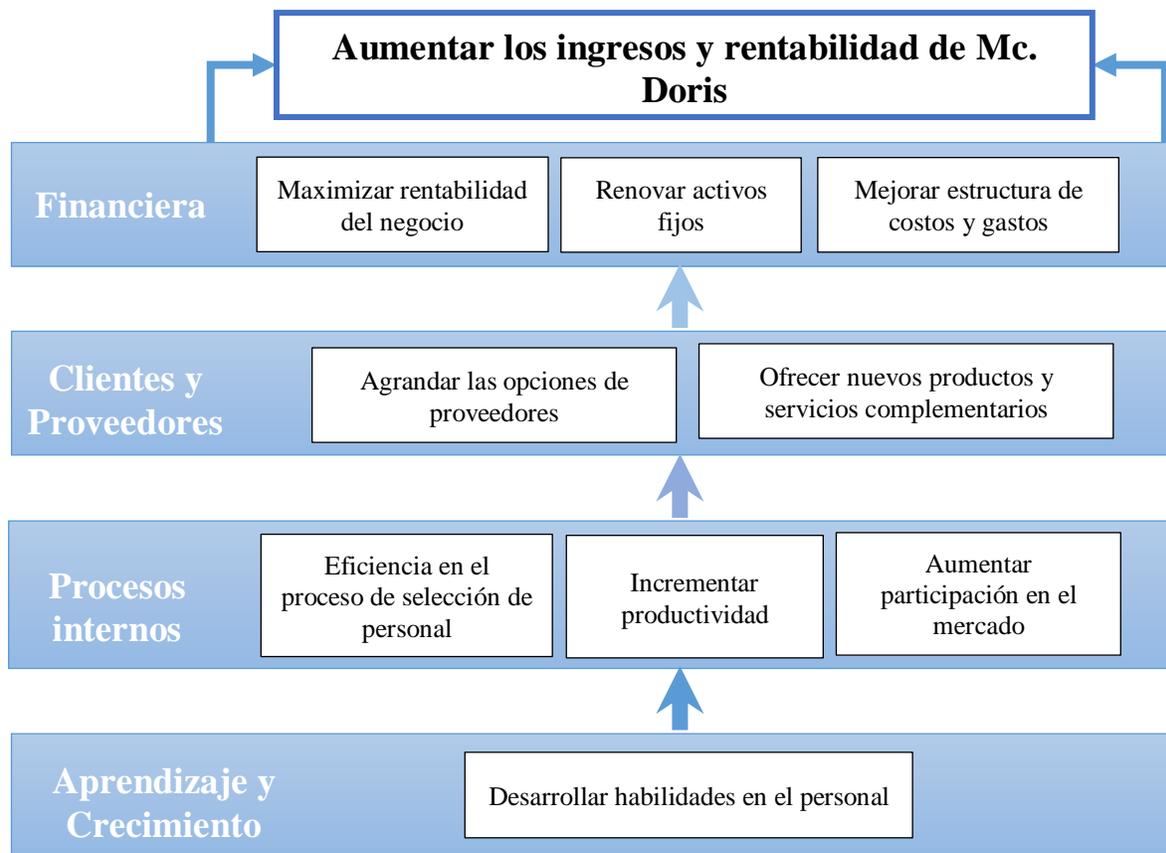


Figura 23. Mapa Estratégico

Elaborado por: Las autoras de este documento

## 6.7 Objetivos estratégicos del BSC

De acuerdo a las estrategias planteadas según las perspectivas antes mencionada, los objetivos estratégicos serán los siguientes.

### 6.7.1 Perspectiva financiera

Tabla 21

*Objetivos y estrategias desde perspectiva financiera*

PERSPECTIVA	ESTRATEGIAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Financiera	Maximizar rentabilidad del negocio	OE1. Diseñar un plan de marketing para que las ventas incrementen en un 22%.
	Mejorar estructura de costos de ventas	OE2. Disminuir los costos de ventas en un 10%, mediante la mejora de procesos de producción.
	Renovar activos fijos	OE3. Aumentar la rotación de activos fijos en un 40% para mejorar la productividad y generar mayores ventas.

Elaborado por: Las autoras de este documento

### 6.7.2 Perspectiva de clientes y proveedores

Tabla 22

*Objetivos y estrategias desde perspectiva de clientes y proveedores*

PERSPECTIVA	ESTRATEGIAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Clientes y Proveedores	Agrandar las opciones de proveedores	OE4. Desarrollar un listado de posibles proveedores.
	Ofrecer nuevos productos y servicios complementarios al cliente.	OE5. Aumentar la variedad del menú de Mc. Doris
		OE6. Introducir servicios que se adapten a las necesidades de los consumidores.

Elaborado por: Las autoras de este documento

### 6.7.3 Perspectiva de procesos internos

Tabla 23

*Objetivos y estrategias desde perspectiva interna*

PERSPECTIVA	ESTRATEGIAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Procesos Internos	Eficiencia en el proceso de selección de personal	OE7. Diseñar un plan de selección de personal, logrando así contar con un personal capacitado.
	Incrementar la productividad de la empresa.	OE8. Elaborar manuales internos para mejorar el desempeño de la mano de obra.
	Aumentar participación en el mercado	OE9. Desarrollar campañas de publicidad de forma digital y personal.

Elaborado por: Las autoras de este documento

### 6.7.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Tabla 24

*Objetivos y estrategias desde perspectiva de aprendizaje y crecimiento*

PERSPECTIVA	ESTRATEGIAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Aprendizaje y Conocimiento	Desarrollar habilidades en el personal	OE11. Capacitar al personal periódicamente.

Elaborado por: Las autoras de este documento

## 6.8 Matriz de indicadores

En el presente estudio se establece indicadores financieros y no financieros para monitorear y administrar el desempeño de cada objetivo planteados y definidos en las perspectivas anteriores. Estos indicadores deben ser proactivos y que permitan alcanzar el resultado deseado.

Conforme a la matriz de indicadores es necesario definir por indicador lo siguiente:

- Formula del indicador: operación de variables que determina el resultado del indicador.
- Análisis del indicador: breve descripción del objetivo del indicador y su importancia.
- Meta: valor numérico deseado para el resultado del indicador en un tiempo específico.
- Frecuencia: indica la periodicidad del indicador
- Departamento responsable de revisión y control de indicadores.
- Umbral: rango de desempeño del indicador expresado en porcentajes.
- Semáforo: califica el comportamiento del indicador. (ver **Tabla 25**)

Tabla 25  
*Umbrales del indicador*

<b>Semáforo</b>	<b>Estado</b>	<b>Significado</b>
	Óptimo	El resultado cumple con la meta y la probabilidad de riesgos es baja.
	Alerta	El resultado es aceptable, pero existe mayor posibilidad de riesgos
	Crítico	Resultado del indicador es inaceptable, puesto que la presencia de riesgos es alta

Elaborado por: Las autoras de este documento

Tabla 26  
Matriz de indicadores

MATRIZ DE INDICADORES							
Nº	INDICADOR	FORMULA DE CÁLCULO	ANÁLISIS DEL INDICADOR	META	UMBRAL	FRECUENCIA	RESPONSABLE
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>							
OE1	Evolución de las ventas	$(\text{Ventas } n) - (\text{Ventas } n-1)$	Mide el crecimiento o decrecimiento de ingresos por ventas.	El ingreso por ventas deberá aumentar entre 20% y 22%	[22% - 20%]	Mensual	Área Administrativa y financiera
		$(\text{Ventas } n-1)$			[20% - 15%]		
OE2	Evolución de costos de ventas	$(\text{Costos de Ventas } n) - (\text{Costos de ventas } n-1)$	Mide el crecimiento o decrecimiento de costos por ventas.	Disminuir los costos de ventas en un 10%, mejorando los procesos de producción.	[10% - 7%]	Mensual	Área Administrativa y financiera
		$(\text{Costos de ventas } n-1)$			[7% - 4%]		
					$\leq 4\%$		
OE3	Rotación de activos fijos	Ventas	Analiza la cantidad de las ventas comparado con la inversión de activos fijos.	Aumentar la rotación de activos fijos en un 40% para mejorar la productividad y generar mayores ventas.	[40% - 35%]	Trimestral	Área Administrativa y financiera
		Activos fijos netos			[35% - 30%]		
					$\leq 30\%$		
<b>PERSPECTIVA DE CLIENTES Y PROVEEDORES</b>							
OE4	Ratio de nuevos proveedores	$\frac{\text{Nuevos proveedores} *}{100}$	Mide el porcentaje de proveedores que ayudan a reducir costos y gastos	Este indicador debe ser mayor a 50%	$\geq 50\%$	Semestral	Asesor Comercial
		$\frac{\text{Total de proveedores en el periodo}}{\text{Total de proveedores en el periodo}}$			[40% - 50%]		
					$< 40\%$		
OE5	Índice de comercialidad	$\frac{\text{Venta producto nuevo}}{\text{Ventas totales}}$	Mide la aceptación de los nuevos productos en el menú.	Este indicador debe ser mayor a 50%	$\geq 50\%$	Trimestral	Asesor Comercial
					[40% - 50%]		
					$< 40\%$		
OE6	Efectividad de servicios complementarios	$\frac{\# \text{ de pedidos de servicios complementarios}}{\text{Número de clientes}}$	Mide la aceptación de los nuevos servicios complementarios.	Este indicador debe ser mayor a 50%	$\geq 50\%$	Trimestral	Asesor Comercial
					[40% - 50%]		
					$< 40\%$		

<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</b>							
OE7	Razón de nuevo personal calificado	# de nuevos empleados calificados * 100	Mide el porcentaje de empleados que cumplen los requerimientos.	Este indicador debe ser mayor a 50%	≥ 50%	Semestral	Área Administrativa y financiera
		# de empleados del periodo			[40% - 50%)		
					< 40%		
OE8	Evaluación de desempeño de producción	Número de objetivos cumplidos en producción	Mide si los objetivos establecidos son cumplidos en su totalidad.	Este indicador debería encontrarse en un rango cercano al 100%	[100% - 90%)	Trimestral	Área de producción
		Número de objetivos establecidos en producción			[90% - 80%)		
					< 80%		
OE9	Efectividad de campañas de publicidad	Utilidad Neta	Mide la eficacia de la aplicación de estrategias publicitarias.	Este indicador debe ser mayor a 45%	[45% - 30%)	Trimestral	Asesor Comercial
		Gastos de publicidad			[30% - 15%)		
					≤ 15%		
<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO</b>							
OE10	Ratio de capacitaciones al personal	# Capacitaciones realizadas * 100	Mide el porcentaje de capacitaciones planificadas para el personal.	Este indicador debe ser mayor a 50%	≥ 50%	Semestral	Área Administrativa y financiera
		# Capacitaciones planificadas			[40% - 50%)		
					< 40%		

Elaborado por: Las autoras de este documento

## 7. RIESGOS DEL PLAN ESTRATÉGICO

Todo negocio grande o pequeño se enfrenta a riesgos; para ello se analiza todos los posibles efectos negativos que puede enfrentar Mc. Doris y que de alguna manera afectarán al cumplimiento de los objetivos del plan estratégico de mejora propuesto. Otro de los objetivos de esta sección es definir los puntos claves o líneas básicas en las cuales Mc. Doris debe trabajar durante los siguientes años para explotar al máximo sus fortalezas, mejorar los puntos débiles, aprovechar las oportunidades y sobretodo evitar las amenazas.

### 7.1 Matriz de riesgo.

Herramienta utilizada para identificar los riesgos potencialmente existentes, y así tomar medidas de prevención para disminuir su efecto. A continuación, se detalla la estructura de la matriz:

- Objetivo Estratégico: Son los objetivos que se determinaron en base a las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard.
- Riesgo: Situaciones que afectan en el cumplimiento de los objetivos planteados en el plan estratégico.
- Probabilidad de Ocurrencia: Es el porcentaje que se asigna a que el riesgo definido suceda.
- Impacto Potencial: Mide cuantitativamente, en base una escala de Likert, el impacto que sufriría la empresa si el riesgo llegara a suceder.

La escala está valorada de acuerdo a las siguientes asignaciones:

2 = Muy bajo

4 = Bajo

6 = Medio

8 = Alto

10 = Muy alto

- Fórmula de cálculo: operación matemática que ayuda a determinar si se debe diseñar un Plan de acción o se debe gestionar el riesgo.

$$PO * IP$$

Donde: PO= Probabilidad de Ocurrencia

IP= Impacto Potencial

Si el resultado es:

Tabla 27  
*Rangos de resultados*

Resultado	Significado
$\geq 4,9$	Diseñar Plan de Acción para evitar el riesgo.
$\leq 4,9$	Gestionar riesgo

Elaborado por: Las autoras de este documento

- Plan de Acción (PA): Proceso orientado a cumplir los objetivos.
- Gestión de Riesgo (GR): indica cómo se maneja la incertidumbre ante la presencia de un riesgo de bajo nivel.

Tabla 28  
*Matriz de indicadores*

**MATRIZ DE RIESGOS**

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Nº R	RIESGO	PO	IP	PO x IP	PA/GR
OE1. Diseñar un plan de marketing para que las ventas incrementen en un 22%.	R1	Si la persona responsable de diseñar el Plan de Marketing no elabora buenas estrategias, causaría que las ventas no incrementen.	22%	7,00	1,54	Gestionar riesgo
OE2. Disminuir los costos de ventas en un 10%, mejorando los procesos de producción.	R2	Si las personas encargadas de realizar el producto no están capacitadas, pueden generar exceso de desperdicios de materia prima, ocasionando que los costos no disminuyan.	30%	8,00	2,4	Gestionar riesgo
OE3. Aumentar la rotación de activos fijos en un 40% para mejorar la productividad y generar mayores ventas.	R3	Si la adquisición de nuevas maquinarias sale defectuosa, se podría tener gastos innecesarios altos.	25%	8,00	2	Gestionar riesgo
OE4. Desarrollar un listado de posibles proveedores.	R4	La falta de criterio del asesor comercial al realizar el proceso de selección de los proveedores causaría una elección errónea de los mismos.	5%	2,00	0,1	Gestionar riesgo
OE5. Aumentar la variedad del menú de Mc. Doris	R5	Si los nuevos productos en el menú no tuvieran buena aceptación en el mercado aumentarían los gastos y reducirían los ingresos netos.	25%	10	2,5	Gestionar riesgo
OE6. Introducir servicios que se adapten a las necesidades de los consumidores.	R6	Si los nuevos servicios complementarios de ventas no tuvieran una buena acogida, aumentarían gastos y reducirían los ingresos netos.	25%	9,00	2,25	Gestionar riesgo
OE7. Diseñar un plan de selección de personal, logrando así contar con un personal capacitado.	R7	Si los postulantes exigen mayor salario al que los administradores pueden ofrecer, no se podrá contar con un personal capacitado	65%	8,00	4,8	Plan de acción
OE8. Elaborar manuales internos para mejorar el desempeño de la mano de obra.	R8	Si el personal no acepta positivamente la implementación del Manual de Internos causaría que el nivel de calidad reduzca.	75%	7,00	5,25	Plan de acción
OE9. Desarrollar campañas de publicidad de forma digital y personal.	R9	Si los gastos de publicidad son altos podría afectar negativamente a las utilidades.	35%	9,00	3,15	Gestionar riesgo
OE10. Capacitar al personal periódicamente.	R10	Si los administradores consideran que es un gasto innecesario causaría que los empleados no desarrollen sus habilidades.	45%	7,00	3,15	Gestionar riesgo

Elaborado por: Las autoras de este documento

## 7.2 Análisis de impacto de riesgos

Mediante el gráfico (ver Figura 24) se puede observar el nivel de impacto de los riesgos y la probabilidad de que ocurran.

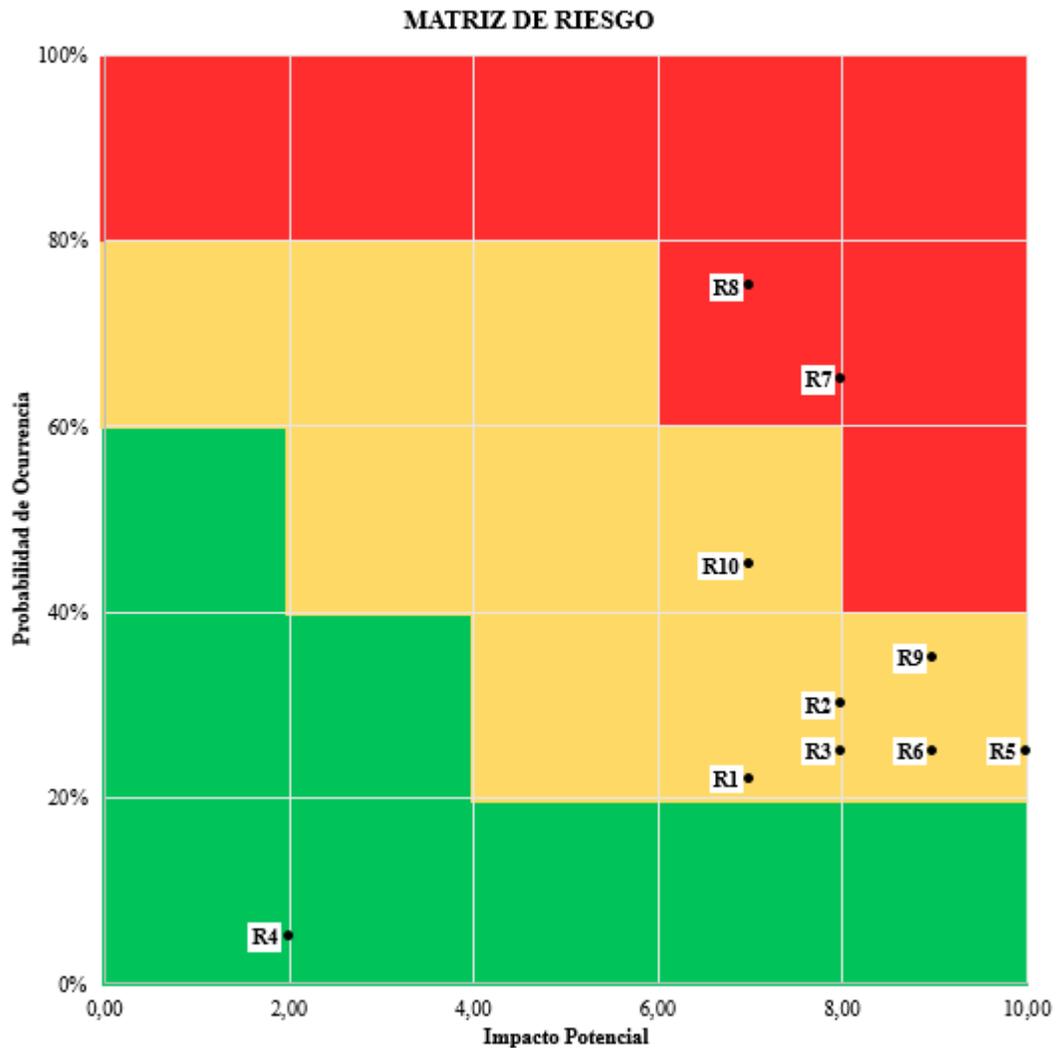


Figura 24 *Matriz de probabilidad e impacto de los riesgos*

Elaborado por: Las autoras de este documento

En zona crítica, se tiene los riesgos R7 y R8 con mayor probabilidad de ocurrencia e impacto potencial, por lo tanto se debe priorizar en realizar un plan de acción para ambos riesgos. Para los riesgos R1, R2, R3, R4, R5, R6, R9 Y R10 se gestiona el riesgo porque su impacto potencial y probabilidad de ocurrencia son inferiores

### 7.3 Plan de prevención de riesgos

A continuación, se definen los planes de acciones para los riesgos altos. De la misma manera se propone gestiones de riesgos para que se pueda cumplir con los objetivos estratégicos del plan de mejora propuesto.

Tabla 29  
*Plan de prevención de riesgos*

PLAN DE PREVENCIÓN DE RIESGOS			
NºR	PA/GR	PLAN DE ACCIÓN / GESTIÓN DE RIESGO	RESPONSABLE DEL RIESGO
R1	Gestionar riesgo	Analizar los medios de difusión idóneas para aplicar el plan de marketing.	Área administrativa y financiera
R2	Gestionar riesgo	Realizar una matriz detallada con todos los posibles proveedores para de esta forma analizar las mejores ofertas y calidad de insumos ofertados.	Área administrativa y financiera
R3	Gestionar riesgo	Realizar las cotizaciones y averiguaciones pertinentes sobre la maquinaria, adquirirla con garantía para cualquier eventualidad para así reducir al mínimo la posibilidad de generar egresos.	Área administrativa y financiera
R4	Gestionar riesgo	Realizar una matriz detallada con todos los posibles proveedores para de esta forma analizar las mejores ofertas y calidad de insumos ofertados. Basándose en lineamientos establecidos	Asesor comercial
R5	Gestionar riesgo	Realizar encuestas a los consumidores sobre el producto que les gustaría incluir al menú, realizar degustaciones y ofertas especiales por la introducción del nuevo producto.	Asesor comercial
R6	Gestionar riesgo	Realizar un estudio exhaustivo sobre los servicios a incorporar y realizar una prueba de un mes con los mismos.	Asesor comercial
R7	Plan de acción	Contratar trabajadores tipo Junior y capacitarlos dentro de la empresa.	Área administrativa y financiera
R8	Plan de acción	Realizar una reunión en la cual se trate la importancia de regirse al manual, mencionando los beneficios que este puede generar para todos.	Área de producción
R9	Gestionar riesgo	Realizar publicidad digital constante mediante redes sociales y una vez al año hacer publicidad física reduciendo así los gastos de publicidad.	Asesor comercial

R10	Gestionar riesgo	Realizar las capacitaciones mediante la técnica de retroalimentación, es decir que los empleados que dominen el tema enseñen a los demás.	Área administrativa y financiera
-----	------------------	---	----------------------------------

Elaborado por: Las autoras de este documento

## 8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 8.1 Conclusiones

Para finalizar, cabe recalcar que se logró cumplir con los cuatro objetivos específicos del presente proyecto. A continuación, se detallan las conclusiones alineadas a cada objetivo específico.

Con respecto al objetivo específico 1, se evaluó la eficiencia actual de Mc. Doris mediante tres tipos de análisis de estudio que dieron como resultado lo siguiente:

- Análisis de mercado.- Con una aplicación de investigación de mercado se determina que el nivel de aceptación de los consumidores en el sector sur de Guayaquil es alto debido a la calidad de los productos y atención del cliente. Sin embargo, existe una presencia de competidores que afectan la participación de mercado en el sur. Mientras que en el sector norte de Guayaquil, hay desinterés por parte de los consumidores. Estos problemas se enfocan en un mal manejo de marketing.
- Análisis administrativo.- Mc. Doris tiene una fortaleza alta en el área de producción, además cada año se planifica la implementación de nuevos procesos para reducir desperdicios y tiempo. Sin embargo, se observa falta de organización al no contar con un plan de crecimiento, personal calificado y al manejar de manera empírica los aspectos contables y de marketing.
- Análisis financiero.- Este análisis indica que existe una alta fuente de efectivo para sus operaciones empresariales, carece de niveles de endeudamiento y no se prevé pérdidas para los años futuros. Pero Mc. Doris debe minimizar sus costos y gastos de ventas para tener ganancias significativas y tener en cuenta que sus activos fijos (maquinarias) han reducido su capacidad de generar ventas.

Referente al objetivo específico 2, se propone un plan de mejora estratégico para Mc. Doris entre ellos definir misión, visión y objetivos de la empresa. Este plan de mejora se enfoca en la aplicación del marketing mix y propuesta de inversión con su respectivo flujo de caja neto de la inversión. De acuerdo a las herramientas de evaluación, se concluye que la propuesta de invertir es óptima para Mc. Doris.

Con respecto al objetivo específico 3 se diseñó en el capítulo 6, un cuadro de mando integral con la metodología del BSC y objetivos estratégicos de gestión SMART para el seguimiento y control continuo del plan de mejora propuesto.

Finalmente, con respecto al objetivo específico 4, se identificó posibles riesgos que ocasionarían el incumplimiento del plan de mejora propuesto, de los cuales se analizó su probabilidad de ocurrencia y su impacto potencial para realizar gestiones para mitigar la ocurrencia de los riesgos mencionados.

## **8.2 Recomendaciones**

Se recomienda a los administradores de Mc. Doris, considerar la propuesta diseñada del plan de mejora estratégico. Es necesario realizar inversiones para aumentar la productividad y ganancias de la empresa. De esta manera, Mc Doris podrá figurar como una empresa pequeña y facturar más de \$60.000 bajo los reglamentos tributarios. Así también, podrá tener una participación y posicionamiento efectivo en el mercado.

El marketing mix es una herramienta completa para satisfacer a los consumidores y ganar un posicionamiento efectivo en el mercado. Por este motivo, se ha realizado un flujo de caja de inversión de acuerdo a las estrategias del marketing mix que da como resultado una propuesta rentable ya que se recupera la inversión inicial y se obtiene un mayor nivel de ingresos cumpliendo con su objetivo principal de crecimiento.

Al aplicar la metodología del Balanced Scorecard, se realizará un control profundo de los objetivos estratégicos con la ayuda de indicadores financieros y no financieros para que Mc. Doris posea una mirada prospectiva. Además se ha planteado plan de acción ante la presencia de riesgos altos, los cuales son mínimos para el incumplimiento del plan.

## REFERENCIAS

- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson Educación.
- Besley, S., & Brighman, E. (2000). Análisis de las Razones Financieras. En *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Mc. Graw Hill, 12° edición.
- Besley, S., & Brighman, E. (2000). Análisis Horizontal de los Estados Financieros. En *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Mc. Graw Hill, 12° edición.
- Besley, S., & Brighman, E. (2000). Análisis Vertical de los Estados Financieros. En *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Mc. Graw Hill, 12° edición.
- Besley, S., & Brighman, E. (2001). *Fundamentos de Administración Financiera* (Doceava ed.). Mexico: Mc. Graw Hill.
- Carrasco, J. B. (2011). *Gestión de Procesos (Alineados con la estrategia)* (4ª ed.). Chile: Evolución.
- CGE Risk Management Solutions. (2016). *Risk Matrices*. Obtenido de Cgerisk.com.: <http://www.cgerisk.com/knowledge-base/risk-assessment/risk-matrices>
- Chaín, N. S. (2011). *Proyectos de inversión, Formulación y Evaluación* (Segunda ed.). (I. Fernández, Ed.) CHILE: PEARSON.
- Chase, R., Jacobs, F., & Aquilano, N. (2004). *Administración de producción y operaciones* (Octava ed.). Bogota, Colombia: Mc. Graw Hill.
- Expertos Business. (Diciembre de 2013). ¿Para qué sirve el análisis de las 5 fuerzas de Porter? *El periódico Marketing*.
- Fernandez De Armas. (1970). En *Análisis e interpretación de Estados Financieros*. México: Editorial Hispano Americano.
- Fernández, A. (2001). Balanced Scorecard. *Revista de Antiguos Alumnos IESE*.
- Gitman, L. (2007). *Principios de Administración Financiera* (Decimoprimer edición ed.). Mexico: Pearson.
- Gitman, L., & Zutter, C. (2012). *Principios de administración financiera*. México: Pearson Educación.
- Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). *The Balanced Scorecard*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.

- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard*. Boston: Gestion 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. USA.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (s.f.). Matriz FODA. En Kotler-Armstrong, *Fundamentos de Marketing, Onceava edición* (pág. Cap.2).
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados* (Vol. Quinta Edición). (P. M. Guerrero, Ed.) Mexico: Pearson.
- Mallo, P., Artola, M., Galante, M., Pascual, M., Morettini, M., & Busetto, A. (2004). Análisis de Costos-Volumen-Utilidad bajo condiciones de Incertidumbre. *XXVII Congreso Argentino de Profesores*, (pág. 20). Argentina.
- Montoya, C. A. (30 de Mayo de 2011). El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. *Visión de futuro*, 15(2), 25. Colombia.
- Peralta, X. (2016). *Ventajas del liderazgo situacional*. Obtenido de Pymmerang.com: <http://www.pymmerang.com/direccion-de-negocios/705-ventajas-del-liderazgo-situacional>
- Philip, K., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing* (Décimoprimer ed.). (A. M. Zepeda, Trad.) México: Pearson.
- Porter, M. (2008). *Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior*. (septima ed.). México.
- Porter, M. E. (Enero de 2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan a la estrategia. *Harvard Business Review*, 15.
- Román, C. R. (2012). *Fundamentos de Administración Financiera* (Primera ed., Vol. 1). (M. E. Buendía, Ed.) México: Red Tercer Milenio.
- Ross, S., Westerfield, R., & Jaffe, J. (2009). *Finanzas Corporativas* (Octava ed.). (a. G. Villarreal, Ed.) México: McGraw-Hill Companies.

## APÉNDICE A

### Balance General Mc. Doris de los años 2013 al 2015

 <b>Mc. Doris</b>	<b>MC DORIS</b>			
	<b>BALANCE GENERAL</b>			
	<b>ENE 2013-DIC 2015</b>			
		<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>ACTIVO</b>				
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>				
Efectivo	\$ 4.500,00	\$ 8.904,00	\$ 11.593,57	
Banco	\$ 4.648,90	\$ 870,01	\$ 540,00	
Inventario	\$ 750,00	\$ 850,00	\$ 872,00	
<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>\$ 9.898,90</b>	<b>\$ 10.624,01</b>	<b>\$ 13.005,57</b>	
<b>ACTIVO NO CIRCULANTE</b>				
Equipo de oficina	\$ 300,00	\$ 455,00	\$ 515,00	
Muebles de oficina	\$ 100,00	\$ 250,00	\$ 250,00	
<b>TOTAL ACTIVO NO CIRCULANTE</b>	<b>\$ 400,00</b>	<b>\$ 705,00</b>	<b>\$ 765,00</b>	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 10.298,90</b>	<b>\$ 11.329,01</b>	<b>\$ 13.770,57</b>	
<b>PASIVOS</b>				
Cuentas por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital	\$ 8.900,00	\$ 9.500,00	\$ 9.700,00	
Ut. Del Ejercicio	\$ 1.398,90	\$ 1.829,01	\$ 4.070,57	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 10.298,90</b>	<b>\$ 11.329,01</b>	<b>\$ 13.770,57</b>	
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 10.298,90</b>	<b>\$ 11.329,01</b>	<b>\$ 13.770,57</b>	

## APÉNDICE B

### Estado de Resultado Mc. Doris de los años 2013 al 2015

	<b>Mc. DORIS</b>		
	<b>ESTADO DE RESULTADO</b>		
	<b>ENE 2013-DIC 2015</b>		
		<b>2013</b>	<b>2014</b>
(+) VENTAS	\$ 49.655,60	\$ 51.653,50	\$ 59.479,10
(-) COSTO DE VENTAS	\$ 27.097,70	\$ 25.348,49	\$ 28.500,53
<b>(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>\$ 22.557,90</b>	<b>\$ 26.305,01</b>	<b>\$ 30.978,57</b>
(-) GASTOS OPERACIONALES	\$ 21.159,00	\$ 24.476,00	\$ 26.908,00
Gastos Administrativos	\$ 20.734,00	\$ 23.807,00	\$ 26.376,00
Otros Gastos	\$ 425,00	\$ 669,00	\$ 532,00
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 1.398,90</b>	<b>\$ 1.829,01</b>	<b>\$ 4.070,57</b>

## APÉNDICE C

### Encuesta realizada a los consumidores de Mc. Doris.



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

**FCSH**  
FACULTAD DE CIENCIAS  
SOCIALES Y HUMANÍSTICAS

Estimado/a tenga usted buen día. Estamos realizando una investigación con fines académicos, para analizar la calidad de servicio que brinda actualmente Mc. Doris con el objetivo de mejorarla. Se pide por favor responder con honestidad todas las preguntas, los datos recolectados serán absolutamente confidenciales.

1. Por favor enumere del 1-5 cada una de las siguientes opciones, según lo que usted considere más importante al momento de elegir un local. Siendo 1 lo que usted considera más relevante y 5 lo menos relevante.

Variedad en el menú \_\_\_\_\_

Ubicación y local \_\_\_\_\_

Precio \_\_\_\_\_

Calidad de la comida \_\_\_\_\_

Tiempo de espera \_\_\_\_\_

2. Señale con una “x” ¿Por cuál medio le gustaría recibir información de un producto?

- a) Facebook \_\_\_\_\_
- b) Twitter \_\_\_\_\_
- c) Instagram \_\_\_\_\_
- d) Correo \_\_\_\_\_
- e) WhatsApp \_\_\_\_\_
- f) Volantes \_\_\_\_\_

3. Señale con una “x” la razón por la cual conoce Mc. Doris.

- a) Redes sociales \_\_\_\_\_
- b) Recomendación personal \_\_\_\_\_
- c) Atracción del local \_\_\_\_\_

4. De la siguiente lista ¿Qué es lo que más le gusta de Mc. Doris? (Puede seleccionar más de una alternativa.)

- Sabor de la comida.
- Establecimiento
- Ambiente del Lugar.
- Atención recibida.
- Accesibilidad de precios

5. ¿Cuántas veces al mes frecuenta Mc. Doris.? (Seleccione sólo una de las opciones)

	Menos de una vez
	1 o 2 veces.
	3 o 4 veces al mes
	Más de 4 veces al mes

6. Con respecto a la calidad de comida que ofrece Mc.Doris. Usted se encuentra: (Seleccione sólo una respuesta de las siguientes opciones)

- Totalmente de acuerdo.
- De acuerdo.
- Indiferente.
- En desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

7. Con respecto al servicio y atención que brindan los trabajadores usted se encuentra: (Seleccione sólo una respuesta de las siguientes opciones)

- Totalmente de acuerdo.
- De acuerdo.
- Indiferente.
- En desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

8. Con respecto al tiempo que espera hasta recibir su orden se encuentra: (Seleccione sólo una respuesta de las siguientes opciones)

- Totalmente de acuerdo.
- De acuerdo.
- Indiferente.
- En desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

9. Señale con una “x” el producto que más consume. (Puede seleccionar más de una alternativa.)

- Hamburguesas y adicionales
- Sandwiches
- Hot Dogs
- Bandejas
- Tacos

10. ¿Si le agregaras algo al menú de Mc. Doris, ¿cuál de las siguientes opciones sería? (Puede seleccionar más de una alternativa.)

- Salchipapas
- Postres
- Jugos naturales
- Otros (especifique): \_\_\_\_\_

11. Señale con una “x” que servicios le gustaría que tenga Mc. Doris. (Puede seleccionar más de una alternativa.)

- a) Servicio a domicilio \_\_\_\_\_
- b) Combos personales \_\_\_\_\_
- c) Aplicación celular \_\_\_\_\_
- d) Otros \_\_\_\_\_ (Especifique: \_\_\_\_\_)

12. Si Mc. Doris. realizara alguna promoción para sus clientes, ¿cuál le gustaría que fuera? (Puede seleccionar más de una alternativa.)

Un día a la semana un 2 X 1.	
Promoción cumpleaños	
Por cierta cantidad de compras un adicional.	
Cupones de descuento	

13. Con respecto a otros locales que brindan el mismo servicio, escriba en orden de importancia lo que usted considere que le da ventaja a Mc. Doris. (Siendo 1 lo más ventajoso y 5 la mayor desventaja)

Variedad en el menú	
Ubicación e imagen del local	
Precio	
Calidad de la comida	
Tiempo de espera	

14. ¿Le gustaría que Mc. Doris cambie de Ubicación?

- Si  
 No

DATOS DEL ENCUESTADO/A.

Sector de la ciudad de Guayaquil

Norte  Sur

## APÉNDICE D

### Preguntas al dueño del negocio de Mc. Doris



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

**FCSH**  
FACULTAD DE CIENCIAS  
SOCIALES Y HUMANÍSTICAS

1. **Comente la historia de Mc. Doris**
2. **¿Qué medidas tomó para incrementar los ingresos del negocio?**
3. **¿Cómo afrontó la competencia?**
4. **¿Cuáles son los problemas que ha tenido Mc. Doris, y las medidas tomadas?**
5. **¿Cuál considera usted que es el atributo potencial de Mc. Doris?**
6. **¿Desde su perspectiva, mencione los aspectos en que Mc. Doris tiene falencias?**
7. **¿Cuáles son las desventajas que ha encontrado en el negocio de comida rápida?**
8. **¿Cuenta con alguna sucursal?**
9. **¿Cuáles son los riesgos que tienen en caso de que la demanda no crezca en el nuevo sector?**
10. **¿Cuentan con algún software para el registro de ingresos, gastos y control de inventario?**
11. **¿Existe un registro de estados financieros detallado?**
12. **¿La empresa ha establecido misión, visión y valores?**
13. **¿La empresa ha diseñado una estructura organizacional?**
14. **¿Cuál es su objetivo a corto, mediano o largo plazo?**
15. **¿La empresa ha diseñado un plan de crecimiento a futuro?**