



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

PROYECTO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

**MODELO DE GESTIÓN PARA NEGOCIOS DE ALIMENTACIÓN
ESPECIALIZADA PARA PERSONAS CON DIABETES.**

AUTORA: TATIANA ELIZABETH SÁNCHEZ ASTUDILLO

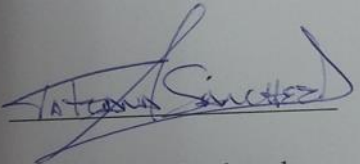
DIRECTOR: DR. FRANCISCO QUISIGUIÑA CALLE

ABRIL, 2017

CERTIFICACIÓN

Yo, Tatiana Elizabeth Sánchez Astudillo, declaro que soy la autora exclusiva de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal mía. Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de mi sola y exclusiva responsabilidad.

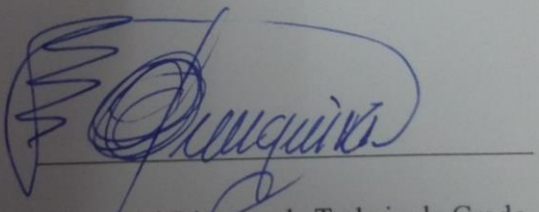
Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la UIDE, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



Firma del Graduando

Tatiana Elizabeth Sánchez Astudillo

Yo, Francisco Quisiguiña, declaro que, en lo que yo personalmente conozco a: Tatiana Elizabeth Sánchez Astudillo, es la autora exclusiva de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal suya.



Firma del Director de Trabajo de Grado

Dr. Francisco Javier Quisiguiña Calle

DEDICATORIA

Primeramente, a Dios por ser mi guía y mi fuerza en todos los proyectos a lo largo de mi vida, además por darme el regalo más hermoso del universo, mi hijo que ha sido mi inspiración y me ha dado el valor y la razón de ser cada día mejor persona y profesional.

ÍNDICE

Dedicatoria	iii
Índice	iv
Tablas	vii
Figuras	viii
1. Tema de investigación	1
2. Planteamiento, formulación y sistematización del problema	1
2.1 Planteamiento	1
2.1.1 Diagnóstico	1
2.1.2 Pronóstico	3
2.2 Formulación	4
2.3 Sistematización	4
3. Objetivos de la investigación	5
3.1 Objetivos general	5
3.2 Objetivos específicos	5
4. Justificación	6
5. Hipótesis de trabajo	6
6. Metodología de la investigación	7
6.1 Método	7
7. Tipo de estudio	7
7.1 Tipo de fuentes	7
8. Descripción de actividades para la ejecución	8
9. Cronograma de ejecución	9
10. Financiamiento del proyecto	9
11. Localización geográfica	10
12. Área de influencia	10

CAPÍTULO I	11
1.1 La diabetes	11
1.2 Modelo de gestión	14
1.2.1 Tipos de modelo de gestión	15
1.2.1.2 Mapas estratégicos	20
1.2.1.3 Ciclo Deming PDCA o PHVA	24
1.1.2 Procesos estratégicos	26
1.1.2.1 Gestión administrativa	27
1.1.2.2 Talento humano	31
1.1.2.3 Innovación	36
1.1.2.4 Logística interna	38
1.1.2.5 Comercial y Marketing	41
1.1.2.6 Producción y Productividad	45
1.2 Metodologías para determinar oferta y demanda	57
1.2.1 Metodología para determinar la oferta	58
1.2.2 Metodología para determinar la demanda	60
1.3 Alimentación especializada en la diabetes	64
 CAPÍTULO II	 69
2.1 Factores políticos	69
2.1.1 Ley Orgánica de Regulación y Poder de Mercado	69
2.1.2 Ley Orgánica de Defensa del Consumidor	71
2.1.3 Reglamento Sanitario de Etiquetado de Alimentos Procesados para el consumo humano	72
2.1.4 Reglamento funcionamiento establecimientos sujetos a control sanitario	
2.2 Factores económicos	
2.2.1 Producto Interno Bruto de	
2.2.2 La inflación contribuye a la toma de decisiones	73

74

74

77

2.2.3 Incentivos tributarios para las pequeñas empresas del sector de alimentos	78
2.3 Factores sociales	80
2.4 Mercado	82
2.4.1 Oferta existente	84
2.4.2 Demanda existente	89
2.4.2.1 Investigación de mercado	91
 CAPÍTULO III	 99
Modelo de Gestión Integral	
3.1 Implementación de modelo de gestión – mapas estratégicos	99
3.1.1 Procesos estratégicos	108
3.1.1.1 Gestión administrativa financiera	108
3.2 Análisis de inversión	131
3.2.1 Flujo de caja proyectado	131
3.2.2 Estado de resultados proyectado	138
 CAPÍTULO IV	 140
Conclusiones y Recomendaciones	140
 ANEXOS	 142
 BIBLIOGRAFÍA	 166

TABLAS

Tabla 1. Indicadores financieros aplicados	27
Tabla 2. Definición de funciones y responsabilidades por cargo	33
Tabla 3. Desayunos para diabéticos	66
Tabla 4. Almuerzos para diabéticos	67
Tabla 5. Cenas para diabéticos	68
Tabla 6. Detalle de indicadores por objetivos estratégico de “Jardín Praga”	113
Tabla 7. Requerimientos de contratación “Jardín de Praga”	114
Tabla 8. Fuentes de selección para la contratación en “Jardín de Praga”	115
Tabla 9. Próximos cursos para colaboradores de “Jardín de Praga”	118
Tabla 10. Detalle de costos por hora de MOD y CIF para “Jardín de Praga”	133
Tabla 11. Detalle gastos administrativos “Jardín de Praga”	134
Tabla 12. Gastos de venta y publicidad para “Jardín de Praga”	134
Tabla 13. Flujo de caja proyectado para “Jardín de Praga”	135
Tabla 14. Detalle de la inversión	136
Tabla 15. Detalle de tasa de descuento para “Jardín de Praga”	136
Tabla 16. Flujo de recuperación de la inversión proyectado para “Jardín de Praga”	137
Tabla 17. Estado de resultados proyectado para “Jardín de Praga”	138

FIGURAS

Figura 1. Definición de procesos según cadena de valor para negocios de alimentación para diabéticos	27
Figura 2. El plato para comer saludable.	48
Figura 3. Fuentes para la recolección de información	57
Figura 4. VAB por industria	76
Figura 5. Evolución de la inflación anual a diciembre	77
Figura 6. Prevalencia de la diabetes en población según edad	81
Figura 7. Prevalencia de diabetes por subregión	82
Figura 8. División de establecimientos por tipo de actividad referente a alimentos y bebidas	85
Figura 9. Estadísticas de establecimientos turísticos en Quito	86
Figura 10. Resumen de encuestas enviadas	92
Figura 11. Mapa estratégico de “Jardín de Praga”	109
Figura 12. Organigrama estructural de “Jardín de Praga”	116
Figura 13. Organigrama funcional de “Jardín de Praga”	117
Figura 14. Comentarios en Facebook “La Tortilla”	123
Figura 15. Comentarios en Facebook “Sabor a Limón”	124
Figura 16. Flujo de proceso de compras “Jardín de Praga”	125
Figura 17. Resumen de la publicación pagada en Facebook	127
Figura 18. Ejemplificación de promociones generadas por “Jardín de Praga”	128

1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

Modelo de gestión para negocios de alimentación especializada para personas con diabetes.

2. PLANTEAMIENTO, FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

2.1. PLANTEAMIENTO

2.1.1. Diagnóstico

La diabetes se caracteriza principalmente por la limitación en la dieta que las personas con esta enfermedad deben acatar, ya que requieren alimentación balanceada principalmente baja en grasas, glucosa y harinas blancas, pero sobretodo eliminar la azúcar refinada; lo que provoca desmejorar la calidad de vida de personas que en su mayoría han tenido preferencia a estos alimentos. Causando afectaciones psicológicas como depresión y estrés al verse prohibidos de comer lo que a lo largo de su vida han preferido, limitando sus opciones alimenticias en donde los diabéticos suelen tener experiencias no gratas basadas en la frustración y ansiedad.

Los diabéticos son un grupo sensible de personas que según la encuesta Nacional de Salud y Nutrición, del Ministerio de Salud Pública y el Instituto Nacional de Estadística y Censos (diciembre, 2013) reflejó “que más de 400 mil personas, entre 10- 59 años sufren de diabetes” pero además de los diabéticos existe el grupo de pre diabéticos, con obesidad o sobrepeso que según mencionada encuesta representan más de 4 millones de personas en el país; formando un segmento amplio en el Ecuador.

A pesar de la cantidad de personas incluidas en este grupo, la oferta alimenticia del mercado no ayuda a tantas limitaciones que un diabético tiene y les tienta a incumplir su rigurosa dieta o cuidados médicos, con graves efectos en su salud como: amputación, ceguera, insuficiencia renal y muerte; como lo menciona Miguel Pasquel, presidente de la Sociedad Ecuatoriana de Endocrinología (Noviembre 2014) “en el Ecuador fallece un diabético cada dos horas, siendo una de las principales causas de muerte en el país”. Según estudios del Ministerio de salud Pública (septiembre, 2014) “además del invalorable costo en términos de vidas humanas y sufrimiento, estas enfermedades propiciadas por malos hábitos de vida representan una fuerte carga económica para el sistema de salud. Se ha calculado que el tratamiento de una diabetes puede tener un costo de entre \$554 y \$23.248 por paciente por año, según el grado de la enfermedad y la existencia o no de complicaciones, lo que para el país representa una carga de 700 millones de dólares anuales, considerando a los sectores público y privado”.

Se han identificado ofertas saludables en los diferentes restaurantes y comida a domicilio, pero en el día a día no se ha observado dulces o postres especializados para diabéticos, con suplemento de azúcar natural, que puedan ser consumidos inmediatamente o en un restaurante, de producción nacional, a precios accesibles o que su menú sea flexible preocupándose de la experiencia de los diabéticos al consumirlos; por lo cual se investigará cual es la oferta y demanda actual para determinar cuáles son las necesidades y exigencias de los diabéticos referentes a: características y calidad de los productos, canales de distribución, políticas de servicio al cliente, precios,

procesos, certificaciones, entre otras. Se requiere identificar el entorno del mercado de comida especializada para diabéticos para desarrollar un modelo de gestión que permita atender las necesidades de esta particular clientela y sus demandas alimenticias.

Según lo anteriormente expuesto este grupo vulnerable necesita mayor atención especialmente en la parte alimenticia con el fin de mantener y mejorar su calidad de vida aportando a la consecución del tercer objetivo del plan de buen vivir del Gobierno Central del Ecuador, que expone: “Mejorar la calidad de vida de la población”, fundamentado en la constitución de la República del Ecuador, en el Capítulo segundo, Sección primera, Artículo 13 que menciona: “Las personas y colectividades tienen derecho al acceso seguro y permanente a alimentos sanos, suficientes y nutritivos; preferentemente producidos a nivel local y en correspondencia con sus diversas identidades y tradiciones culturales. El Estado ecuatoriano promoverá la soberanía alimentaria.”

2.1.2. Pronóstico

Sin este proyecto las personas con diabetes seguirán sin una oferta adaptada a sus necesidades alimenticias además con afectaciones psicológicas para ellos y sus familias al contar con experiencias poco agradables en los diferentes negocios de alimentos.

Adicionalmente, sin una oferta adecuada de alimentación especializada para diabéticos, estas personas seguirán cayendo en las tentaciones del mercado lo que empeorará su situación médica y por lo tanto el sistema de salud nacional tendrá que realizar desembolsos anuales cada vez más costosos por la existencia de

complicaciones y el grado de la enfermedad que según lo citado anteriormente en la actualidad son 700 millones de dólares anuales.

Con la presente investigación se identificarán oportunidades de negocios autosustentables que fomenten por un lado el mejoramiento de la calidad de vida de los diabéticos y por otro lado la constitución de fuentes de trabajo de producción nacional determinando las características de los consumidores y elementos decisivos para una experiencia positiva y atractiva como: comportamiento de compra, servicio al cliente, modelos de fidelización, calidad de productos, precios actuales vs. precios que el consumidor estaría dispuesto a pagar y canales de distribución, del mercado actual de alimentos especializados para diabéticos ofertados en la zona norte de Quito, mediante la investigación de campo para determinar las falencias del mercado y necesidades no satisfechas.

2.2. FORMULACIÓN

Con la presente investigación responderé la siguiente pregunta: ¿Cómo debe ser el modelo de gestión en negocios de alimentación especializada para diabéticos?

2.3. SISTEMATIZACIÓN

De acuerdo a la formulación de la investigación, se han establecido las siguientes preguntas a responder y profundizar en este proyecto:

- ¿Cuáles son los fundamentos teóricos relevantes que apoyan la investigación?

- ¿Cuál es la situación actual de mercado para negocios de alimentación especializada para diabéticos?
- ¿Cómo se puede adaptar un modelo de gestión para los negocios dedicados a alimentos especializados para personas diabéticas?

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un modelo de gestión integral para negocios de alimentación especializada para diabéticos.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar los fundamentos teóricos, métodos, tendencias, estrategias, características y elementos requeridos para los negocios dedicados a alimentos especializados para personas diabéticas.
- Analizar la situación actual del entorno, la demanda y oferta histórica para los negocios de alimentación diabética en la zona norte de la ciudad de Quito, mediante el análisis de datos secundarios y obtención de datos primarios a partir individuos, organismos estatales y empresas privadas.
- Desarrollar un modelo de gestión integral para negocios de alimentos especializados para diabéticos con el fin de ofrecerles una experiencia positiva a partir de necesidades no satisfechas del mercado.

4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación aportará a fomentar una cultura de alimentación saludable que apoye especialmente a las personas con diabetes a cumplir su rigurosa dieta, con el fin de que no existan complicaciones en el grado de su enfermedad y que puedan acceder a alimentos que sean de su preferencia y no solo por sus limitaciones alimenticias; además del aporte a las personas que sufren diabetes se apoyará a las personas con obesidad, pre diabéticos o con predisposición genética a la enfermedad, ya que también requieren alimentación saludable baja en calorías, azúcar refinada, grasa, etc. Con el apoyo a este grupo de personas se fomentará la existencia de negocios especializados en este tipo de alimentación que permitirá la concientización de todo su círculo familiar y de la sociedad de los efectos de malos hábitos alimenticios y propiciará una mejor calidad de vida, experiencias gratas al alimentarse de forma nutritiva, deliciosa y con efectos positivos a su situación médica.

5. HIPÓTESIS DE TRABAJO

Debido a que es una investigación descriptiva y no se predicen datos, no se requiere hipótesis.

6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

6.1. MÉTODO

6.1.1. Teórico

Esta investigación aportará a identificar la situación del mercado de alimentación especializada para diabéticos, a través del método de análisis y síntesis de referencias bibliográficas y de datos obtenidos de encuestas.

6.1.2. Empírico

Se recabará información del mercado actual mediante encuestas y/o entrevistas a profundidad con proveedores, especialistas, diabéticos, familiares y otros actores que se definirán en la investigación.

7. TIPO DE ESTUDIO

Se aplicará el tipo de estudio descriptivo ya que se detallará la situación actual de los negocios de alimentación para diabéticos, además se describirá y generalizará como debe ser un modelo de gestión para estos negocios mediante la exploración del mercado.

7.1. TIPO DE FUENTES

Se utilizarán fuentes secundarias como: estudios especializados de instituciones públicas, fuentes bibliográficas (libros, artículos, publicaciones) de teorías de mercado para proyección de oferta y demanda, fuentes bibliográficas referentes a la alimentación que se adapte al segmento y otras fuentes bibliográficas que fundamenten teóricamente los análisis que se desarrollen en esta investigación.

Además, se utilizarán fuentes primarias como encuestas y/o entrevistas a una muestra de personas con diabetes, obesidad, pre diabéticos o con antecedentes a la enfermedad, proveedores, especialistas (en diabetes, nutrición y mercado); con el fin de entender la situación actual, tendencias, necesidades atendidas o no atendidas y posibles soluciones desde su punto de vista. Con la investigación mencionada se pretende analizar el mercado y necesidades existentes del segmento.

8. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA LA EJECUCIÓN

Las actividades para la ejecución de la presente investigación se detallarán conjuntamente con el cronograma de ejecución.

9. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

N°	Actividad	2016												2017											
		Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Revisión bibliográfica																									
1.	Investigación de fundamentos teóricos	x	x	x	x																				
2.	Investigación de situación actual factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos					x	x	x																	
Estudio de campo																									
3.	Preparación de instrumentos para recolección de información								x	x	x														
4.	Aplicación de instrumentos para obtención de información referente a oferta histórica y existente								x	x	x														
5.	Aplicación de instrumentos para obtención de información referente a demanda histórica y existente											x	x				x								
Análisis de resultados de estudio de campo																									
6.	Análisis y sistematización de la información de oferta y demanda existente																x	x							
7.	Análisis para determinar el modelo de gestión aplicable a negocios de alimentación especializada para personas con diabetes																	x							
8.	Desarrollo del modelo de gestión para negocios de alimentación especializada para personas con diabetes																	x	x	x					
Redacción documento final																									
9.	Elaboración de conclusiones y recomendaciones																					x			
10.	Diagramación, formatos e impresión																					x			
11.	Revisión final																							x	
12.	Entrega de trabajo de investigación																							x	

10. FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

Presupuesto para el proyecto				
Detalle	Cantidades		Costo Unitario	Costo Total
Computadora	1	unidades	\$ 2.000,00	\$ 2.000
Impresiones	500	unidades	\$ 0,40	\$ 200
Internet	4	meses	\$ 40,00	\$ 160
Papel bond	2	resmas	\$ 25,00	\$ 50
Cds	6	unidades	\$ 2,00	\$ 12
USBs	4	unidades	\$ 20,00	\$ 80
Fotocopias	300	unidades	\$ 0,03	\$ 9
Útiles de oficina	20	varios	\$ 5,00	\$ 100
Revisión normas APA	150	hojas	\$ 1,50	\$ 225
Tramites requeridos	varios		\$ 100,00	\$ 100
Otros Gastos	varios		\$ 150,00	\$ 150
Total			\$	3.086

11. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA

El presente proyecto se realizará en la ciudad de Quito, específicamente en la zona centro norte, pero con la proyección de que el modelo de gestión a presentarse se pueda aplicar a diferentes zonas y ciudades a nivel nacional.

12. ÁREA DE INFLUENCIA

Para la presente investigación el área de influencia será la zona centro norte de la ciudad de Quito.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

1.1. LA DIABETES

Para iniciar con la investigación de generar un modelo de negocio enfocado a negocios de alimentación para diabéticos es necesario conocer porque es tan importante cuidar este aspecto en las personas que padecen diabetes.

La diabetes es una enfermedad metabólica que involucra el mal funcionamiento del páncreas es decir existe poca o falta de producción de la hormona llamada insulina lo que provoca que no se puedan controlar los niveles de glucosa o azúcar en la sangre, superando los límites normales que requiere el organismo para un buen funcionamiento. La diabetes es una enfermedad incurable considerada crónica debido a que un inadecuado control puede producir graves complicaciones cardiacas, ceguera, insuficiencia renal y amputaciones de las extremidades inferiores. Existen los siguientes tipos de diabetes:

- **Tipo 1:** Este tipo de diabetes se produce por la reacción autoinmune del organismo ya que ataca o auto elimina las células del páncreas que producen insulina; por lo cual se requiere suministrar diariamente insulina inyectable en el organismo para controlar niveles de glucosa en sangre y evitar la muerte del diabético, entre los síntomas se encuentran: sed, cansancio extremo, apetito, pérdida repentina de peso, lentitud en la curación de heridas e infecciones recurrentes; las causas para desarrollar este tipo de diabetes son por factores de riesgo medioambiental, afecciones en la gestación, alimentación en los primeros años o infecciones virales.

- **Tipo 2:** En este tipo de diabetes el organismo produce insulina insuficiente o que no tiene los componentes necesarios para regular el azúcar de la sangre, es una enfermedad silenciosa ya que sus síntomas suelen no ser reconocidos o tardan años en aparecer; las causas para desarrollar este tipo de diabetes son mala alimentación, obesidad, insuficiente actividad física, genética, etnia y mala nutrición en el embarazo con lo cual el feto no tiene los nutrientes adecuados.
- **Gestacional:** Este tipo de diabetes se desarrolla o es diagnosticada durante el embarazo debido a que el organismo, por todos los cambios generados por la gestación, no puede producir la suficiente insulina para su buen funcionamiento, normalmente este tipo de diabetes se presenta al final del embarazo por lo cual los riesgos para el bebé son menores y suele desaparecer al terminar el embarazo pero madres e hijos con este tipo de diabetes son más propensos a desarrollar diabetes tipo 2 con la edad.

Todos los tipos de diabetes deben manejarse con medicamentos, actividad física y buena alimentación que genera limitación en la dieta de las personas con esta enfermedad, ya que requieren alimentación balanceada principalmente baja en grasas, glucosa y harinas blancas pero sobretodo eliminar el azúcar refinada; lo que provoca desmejorar la calidad de vida de personas que en su mayoría han tenido preferencia a estos alimentos, causando afectaciones psicológicas como depresión y estrés al verse prohibidos de comer lo que a lo largo de su vida han preferido, limitando sus opciones alimenticias en donde los diabéticos suelen tener experiencias no gratas basadas en la frustración y ansiedad.

Los diabéticos son un grupo sensible de personas que según la encuesta Nacional de Salud y Nutrición, del Ministerio de Salud Pública y el Instituto Nacional de Estadística y Censos (diciembre, 2013) reflejó “que más de 400 mil personas, entre 10- 59 años sufren de diabetes” pero además de los diabéticos existe el grupo de pre diabéticos, con obesidad o sobrepeso que según mencionada encuesta representan más de 4 millones de personas en el país; formando un segmento amplio en el Ecuador.

A pesar de la cantidad de personas incluidas en este grupo, la oferta alimenticia del mercado no ayuda a tantas limitaciones que un diabético tiene y les tienta a incumplir su rigurosa dieta o cuidados médicos; como lo menciona Miguel Pasquel, presidente de la Sociedad Ecuatoriana de Endocrinología (noviembre, 2014) “en el Ecuador fallece un diabético cada dos horas, siendo una de las principales causas de muerte en el país”. Según estudios del Ministerio de salud Pública (septiembre, 2014) “además del invalorable costo en términos de vidas humanas y sufrimiento, estas enfermedades propiciadas por malos hábitos de vida representan una fuerte carga económica para el sistema de salud. Se ha calculado que el tratamiento de una diabetes puede tener un costo de entre US\$554 y US\$23.248 por paciente por año, según el grado de la enfermedad y la existencia o no de complicaciones, lo que para el país representa una carga de 700 millones de dólares anuales, considerando a los sectores público y privado”.

Según lo anteriormente expuesto este grupo vulnerable necesita mayor atención especialmente en la parte alimenticia con el fin de mantener y mejorar su calidad de vida, se han identificado ofertas saludables en los diferentes restaurantes y comida a domicilio, pero en el día a día no se ha observado dulces o postres especializados para diabéticos, con

suplemento de azúcar natural, que puedan ser consumidos inmediatamente o en un restaurante, de producción nacional, a precios accesibles o que su menú sea flexible preocupándose de la experiencia de los diabéticos al consumirlos; por lo cual se ha visto la necesidad de desarrollar la presente investigación que promoverá un modelo de negocio que sea aplicable a negocios de alimentación para diabéticos.

1.2. MODELO DE GESTIÓN

“Las empresas actualmente han incorporado nuevos conceptos en su gestión administrativa y financiera: Internet, las nuevas tecnologías, la gestión de recursos humanos y del conocimiento, la regionalización y globalización de los mercados, el mayor poder en el cliente, el cambio constante y la gestión de la innovación” (Navarro, 2002).

Involucra un esquema referencial para la administración de las actividades de una empresa o negocio y establecer métodos permanentes de autodiagnóstico, retroalimentación y mejoramiento continuo de la empresa, es decir con un modelo de gestión una empresa establece la forma de administrar sus actividades, evaluarlas y mejorarlas.

Un modelo de gestión además de enfocarse en el mejoramiento interno de procesos y de gestión también establece los lineamientos para el benchmarking o alianzas con otras organizaciones que permitirá obtener las mejores prácticas de la industria.

El modelo de gestión aplicado a cualquier empresa o negocio debe establecer claramente:

- Indicadores cuantificables para todos los procesos y criterios de medición perdurables a largo plazo para poder contrastar resultados actuales con históricos
- Marco conceptual de todas las operaciones
- Objetivos generales para la empresa y específicos por cada área o proceso
- Estándares de calidad integrales para cada proceso
- Metodología clara y permanente de mejoramiento continuo

1.2.1. TIPOS DE MODELOS DE GESTIÓN

Entre los principales tipos de modelos de gestión, que se han identificado como aplicables a negocios de alimentación especializada para personas con diabetes son:

1.2.1.1. Modelo Americano Malcolm Baldrige

Fue diseñado bajo la creencia de que, para que las organizaciones sean competitivas internacionalmente es necesaria la calidad total y la excelencia, por lo cual también es denominado “Modelo de Excelencia”, este modelo busca que las empresas sean competitivas deben mantener una gestión integral de sus procesos y enfocarse estratégicamente en valor agregado, eficiencia y crecimiento continuo, considerando así sus tres objetivos principales:

- *Agregar de forma continua y permanente valor a los clientes y stakeholders para garantizar la continuidad del negocio a largo plazo.* Los negocios de alimentación especializada para personas con diabetes deben enfocarse en buscar como agregar valor a sus clientes de manera que sea apreciado y fomente la fidelidad del mismo, por ejemplo la tendencia de los restaurantes en los últimos años es enfocarse a la

experiencia sensorial dentro del establecimiento y concentrándose en pocos productos de alta calidad, los negocios enfocados para diabéticos deben considerar que estas personas normalmente pasan malas experiencias al acudir a un restaurante debido a que no pueden consumir todo lo que se encuentra en una carta y tienen requerimientos nutricionales específicos.

- *Mejorar la eficiencia en toda la organización.* El modelo de gestión que fomenta la excelencia indudablemente requiere un enfoque prioritario a la eficiencia, garantizando mejores y mayores resultados con menores recursos, esto involucra que los negocios de alimentación deben manejar sus procesos y tiempos de forma rigurosa para garantizar la calidad sin invertir excesivamente en recursos para lograrlo, sino utilizando estrategias como por ejemplo: JIT (Justo a tiempo) y manejo de MUDAS (desperdicios en Tiempo, Transporte, Procesos, Inventario, Movimientos, Defectos y Sobreproducción).
- *Crecimiento organizacional y personal mediante el aprendizaje.* Este modelo de gestión establece que una empresa o negocio para ser excelente debe generar aprendizaje continuo que permita su crecimiento, empezando desde sus colaboradores hasta alcanzar conocimiento continuo del mercado, la industria, nuevas tendencias, mejores prácticas, etc. Los negocios de alimentación especializada para personas con diabetes deben enfocarse a mantener capacitación continua en servicio al cliente, nutrición, manejo de alimentos, etc. Fomentando su crecimiento y generando valor a la empresa al contar con recursos más capacitados que puedan

entender al cliente, adicionalmente las personas a cargo de la gestión del negocio deben enfocar esfuerzos en conocer la competencia, entenderla y mejorarla.

El “Modelo de Excelencia”, se fundamenta en los siguientes criterios que se han convertido en lineamientos básicos de empresas de excelencia:

- 1) *Liderazgo*. - se refiere a la medida como la alta dirección establece y comunica al personal las estrategias, dirección, valores, cultura, expectativas de resultados y oportunidades bajo el enfoque en el aprendizaje y la innovación. El liderazgo se puede incentivar dentro de un negocio especializado para alimentación de diabéticos mediante la determinación de funciones y responsabilidades, empoderamiento, coaching, desarrollo de futuros líderes, evaluación de desempeño, reconocimiento y motivación del personal.
- 2) *Planificación estratégica*. - se examina el direccionamiento estratégico que debe manejar un negocio, es decir la manera como se crea, prioriza, ejecuta, controla y mide los objetivos, estrategias, planes de acción y resultados.
- 3) *Enfoque al cliente*. - determina estrategias como la organización conozca las exigencias y expectativas de los clientes y del mercado; y como todos los procesos están enfocados a la satisfacción del cliente, en este caso existe una interrelación de intimidad con el cliente diabético para comprenderlo y atenderlo mejorando la satisfacción en su alimentación y visita.

- 4) *Información y análisis.* - establece la manera en que se planifica, dirige y ejecutan los procesos de alimentación, así como también la información que se deriva de ellos.
- 5) *Enfoque al Recurso Humano.* - explora de qué manera se ejecutan las operaciones de los negocios de alimentación especializada para diabéticos y como se alinean los procesos de selección, contratación, capacitación, capacidad y desarrollo individual a los objetivos de la organización, en un clima laboral positivo en donde exista la satisfacción y la motivación.
- 6) *Proceso Administrativo.* - examina y determina los aspectos críticos de la gestión de los procesos estratégicos de los negocios de alimentación especializada en diabetes; se incluyen los procesos claves de producción, logística y de soporte.
- 7) *Resultado del negocio.* - inspecciona los resultados de la organización y las mejoras de sus áreas claves de negocio (satisfacción del cliente, desempeño financiero, desempeño de mercado, recursos humanos, proveedores, rendimiento operacional) mediante la evaluación de los objetivos alcanzados de áreas críticas de los negocios enfocados a la alimentación especializada para diabéticos.

Para formalizar y evaluar el “Modelo de Excelencia” es necesario elaborar informes periódicos según los requerimientos de cada negocio o empresa que integren:

- *Enfoque.* - Establece detalladamente como se aborda cada uno de los lineamientos básicos de empresas de excelencia, evaluando y ajustando si es necesario: los métodos utilizados, eficacia de cada metodología, si la información disponible es válida y

confiable, concordancia de cada lineamiento con los objetivos estratégicos y como se involucra en todo el modelo de gestión a los empleados.

- *Despliegue.* - Se refiere al alcance que tiene cada lineamiento de las empresas de excelencia, considerando la metodología de aplicación en cada área crítica, la difusión dentro de la organización, el manejo de conflictos en la implementación, la documentación requerida para la formalización de procesos y procedimientos, establecer manuales y descripción de funciones de cada área.
- *Evaluación y revisión.* - Involucra la medición y evaluación de cada indicador establecido en cada lineamiento según la periodicidad acordada al inicio del proceso de creación de un modelo de gestión, análisis de los resultados y planificación de nuevas acciones de mejoramiento para continuar con un proceso de excelencia permanente, para ello se debe considerar el contraste con la competencia y la incorporación de los lineamientos en el trabajo diario de la organización.

El modelo europeo Malcom Baldrige tiene las siguientes características, que serán contrastadas con la aplicación a negocios de alimentación para diabéticos:

- El modelo sirve para todo tipo de negocio y cualquier clase de actividad; por lo cual es aplicable a los negocios de alimentación para diabéticos.
- Se encuentra ordenado sistemáticamente; se generará desde el inicio de los negocios de alimentación para diabéticos para desarrollarlo por procesos bajo las premisas de inputs y outputs.

- Su línea base son hechos y experiencias contrastadas, no se basa en opiniones personales; en los negocios de alimentación para diabéticos permitiría objetividad en el desarrollo, aplicación y resultados.
- Se trata de un marco de referencia que da una base conceptual común a todo el recurso humano; este modelo generaría documentación de consulta y seguimiento para los negocios de alimentación para diabéticos que permitiría aplicarlo.
- Consiste en un instrumento de formación en la gestión de calidad para todo el recurso humano; con este modelo se prepararían los negocios de alimentación para diabéticos para una certificación en calidad.
- Contribuye para diagnosticar la situación real de un negocio; corresponde a negocios existentes más que nuevos negocios por lo cual al ser los negocios de alimentación para diabéticos una nueva tendencia no sería tan adaptable este modelo.

1.2.1.2.Mapas estratégicos

Generan una visión macro de la estrategia de una empresa, fundamentándose en la idea de Kaplan y Norton de: “No se puede controlar lo que no se puede medir y no se puede medir lo que no se puede describir”. La fase crítica para la elaboración del mapa estratégico se ubica en la selección de la estratégica genérica: liderazgo en costos, concentración en el servicio, enfoque en el consumidor, conocimiento del negocio o industria, etc. El uso de las estrategias genéricas ayuda a simplificar de manera importante el proceso de elaboración del mapa estratégico. Tiene el beneficio que en muchos casos sólo se requiere ajustes en áreas o procesos estratégicos de los negocios.

El modelo de gestión de mapas estratégicos, como su nombre lo indica corresponde una guía de actuar para que las empresas lleguen a un futuro deseado, por lo cual se inicia definiendo claramente misión, visión y valores organizacionales, adicionalmente los objetivos estratégicos a uno o dos años para evaluarlos al finalizar el periodo establecido, considerando la coyuntura cambiante en la que se desarrollan las empresas ecuatorianas. Los objetivos estratégicos se interrelacionan a las brechas identificadas entre la situación deseable y la situación existente.

Con la misión, visión, valores organizacionales, diagnóstico estratégico y objetivos estratégicos definidos se plasma la meta futura deseable a la cual se desea llevar a los negocios de alimentación para diabéticos, en esta investigación específicamente a la cafetería “Jardín de Praga” con el modelo de gestión:

- *Valores Organizacionales.* - “Son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización” (Serna, 1994). En otras palabras, establecen aspectos que son importantes para la empresa y que deben ser compartidos por todos.
- *Misión.* - “La misión de una organización es su propósito general. Responde a la pregunta ¿qué se supone que hace la organización?” (Ferrel, y otros 2010)
- *Visión.* - “El camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad” (Fleitman 2000)

- *El diagnóstico estratégico.* - “Sirve de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la empresa tanto interna como externamente como frente a su entorno” (Serna 1994).
- *Objetivos estratégicos.* - Efectuado el diagnóstico estratégico y el análisis FODA se deben plasmar en objetivos medibles, cuantificables, realistas y retadores. Para lograr estos objetivos se fijan iniciativas a partir de la cadena de valor estratégica.

Con la claridad de definir la planificación estratégica de a ¿Dónde? Se desea llevar a la empresa se procede a organizar talleres para definir el ¿Cómo? Llegar a ese futuro, identificando las estrategias y sub estrategias que permitirán al negocio o empresa alcanzarlo, para lo cual es necesario definir el punto de partida mediante la evaluación de la situación actual, priorización de innovaciones y nuevas acciones tácticas y operativas a implementarse, levantamiento de inconvenientes, evaluación de indicadores actuales, solución de inconvenientes, etc. Con el análisis de esta situación actual de la empresa se evalúan y priorizan todas las acciones resultantes, se agrupan en estrategias y sub estrategias que deben apoyar a una de las cuatro “perspectivas” en las cuales se fundamenta este tipo de modelo de gestión:

- *Perspectiva financiera o de resultado:* que involucra básicamente a los objetivos macro requeridos por la organización como: beneficio a accionistas, permanencia en el mercado y aumento de productividad.

En los negocios de alimentación para diabéticos, al ser un negocio con fines de lucro el primer enfoque financiero es a obtener resultados positivos para los accionistas, para recuperar la inversión en el menor tiempo posible y garantizar la permanencia del negocio en el mercado.

- *Perspectiva del cliente o mercado:* Se refiere a la propuesta de valor para el cliente correspondiente a la estrategia genérica aplicada, basándose en el concepto de segmentación del mercado y propuesta de valor que involucra: conveniencia, calidad, precio, servicio, valor agregado y garantía. Además, involucra la relación integral con el cliente desde la selección, pasando por adquisición, servicio, desarrollo y retención del cliente.
- *Perspectiva del proceso interno:* considera procesos de operaciones (proveedores, producción, logística y administración de riesgos), innovación (oportunidades del mercado, desarrollo de nuevos productos y servicio), procesos sociales y regulatorios (medio ambiente, seguridad y salud ocupacional, prácticas de empleo, inversión en la comunidad), se base en la cadena de valor del negocio.
- *Perspectiva del aprendizaje, crecimiento o tecnológica:* corresponde al desarrollo del recurso humano, de la información y de la organización. El capital intelectual de los negocios de alimentación para diabéticos debe estar alienados con la estrategia.

Todas las estrategias y sub estrategias se ubican gráficamente con sus perspectivas y se van determinando interrelaciones entre sí para establecer su jerarquía e importancia con relación a la estrategia macro del negocio. La priorización se puede realizar mediante la metodología utilizada en el modelo SCRUM de manejo de proyectos “Moscow Prioritization scheme” que involucra definir el "must have" (debe tener para que el producto sea valorado), "should have" (debería tener), "could have" (podría tener) y "will not have" (sería bueno que tenga pero no son necesarios y por lo cual no tendrá el producto o negocio); con lo cual los negocios de alimentación para diabéticos podrán enfocarse en actividades o acciones prioritarias que permitan la concentración eficiente de recursos. Esta priorización se realiza con apoyo de todo el equipo estratégico en un taller de definición en donde se cuente la jerarquía y responsabilidad de generar esta priorización.

1.2.1.3.Ciclo Deming PDCA o PHVA

El planificar, hacer, verificar y actuar (PHVA), es una metodología que se lleva a cabo de forma sistemática para lograr la mejora continua al trabajar en la planificación estratégica, entendiéndose como tal mejoramiento continuo del direccionamiento estratégico.

Está íntimamente asociado con la implementación, control, mejora continua, tanto en la realización del producto o servicio como en otros procesos del sistema de gestión de la calidad. Se desarrolla en cuatro etapas que, según los diferentes procesos de los negocios de alimentación para diabéticos, aplicando el modelo a la cafetería “Jardín de Praga” se repiten para garantizar la mejora continua:

- *Planear.* - Aquí se definen los planes y la visión de los objetivos que tienen los negocios de alimentación para diabéticos en dónde quiere estar en un tiempo

determinado. Una vez establecido el objetivo, se realiza un diagnóstico, para conocer la situación actual en que se encuentran los negocios de alimentación para diabéticos y las áreas que es necesario mejorar, definiendo su problemática y el impacto que puede ocasionar en su vida. Después se desarrolla una posible solución al problema identificado. Involucra la responsabilidad gerencial y gestión de recursos, fijar cómo se está y planear cómo se hará, lo cual equivale a alcanzar el compromiso.

- *Hacer.* - En esta etapa se lleva a cabo el plan de trabajo de los negocios de alimentación para diabéticos establecido previamente, junto con algún tipo de control para corregir el plan que está llevando a cabo según lo previsto. Para efectuar el control existen varios métodos como las barras de Gantt para medir las tareas y su respectivo tiempo. Contempla la gestión de procesos, es decir, poner en marcha los procesos bajo reglas prefijadas para obtener validez estadística en los datos, empleando técnicas de análisis de datos.
- *Verificar.* - En esta etapa se contrastan los resultados planeados con los que obtuvimos realmente, midiendo los indicadores fijados previamente enfocados a los negocios de alimentación para diabéticos, porque como indica uno de los principios del mejoramiento continuo lo que no se puede medir, no es posible mejorar, involucra la medición, análisis, verificación de las reglas prefijadas y evaluación para iniciar mejoramiento.
- *Actuar.* - si al verificar los resultados se logró lo que se tenía planificado, entonces hay que actuar al instante y corregir algún inconveniente o implementar mejoras

identificadas del nuevo plan de trabajo. Contempla ajustar las reglas prefijadas, es decir, inculcar una cultura de mejoramiento continuo.

El mantenimiento y la mejora continua del proceso pueden lograrse ejecutando el PHVA, en todos los niveles de los negocios de alimentación para diabéticos. Esto se ejecuta por igual a los procesos estratégicos como la planificación de los Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) o la revisión por la gerencia y a las actividades operacionales simples llevadas a cabo como parte de los procesos de realización del negocio de alimentación para diabéticos.

1.1.2. Procesos estratégicos

Independientemente del modelo de gestión que se defina para un negocio de alimentación para diabéticos es necesario que se establezcan los procesos estratégicos que se incluyan en este tipo de negocios para lo cual se ha desarrollado el siguiente esquema enfocado a obtener resultados financieros positivos y la satisfacción del cliente, partiendo del perfil, expectativas y necesidades de los clientes diabéticos con todas las particularidades de su alimentación:



Figura 1. Definición de procesos según cadena de valor para negocios de alimentación para diabéticos.

1.1.2.1. Gestión Administrativa y Financiera

- Dirección y planificación

Consiste en desarrollar e implementar acciones y planes que permitan alcanzar los objetivos propuestos en cada una de las áreas estratégicas de la organización a mediano y largo plazo que definen las estrategias que permitirán alcanzar la misión y visión de la empresa. La dirección y planificación estratégicas estarán en el marco establecido por el modelo de gestión que se adapte al negocio, en el caso de los negocios de alimentación para diabéticos se implementará la metodología de los mapas estratégicos, debido a que abarcan todas las áreas estratégicas y es de fácil implementación y comprensión.

- Gestión de calidad

Son las características que el servicio y los diferentes productos de los negocios de alimentación para diabéticos deben mantener y desarrollar para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes a un costo mínimo o reducido para que el negocio sea rentable. Es necesario identificar claramente: el segmento objetivo, así como sus expectativas y necesidades; en función de estos factores es necesario crear políticas de:

- **Atención al cliente.** - mantener una buena actitud, servicial y profesional.
- **Coste del producto.** - calidad de materias primas, de platos servidos ajustados a un costo proporcional al producto final que recibe el cliente
- **Confianza y honestidad.** - es necesario que nuestros clientes confíen en que los productos son elaborados según la descripción indicada por restricciones médicas por ejemplo postres con *stevia* y no con azúcar.
- **Capacidad de respuesta y accesibilidad:** disponibilidad de ofrecer un producto con las especificaciones indicadas por cada cliente, adaptar un plato acorde a gustos y restricciones médicas
- **Empatía:** es necesario conocer al cliente, entenderlo y ponerse en su lugar, considerando lo difícil de restringir su dieta y alimentación por la Diabetes, por lo cual todo cliente debe ser tratado con consideración, comprensión, respeto y amabilidad.
- **Comunicación eficaz:** es primordial escuchar al cliente en su visita e informarle de productos y promociones

- Evaluación de indicadores

La implementación del modelo de gestión abarcará los indicadores básicos que deben medirse en un negocio de alimentación para diabéticos y que permita su permanencia a largo plazo, abarcando mediciones financieras y no financieras para que se evalúen cuantitativamente las metas y objetivos establecidos por el negocio y permita racionalizar las iniciativas de tal manera que permita establecer si van acorde al enfoque estratégico y determinar sus prioridades e impacto sobre los resultados del negocio. Algunos de los indicadores que se podrán implementar en este tipo de negocios son:

Tabla 1
Indicadores Financieros aplicados

Nº	Índice Financiero	Fórmula	Detalle
1	Rendimiento sobre la inversión (ROI)	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Inversión}} \times 100$	Cada dólar invertido tiene un rendimiento de xx%
2	Crecimiento de ventas por segmento de clientes	$\frac{(\text{Ventas M1} - \text{Ventas M0})}{\text{Ventas M0}} \times 100$	Del período M0 al M1 las ventas incrementaron o decrementaron en xx%
3	Índice de Venta Cruzada	$\frac{\# \text{ ventas con Cross Sell}}{\text{Ventas totales}}$	Venta de productos complementarios o de baja rotación
4	Rentabilidad por plato	$\frac{\% \text{ Margen por plato}}{\% \text{ Ingreso por plato}}$	>1 El plato aporta xx% de rentabilidad por encima de la media
5	% Lealtad del cliente	$\frac{\# \text{ de compras x cliente}}{\# \text{ clientes totales}}$	% de clientes retenidos o fidelizados
6	Ventas Satisfactorias	$\frac{\# \text{ ventas con inconvenientes}}{\# \text{ Transacciones totales}}$	% de ventas con inconvenientes
7	Rotación de platos	# ventas de un plato al mes	Cuántas veces al mes un determinado plato es consumido
8	Tiempo de espera por mesa	Tiempo transcurrido entre tomar el pedido y entregar bebidas	No deberá superar los 15 minutos que es la media de la industria
9	Nivel de satisfacción de empleados	Resultado de las encuestas de satisfacción	Según la encuesta aplicada
10	Productividad	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Costo total}}$	Por cada dólar del costo total se ha obtenido xx de ingreso
11	Nivel de satisfacción de los clientes	Resultado de las encuestas de satisfacción	Según la encuesta aplicada
12	Consumo promedio	$\frac{\text{Ventas totales}}{\# \text{ Transacciones}}$	Gasto promedio por cliente por compra

1.1.2.2. Talento Humano

- Selección y contratación

La selección del talento humano es el proceso establecido para elegir el aspirante más apto para una posición específica, debe integrar políticas de la vinculación, contratación, remuneración, permanencia y bienestar social.

Es necesario planificar la selección de talento humano calculando las necesidades de empleados en el negocio de alimentación para diabéticos, para que las actividades se desarrollen sin inconveniente, al inicio de todo negocio es ideal iniciar con un número conservador para evitar costos permanentes.

Para contar con un proceso exitoso de selección es necesario:

- Analizar el requerimiento de contratación, las razones del proceso y el perfil requerido.
- Identificar según el perfil requerido las fuentes de selección
- Desarrollar el cuestionario de solicitud del empleo para contar con un resumen de la hoja de vida del aspirante y conocer sus intereses, habilidades, competencias, proyecciones, etc. Con estos cuestionarios y la hoja de vida se podrá realizar un primer filtro para continuar a las entrevistas.
- Realizar entrevistas para evaluar a cada candidato, es necesario desarrollar un cuestionario con las preguntas requeridas según los lineamientos para la contratación, se deben realizar entrevistas iniciales y luego a profundidad con una terna final.
- Aplicar pruebas para evaluar capacidades, aptitudes, comportamientos formas de pensamiento de cada candidato

- Investigar que la información entregada en la hoja de vida sea verdadera en punto se podrá validar referencias personales y profesionales, así como antecedentes policiales.
- Es necesario solicitar un examen físico que permita conocer el estado de salud en el que se encuentra el candidato, especialmente en los negocios de comida por seguridad de la salud de los clientes.
- Después de todos los pasos anteriores, se realizará la oferta formal de trabajo al candidato escogido, indicándole condiciones, remuneración, beneficios, etc. Si las dos partes están de acuerdo se procede a la contratación, en el caso de los negocios de alimentación para diabéticos se tendrá que contratar un chef que tenga conocimientos en nutrición, auxiliar de cocina, meseros (si aplica) y administrador del negocio que aplique el PDCA.

- Definición de funciones y responsabilidades

Es necesario establecer claramente las funciones, responsabilidades, objetivos y habilidades requeridas para cada uno de los cargos establecidos dentro del negocio de alimentación para diabéticos, para lo cual se puede desarrollar documentación formal para este fin como la que se muestra a continuación:

Tabla 2

Definición de funciones y responsabilidades por cargo

CARGO:		
Perfil duro requerido: (se establecerá lo mínimo necesario para ocupar el cargo incluye información académica, conocimientos específicos, experiencia, salud, presencia, etc.)		Competencias requeridas: (se determina las competencias necesarias para el puesto como: servicio al cliente)
Función (Según el cargo)	Detalle (Qué actividades incluye la función)	Objetivos y Responsabilidades (Porque es importante la función y cuál es el ámbito de acción del colaborador)

- Capacitación y crecimiento

Los negocios de alimentación para diabéticos si desean sobrevivir en un mercado competitivo y dinámico; requieren desarrollar actividades internas a favor del aprendizaje y crecimiento del recurso humano o de los elementos más importantes que la integran el personal.

Por aprendizaje se entiende el proceso en el que los conocimientos, habilidades y destrezas se construyen, complementan y organizan, con la finalidad de adaptar y acrecentar las capacidades del individuo que trabaje en los negocios de alimentación para diabéticos. En cambio, el aprendizaje organizacional contempla un proceso dinámico en el que las habilidades teóricas y prácticas conocidas por cada miembro del negocio se orientan a la mejora y desarrollo de capacidades individuales, grupales y organizacionales para volverse más competitivo.

El desarrollo de aprendizaje organizacional obedece a la necesidad de: afrontar cambios de gustos y preferencias por una determinada comida, impulsar el desarrollo económico y productivo de los negocios de alimentación para diabéticos, promover el incremento de las capacidades de los empleados, además de crear una diferenciación de servicio como valor agregado para el cliente.

- Retención y confidencialidad

Considerando que en el negocio de alimentación para diabéticos cada empleado manejará información confidencial como recetas, estrategias, costos, etc. Es imprescindible generar una relación a largo plazo evitando que se desvinculen del negocio y por otro lado generar acuerdos de confidencialidad para cubrir legalmente a la empresa.

Para la retención de empleados se implementarán las siguientes políticas en el negocio de alimentación para diabéticos:

- Garantizar un entorno laboral adecuado, que incluya seguridad ocupacional, beneficios de ley, políticas y procedimientos transparentes, fluidez en la información, opciones de estabilidad y crecimiento laboral.
- Desarrollar buenas relaciones con los empleados, la premisa inicial será el buen trato a los empleados y respeto, para lo cual es necesario capacitación en liderazgo, inteligencia emocional y manejo de personas en los diferentes niveles de jerarquía.
- *Coaching* a los empleados, es importante que para que un empleado de su 100% se encuentre equilibrado en todos los aspectos de su vida, para lo cual se generarán procesos de *coaching* y *mentoring* para que cada empleado tenga metas claras en su vida y poder adaptarlas a las de la empresa.

Para cubrir legalmente la información confidencial que maneja cada empleado se procederá a la elaboración y firma de Convenios de Confidencialidad, que estarán desarrollados y abalados por los abogados del negocio.

- Liderazgo

El liderazgo “es lograr que las cosas se hagan cuando hay un objetivo que alcanzar o una tarea por cumplir y se necesita más de una persona para hacerlo” (Michael Armstrong 1994). El gerente de un negocio de alimentación para diabéticos es un líder dado que debe guiar a su equipo a la ejecución de los objetivos planteados, debe inspirar, persuadir para que lo sigan. El liderazgo del gerente trata entonces de “estimular e incitar a individuos y equipos de trabajo a dar lo mejor de ellos mismos para alcanzar un resultado deseado” (Michael Armstrong 1994).

El líder desempeña un rol preponderante en la administración de los recursos humanos en los negocios de alimentación para diabéticos porque el logro de la excelencia en la atención depende fundamentalmente de la capacidad del líder de transmitir a su equipo de trabajo su visión, su entusiasmo y su sentido de propósito en el servicio al cliente.

El liderazgo en un líder es necesario porque alguien tiene que señalar el camino y ese mismo líder tiene que asegurarse que todos los interesados tomen ese mismo camino. La efectividad en la atención para lograr un servicio diferenciado en el servicio de alimentación depende de la calidad de liderazgo que exista. El tipo de líder que más le conviene a un negocio de alimentación para diabéticos es un liderazgo visionario y capacitador a los subordinados.

El liderazgo ideal para los negocios de alimentación para diabéticos es el visionario capacitador porque este tipo de liderazgo requiere de un verdadero líder, quien inspire a los empleados en su visión de futuro del negocio y utilice una atención delicada y afectuosa para estimularles a participar y para crear un espíritu de compromiso con el restaurante. Adicionalmente debe ser capaz de capacitarles en atención y servicio al cliente en forma continua para alcanzar una venta difícil de superar por la competencia.

1.1.2.3. Innovación

- Tecnología y sistemas de información

Los avances tecnológicos por lo general se han desarrollado para su uso en los restaurantes, a fin de ayudar a realizar las tareas de una forma más relajada, divertida, interesante e incluso cuidando el medio ambiente y al recurso humano. Entre la tecnología disponible para este tipo de negocios se encuentran:

- Luces incluidas en la grifería de la cocina destinada a indicar cuando el agua está caliente o fría.
- Accesorios que sirven para ajustar la altura de los fregaderos permitiendo acomodarlo de acuerdo a las necesidades de cada usuario.
- Hornos inteligentes que identifican el tamaño y peso de las piezas que se llevarán a cocción, el tipo de cocción, tiempo y temperatura con tan solo indicar en la pantalla táctil como se desea obtener la elaboración final.
- Cuartos fríos inteligentes, regulando la temperatura según los productos que se encuentren en su interior.

- Abatidores de temperatura: usado para el enfriamiento forzado que debe realizarse en el menor tiempo posible para evitar mantener los alimentos más tiempo del necesario en la zona de peligro de la temperatura ya que tal como se conoce es donde la mayoría de los microorganismos proliferan con mayor facilidad.
- Tablet para realizar y personalizar pedidos, mejorando de esta manera la experiencia del cliente y facilitándole la compra del servicio, sirven también para jugar, entrar en Internet y hasta pagar la cuenta.

Los sistemas de información para este tipo de negocios se enfocan en:

- Base datos que contengan información de los clientes para determinar preferencias, recompras, frecuencia, formas de pago, productos preferidos, limitaciones, número de veces que ha visitado el negocio o comprado el producto, médico tratante, razón de consumo de alimentación para diabéticos (prevención, padece diabetes, acompaña a un ser querido, consumo promedio, etc. para que podamos generar un conocimiento profundo del cliente para establecer una relación cercana con los clientes y atenderlos convenientemente, identificándolos con su número de cédula.
- Información de la empresa formalizada y documentada: menús, facturación, compras, ventas, indicadores, etc.
- *Backups* diarios de la información de clientes y del negocio para prevenir pérdida de información por hurtos o daños en el sistema.

- Investigación de mercado

La investigación de mercado se dividirá en dos:

- Inicial: permitirá estudiar la situación de las personas diabéticas para diagnosticar necesidades de alimentación que se puedan satisfacer con un negocio específico de alimentación para diabéticos, se realizará con encuestas y entrevistas a profundidad a personas con diabetes, especialistas de nutrición o médicos diabetólogos.
- Permanente: a lo largo de la marcha del negocio se realizarán estudios de satisfacción de clientes y encuestas a posibles clientes de la zona lo que permitirá mantener actualizada la información del mercado, sus necesidades y tendencias, con el fin de generar procesos continuos de revisión de productos y procesos.

1.1.2.4. Logística interna

- Compras y proveedores

Para un negocio de alimentación para diabéticos es indispensable definir el proceso de compra y al ser negocios de emprendimiento se puede empezar con procesos poco sofisticados que establezcan:

- Productos de compra, para lo cual es necesario generar una lista estándar de todos los productos o materia prima, insumos, artículos de limpieza y mantenimiento, diferenciando los valores de gastos y costos. Esta lista deberá contener: producto, tipo, presentación, marca, proveedor, precio, costo, etc.
- Procesos de capacitación al personal responsable del proceso de compra para que se transparente las políticas, estándares y requerimientos de compra.
- Identificar proveedores calificados, fijos y cercanos para reducir el gasto de transporte, tiempos de pedidos y bonificaciones por clientes frecuentes o compras al por mayor.

- Procesamiento de recepción de la materia prima e insumos, para identificar defectos e inconvenientes con lo requerido.
- Es necesario planificar las compras que se van a realizar para evitar que se realicen por emergencias que muchas veces son costosas y no poseen los estándares de calidad definidos.
- Documentar toda compra con su factura, cotización y detalle del requerimiento, para mantener transparencia en la contabilidad y evidenciar el comportamiento de las compras.
- Llevar el registro de inventario diario de todo lo adquirido y el stock para identificar máximos, mínimos y faltantes.

- Inventarios

En los negocios de alimentación para diabéticos es esencial generar procesos de inventarios físicos permanentes o diarios para actualizar constantemente el stock de cada suministro, insumo, materia prima, etc.

El inventario físico se puede llevar en una hoja de cálculo o un software especializado, en donde se va registrando nuevas entregas, fechas de caducidad, código para identificación del producto, cantidades, porciones utilizadas por plato y otras especificaciones. Adicionalmente es necesario registrar los platos solicitados para calcular el stock de cada producto y luego contrastar con el conteo físico evidenciando desperdicios y pérdidas; este contraste deberá ser lo más cercano al registrado en el sistema. Con el detalle real del stock se puede definir niveles máximos y mínimos para mantener en bodega sin afectar la calidad

ni logística de mantenimiento considerando: capacidad de almacenamiento, descuentos, precio por mayor, capacidad de distribución del proveedor, caducidad, desperdicios, costo financiero y de oportunidad, tiempo de respuesta del proveedor, contingencias y fluctuaciones de la demanda. Es necesario contar con indicadores estratégicos de la bodega para analizar la eficiencia del proceso de almacenamiento:

$$\text{Inventario Utilizado} = \text{Inventario inicial} + \text{Compras} - \text{Inventario Final}$$

$$\text{Productos requeridos} = \frac{(\text{Ventas}) \times (\% \text{ Costos})}{\text{Inventario Total}}$$

$$\text{Rotación de inventario} = \frac{\text{Costo de un periodo de producto determinado}}{\text{Inventario promedio del mismo periodo}}$$

La metodología de gestión de inventarios al ser productos precederos será PEPS (Primeros en entrar – Primeros en salir) esta metodología es fácil de implementar si se coloca al frente de las perchas los productos con fecha de caducidad más próxima o los que primeros que llegaron a la bodega.

1.1.2.5. Comercial y Marketing

El marketing de la empresa consiste en “un plan para llevar los productos al mercado y sobrevivir en el tiempo. En otras palabras, se puede decir que, sin un plan, fácilmente se podría perder el rumbo y perder la oportunidad de hacer negocios” (Fundación Chile, 2012). Las principales aristas que se considerarán son:

- Producto: Se conoce como producto “a un conjunto de características y atributos tangibles (forma, tamaño, color...) e intangibles (marca, prestigio, imagen de empresa, servicio...) que el comprador acepta, en principio, como algo que va a satisfacer sus deseos y necesidades” (Fundación Chile, 2012). De acuerdo a lo mencionado anteriormente, en marketing “un producto no existe hasta que no satisface una necesidad, un deseo” (Fundación Chile, 2012). El producto son diferentes platos gastronómicos que conforman el menú que facilite consumo en personas con diabetes. Las características de un producto son:
 - Calidad: consiste en la evaluación de los elementos que conforman el menú y la materia prima para elaborarlo (frutas, verduras, legumbres y proteínas), en base a estándares previamente fijados.
 - Envase: son los elementos de protección que se le pone al menú cuando se solicita a domicilio como papel aluminio envases asépticos de plástico que tiene un gran valor de imagen y de marca.
 - Diseño: se refiere a la forma y tamaño que contribuyen, en mayor o menor grado, para identificar a los negocios de alimentación para diabéticos.

- Marca: se refiere al nombre y expresión gráfica que ayudan a la identificación de los negocios de alimentación para diabéticos u otro atributo.
 - Servicio: es el conjunto de valores añadidos a la venta del menú que le permite marcar las diferencias respecto a los demás restaurantes.
 - Imagen del restaurante: consiste en la opinión amplia enraizada en la memoria del mercado que interviene favorable o desfavorablemente en la decisión de compra y actitudes del consumo del cliente.
- Precio: El cliente es muy sensible al precio. “Es por ello que el precio de un producto no siempre lo determina el vendedor, por lo general el precio lo fija el mercado” (Fundación Chile, 2012). El precio de los alimentos que se comercializarán en el negocio enfocado a diabéticos se fijará en base al precio de la competencia contrastado con cubrir los costos variables a lo cual se sumará un porcentaje de utilidades.
- Publicidad: “La publicidad permite que el público conozca a la empresa, sepa cuáles son los productos, así como sus atributos y ventajas, descuentos. También ayuda a ser conocidos y posicionarse en la percepción mental de los consumidores” (Fundación Chile, 2012). Para los negocios de alimentación para diabéticos la publicidad debe enfocarse en: Dar a conocer el menú o servicio y sus atributos diferenciales, Incrementar las ventas y Posicionar o fijar la marca en la mente de los consumidores. Adicionalmente se debe establecer claramente el objetivo y el mensaje o concepto con el cual se va a llegar a los

potenciales clientes para lo cual se podrá apalancar de acciones BTL (Correo directo, activaciones en establecimientos específicos, menú) y ATL (Radio, Banners, Diarios, Revistas, Televisión, vallas) según el presupuesto asignado.

Adicionalmente, para publicitar los negocios de alimentación para diabéticos es necesario implementar ciertas estrategias de marketing directo, por ejemplo:

- Alianzas con gremios, asociaciones, clínicas y hospitales en donde se encuentren médicos endocrinólogos, nutricionistas y diabetólogos para que entreguen opciones de alimentación saludable a sus pacientes.
 - Presencia en ferias y exposiciones de salud, con el fin de informar a personas diabéticas y no diabéticas de la importancia de una buena alimentación y las alternativas para consumir fuera de su hogar.
- Plaza: “Los canales de venta es el medio que utiliza el producto para llegar desde el fabricante al consumidor. En algunas ocasiones se intenta a pensar en un solo canal de venta para comercializar los productos o los servicios. Sin embargo, lo adecuado es pensar en distintos canales que permitan llegar al consumidor de diversas formas” (Fundación Chile, 2012). Por lo tanto, se vuelve indispensable identificar quiénes y dónde están los clientes o a quiénes quiero ofrecer una máxima satisfacción del producto o servicio. Para elegir los canales de venta, los negocios de alimentación para diabéticos deben considerar:

- Cobertura del mercado: En la selección del canal es importante considerar el tamaño y el valor del mercado potencial que se desea establecer.
 - Control: Se utiliza para seleccionar el canal de distribución adecuado, que permita monitorear y garantizar la calidad.
 - Costos: Constituye el costo de distribución por los diferentes canales que se definan, por lo cual al inicio podría ser un canal directo desde el productor al consumidor final, como en un restaurante.
- Post venta: La post venta se suscita después de la venta, una vez que el cliente diabético ha consumido el menú y el servicio ofertado, se debe tratar de conocer la percepción final de los clientes, para la mejora continua de los productos y si fuera el caso hasta de los procesos. El proceso de post venta debe ser realizado para que sea percibido como un valor agregado por los clientes y marque una diferenciación respecto de la competencia, el servicio de post venta debe contemplar:
- Adiestramiento para el uso: Sistema de comunicación con el cliente diabético mediante el cual se forma y orienta al cliente obtenga el mayor provecho y satisfacción del menú entregado.
 - Manejo de quejas: Demuestra un “defecto” en el menú o servicio que afecta la satisfacción del cliente y para mantener el cliente hay que resolverlos inmediatamente.

1.1.2.6. Producción y Productividad

- Elaboración menú: El menú de un negocio de alimentación para diabéticos es uno de los elementos que determinará la rotación de productos, preferencia de socios, planificación de la producción, etc. Por lo cual su diseño es una clave fundamental para los negocios enfocados a la alimentación, para determinar el menú a ofrecer es imprescindible definir el tipo de comida que se va a comercializar, en este caso se relacionará a platos que mantengan una estructura y preparación saludable, es decir bajo en grasa, sal, azúcar, condimentos artificiales y que permitan adaptaciones según los requerimientos de cada cliente. El menú es la carta de presentación del negocio, refleja el estilo y diseño que se ha definido para el mismo, para desarrollar el menú es necesario:

- **Desarrollar un boceto inicial:** parte de identificar todos los elementos, ideas, categorías, títulos, gráficos, colores, diseños, texturas que se desea incorporar en el menú, posteriormente se escogen y priorizan para obtener un boceto básico del menú que debe mantener un orden dividido por secciones y si se requiere subsecciones, por ejemplo: desayunos, aperitivos, platos fuertes, postres y bebidas.
- **Definir que se va a vender y cuál es el precio:** Para esto es necesario enlistar todos los platos que se van a comercializar en el negocio con su descripción y el precio definido después de la evaluación de costos por cada uno; es importante determinar platos de bajo costo y especialidades del negocio, en este caso será importante detallar

productos que se adapten a una dieta acorde al estilo de vida de un diabético, además es momento de idear promociones permanentes como 2x1, cumpleaños, opciones para reemplazar guarniciones, degustaciones, etc.

- **Renombrar los platos:** Reemplazar los nombres de los diferentes platos por nombres que los describan de forma llamativa según el target del negocio, utilizar signos que permitan entender mejor cada plato por ejemplo: nivel de picante, temperatura, uso de nueces, con suplemento de azúcar, cantidad de calorías, bajo en sal, etc.
- **Incluir gráficas:** Según el target del negocio y el enfoque del mismo se puede incluir gráficos o fotos de la comida siempre y cuando sean de alta calidad para que sean la primera impresión del plato, que deberá ser mejorada el momento de servirlo.
- **Definir el modelo y los detalles:** Recopilar toda la información anterior y ponerla en un formato acorde al estilo del negocio, definir tipo y tamaño de letra, márgenes, espacios, numeración, ubicación de tipo de platos, etc.
- **Impresión:** Revisar detalladamente todo el arte final del menú y generar las pruebas de impresión en los materiales escogidos.

- Montaje de platos: Involucra la presentación de cada plato ofrecido en el menú, es todo el esfuerzo de la cocina representado como una obra de arte para dar la mejor impresión a los clientes de su pedido, por lo cual es importante dedicar tiempo a desarrollar diferentes presentaciones para todos los platos del menú para definir un estándar por cada plato, lo que permitirá evaluar y monitorear calidad de la presentación que determina la ubicación de cada elemento de un plato que conjuga la facilidad de acceso del cliente a cada elemento así como la armonía a la vista que hace apetecible el plato desde su primera impresión visual que se complementará con el sabor, textura y temperatura demostrando la evaluación de calidad antes de servir un plato. Para determinar el montaje adecuado y estándar de un plato debemos especificar sus elementos que pueden ser divididos según sus requerimientos en:

- **Proteínas:** corresponden al elemento principal del plato son todos los tipos de carnes y huevos.
- **Carbohidratos:** normalmente son porciones o guarniciones con diferentes preparaciones que acompañan a la proteína, por ejemplo: papas, arroz, pasta, etc.
- **Vegetales:** también son consideradas acompañamiento del protagonista del plato a menos que el plato principal sea una ensalada, se puede colocar verduras frescas o con algún tipo de preparación como salteadas o cocidas.
- **Salsas o aderezos:** es el complemento líquido para el plato que permite conjugar armoniosamente todos los sabores.

- **Elementos decorativos:** son los detalles que aportan encanto a los platos como, por ejemplo: hierbas, frituras, dulces, etc.

En los negocios de alimentación para diabéticos el montaje de los platos responderá a las recomendaciones nutricionales de la Escuela de Salud Pública de Harvard y los editores en Publicaciones de Salud de Harvard que indican:

- 50% del plato y de las comidas serán frutas y verduras
- 25% de granos integrales
- 25% de proteína
- Otros elementos: Aceites de plantas saludables en moderación (oliva, canola, soya, maíz, girasol), bebidas no azucaradas más de 8 vasos al día, mantener un ritmo de vida activo.

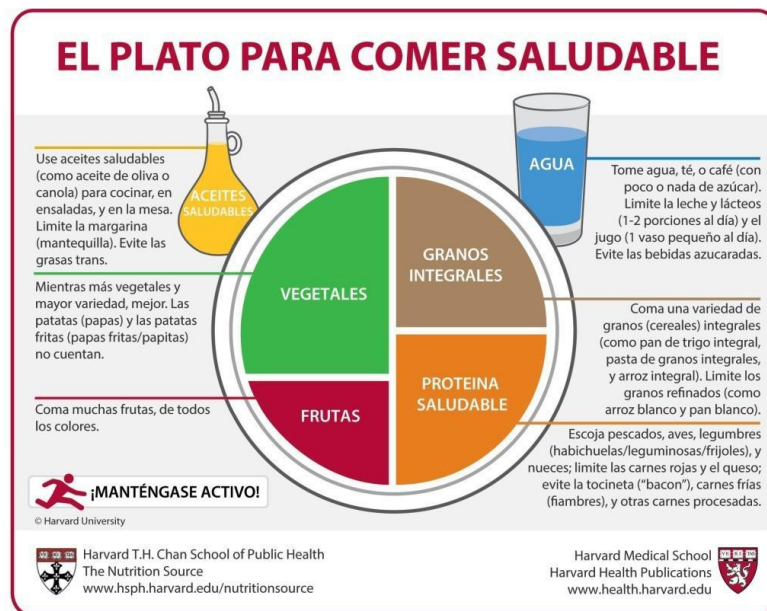


Figura 2. El plato para comer saludable. Adaptado de la Escuela de Salud Pública de Harvard (2017).

- Limpieza y Mantenimiento: Los negocios enfocados a alimentación deben mantener procesos claros y permanentes de limpieza y mantenimiento, con el fin de incrementar la eficiencia, pulcritud y vida útil de todos los equipos, instalaciones, utensilios, etc.

- **Limpieza:** Es necesario que después de cada jornada se realice el proceso de higienización de cada elemento de la cocina y del negocio, eliminando residuos de las diferentes superficies con elementos orgánicos según sus especificaciones de uso y técnicas, posteriormente se enjuagan y desinfectan todas las superficies para proceder a un secado que evite la humedad y el moho.

Adicionalmente, cada mañana antes de atender al primer cliente se debe ventilar cada ambiente, generar el proceso de limpieza y orden de las áreas sociales del negocio (mesas, sillas, decoración, plantas, jardines, pasillos, recepción, ventanas, baños, lámparas, menús, utensilios, etc.), para lo cual es necesario dividir tareas entre todos los miembros del equipo para efectivizar el tiempo y contar con un responsable específico; y comprobar que todos los elementos a servicio del cliente se encuentren llenos como: saleros, pimenteros, dispensadores de salsa, aceite, vinagre o café, azucareras, distribuidor de jabón y papel, utensilios disponibles y limpios.

- **Mantenimiento:** Es necesario generar el mantenimiento de instalaciones, equipos y utensilios de un negocio de alimentación para

diabéticos con el fin de garantizar que todas las actividades del mismo sean desarrolladas eficientemente con altos niveles de calidad y seguridad, además optimizar la producción. El mantenimiento puede ser preventivo que involucra revisiones o ajustes periódicos para evitar cualquier inconveniente o puede ser correctivo que corresponde a generar algún arreglo después de que se produjo el inconveniente.

- **Seguridad:** Es necesario conservar la seguridad y bienestar de todos los empleados al realizar sus labores diarias, para lo cual es necesario identificar lugares, actividades y procesos que puedan ser considerados de riesgo y definir acciones de disminución de los mismos como capacitación constante y entrega de indumentaria de protección. Adicionalmente, como parte de la seguridad permanente en negocios de alimentación es necesario aplicar exámenes médicos periódicos para evitar contagio de enfermedades dentro del negocio o a los clientes, se debe establecer el plan de contingencia para los peligros y emergencias, capacitación y facilidades para atender emergencias, dar primeros auxilios, incendios, sismos, etc.

Es importante capacitar a todo el personal de la correcta manipulación de alimentos y la higiene que el personal debe garantizar, para lo cual se deben establecer normas básicas que se incorporen a un reglamento interno acorde a cada negocio que incluya aspectos de presentación personal, del uniforme y de los implementos a utilizar.

Además, es necesario considerar y cumplir con todas las disposiciones vigentes exigidas por el Ministerio de Salud:

- Permiso de funcionamiento.
 - Planilla de Inspección.
 - Licencia anual de funcionamiento otorgada por la Corporación Metropolitana de Turismo
 - Certificado de capacitación en Manipulación de Alimentos
 - RUC del establecimiento.
 - Certificado de salud ocupacional emitido por los centros de salud del Ministerio de Salud
 - Cédula y Certificado de Votación del propietario
 - Permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos
- Control de calidad: Para determinar cómo realizar el control de calidad en los negocios de alimentación enfocada a diabéticos, es necesario:
- Identificar los procesos de mayor valor para el cliente, por ejemplo: presentación del plato en la mesa y tiempo de espera hasta servir los platos.
 - Definir el responsable de realizar el control de calidad
 - Establecer estándares en los procesos a controlar, por ejemplo: evidenciar gráficamente como debe salir cada uno de los platos del menú, temperatura, contenido y presentación.

- Generar compromiso en todos los niveles del personal y establecer claramente responsabilidades para resolver inconvenientes del proceso que se está controlando, descentralizando la toma de decisiones
- Todos los procesos que sean parte del control de calidad deben tener indicadores que permitan medir cuantitativamente los resultados de cada medición

Existen ocho principios básicos para la gestión de calidad definidos en la Norma UNE-EN ISO 9000:2000 - Sistemas de gestión de la calidad (Fundamentos y vocabulario), y en la Norma UNE-EN ISO 9004:2000 - Sistemas de gestión de la calidad (Directrices para la mejora del desempeño) que se pueden aplicar a los negocios de alimentación para diabéticos:

- **Enfoque al Cliente:** “Las organizaciones dependen de sus clientes, y por lo tanto deben comprender sus necesidades actuales y futuras, cumplir con sus requerimientos y esforzarse por exceder sus expectativas.” Para que el negocio de alimentación para diabéticos este orientado al cliente se deben definir claramente los procesos para que sean eficientes y puedan ser medibles en vista de un mejoramiento continuo, para aplicar el Enfoque al cliente se debe:
 - Identificar claramente las expectativas del cliente y dar a conocer a todos los involucrados.
 - Los objetivos del negocio estarán atados a las expectativas del cliente.
 - La satisfacción del cliente debe ser medible como un indicador permanente del negocio y estar acorde a las necesidades de los *stakeholders*.

- La interacción con los clientes debe gestionarse con procesos establecidos
 - Gestionar de forma sistemática las relaciones con los Clientes.
- **Liderazgo:** Que permita que todos los *stakeholders* se encuentren comprometidos e involucrados con los objetivos del negocio, haciendo de la comunicación un valor imprescindible del negocio, transparentando información permanente y permitiendo que los empleados opinen sobre la planificación estratégica, las normas y reglamentos internos, proyectos de mejoramiento, mejores prácticas, cumplimiento de objetivos, etc., para aplicar el enfoque de Liderazgo se debe:
 - Identificar claramente las expectativas y necesidades de todos los involucrados.
 - Establecer claramente y comunicar periódicamente los elementos de planificación estratégica (visión, misión, objetivos, valores, indicadores)
 - Crear ambiente de comunicación de doble vía que fomente la confianza y libertad con responsabilidad.
 - Inspirar con el ejemplo, animar a cumplir objetivos y reconocer el trabajo de cada persona.
- **Participación del personal:** El personal de un negocio de alimentación para diabéticos deberá ser participativo para que las definiciones sean compartidas y por ende se encuentren comprometidos permitiendo desarrollar sus aptitudes y habilidades, para aplicar el enfoque de Participación del personal se debe:
 - Comunicar a cada individuo su contribución, responsabilidad, la importancia de su trabajo y sus funciones

- Comprender y gestionar limitaciones y problemas en cada puesto de trabajo
 - Identificar como se alinea las funciones de cada individuo con sus objetivos personales
 - Fomentar la capacitación, gestión por competencias, conocimientos y experiencia de cada individuo
 - Compartir libremente conocimientos, experiencia, problemas y soluciones
- **Enfoque basado en procesos:** lo que permite que todas las actividades desarrolladas sean parte de un proceso que tiene un fin específico, lo que impide que existan actividades innecesarias y que no sean medidas, para aplicar el Enfoque basado en procesos se debe:
 - Establecer cada proceso, sus actividades, el resultado esperado y la forma de medición
 - Definir funciones y responsabilidades de cada actividad
 - Coordinar la disponibilidad de recursos, personal, materiales, etc.
 - Establecer y evaluar impactos de cada actividad con relación a los involucrados
- **Enfoque de sistema para la gestión:** lo que permite que todos los procesos se consideren parte de un sistema completo y eficiente en búsqueda de alcanzar los objetivos estratégicos, para aplicar este enfoque es necesario:
 - Identificar y comprender las interdependencias entre los diferentes procesos
 - Establecer responsabilidades por cada objetivo estratégicos
 - Determinar capacidades y limitaciones de cada recurso

- Establecer esquemas de medición y mejoramiento continuo

- **Mejora continua:** Involucra descubrir oportunidades de mejoramiento en cada actividad o proceso, haciendo de la mejora continua una práctica permanente de responsabilidad de cada miembro del equipo, para aplicar el enfoque de Mejora continua es necesario:
 - Capacitar a todo el personal en las herramientas que se considerarán para este propósito
 - Establecer como objetivo individual el mejoramiento continuo de las actividades y responsabilidad de cada persona
 - Determinar objetivos, metas e indicadores del mejoramiento continuo
 - Evaluar y si es el caso reconocer y aplicar las mejoras propuestas

- **Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:** Todas las decisiones tomadas a todos los niveles dentro de la organización deben ser basadas en información cuantitativa, medible y comprobable, para aplicar este enfoque se requiere:
 - Todo proceso y actividad debe tener información fiable y accesible a los diferentes niveles
 - Analizar objetivamente la información con métodos fiables

- **Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor:** Mantener relaciones de ganar
 - ganar entre el negocio y los diferentes proveedores permiten generar valor para cada parte, visualizar un largo plazo y mejorar su eficiencia, para aplicar este enfoque se requiere:
 - Determinar proveedores estratégicos
 - Establecer una comunicación transparente que comparta experiencia, buenas prácticas, información de la industria, objetivos, visión a futuro, etc.
 - Definir conjuntamente actividades de mejoramiento continuo
 - Identificar y reconocer logros obtenidos con y por los proveedores

1.2. METODOLOGÍAS PARA DETERMINAR OFERTA Y DEMANDA

Con el fin de establecer qué tipo de competidores oferentes de productos similares enfocados a alimentación para diabéticos existen en el mercado y la demanda real de potenciales clientes que requieren este tipo de productos se ha visto la necesidad de determinar la metodología para calcular oferta y la demanda que deseamos cubrir, para lo cual iniciaremos con la recopilación de la información que nos apoyara en este fin.

En lo que concierne a la recolección de la información existen dos tipos de fuentes como se muestra en el siguiente gráfico:

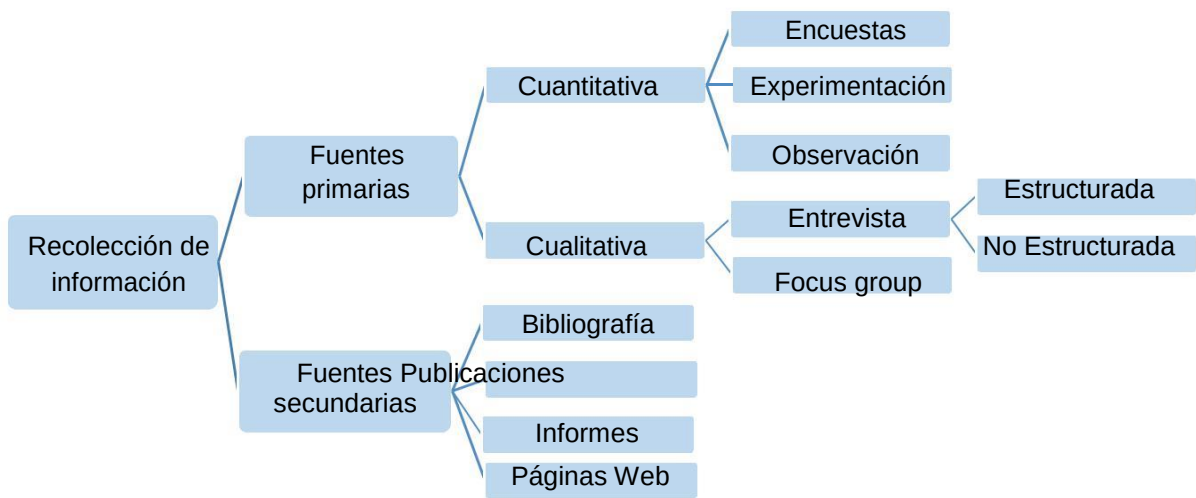


Figura 3. Fuentes para la recolección de información.

- *Fuentes primarias:* Las fuentes primarias de información tienen el propósito de generar datos básicos o propios para la investigación, por ejemplo:
 - Características demográficas, sociales y económicas.

- Actitudes, opiniones, percepciones y preferencias del consumidor
 - Comportamiento, costumbre, hábitos de compra y de uso.
 - Conocimiento y recordación del producto
 - Intención y motivación de compra y de uso del producto
- *Fuentes secundarias:* Son inherentes a datos ya existentes y que se originan con otra finalidad diferente al problema de investigación que se pretende solucionar, son datos que han sido publicados con anterioridad a la investigación propuesta. Dichas publicaciones tienen datos confiables útiles para la recopilación de información de los negocios de alimentación para diabéticos; por ejemplo:
 - Información de asociaciones y fundaciones, mediante las cuales se puede obtener información de clientes, proveedores y comportamiento social.
 - Publicaciones en revistas especializadas o genéricas.
 - Información del INEC, Ministerio de Salud del Ecuador, Banco Central del Ecuador y demás entidades gubernamentales que dispongan de información aplicable a la investigación de alimentación para diabéticos.
 - Artículos de periódicos y revistas que indiquen datos estadísticos sobre la diabetes en el país.

1.2.1. Metodología para determinar la oferta

Mediante el análisis de la oferta se trata de conocer las cantidades de producto o servicio que los fabricantes identificados como competencia de los negocios de alimentación para diabéticos, se encuentran en capacidad de ofrecer al mercado. Analizar la oferta de los

productos o alimentos para diabéticos, es en la práctica determinar la competencia que enfrentarán en el futuro estos negocios cuando el proyecto éste en ejecución. Cuanto mayor sea el conocimiento que se extraiga sobre los competidores, mejores datos de análisis se obtendrán para diseñar las estrategias de mercadeo que aumenten el éxito de dichos productos o servicios en el mercado. La metodología para estudiar la oferta, radica en ordenar en forma cronológica la información que se va recolectando y analizarla. El estudio del comportamiento de la oferta del mercado de alimentos para diabéticos, se realiza en un principio tratando de establecer cómo ha sido la evolución histórica del mercado, en este caso no existe fundamentos históricos por lo cual poco se conoce de este tipo de negocios y sus condiciones de éxito, pero a partir del análisis de estos elementos se intentará predecir su conducta futura, que es la base para la toma de decisiones del proyecto:

- *Análisis del comportamiento histórico de la oferta.* - Se efectúa con la finalidad de obtener la información que permita determinar pronósticos sobre el comportamiento futuro de la oferta. Además, ayuda a identificar y analizar las ventajas y desventajas de las decisiones que fueron tomadas por los competidores e incorporar esta experiencia al proyecto.
- *Análisis del comportamiento de la oferta actual.* - Se refiere a estudiar las características que tiene la competencia que existe en el mercado, tanto en las cantidades ofrecidas como en las condiciones que rodean dicha oferta.
- *Análisis del comportamiento de la oferta futura o proyectada.* - Consiste en hacer una proyección al futuro de la cantidad de productos o servicios que serán entregados al mercado por la competencia, durante el espacio de tiempo en que se evaluará el proyecto.

Para determinar la oferta se considerará la información de la Superintendencia de Compañías considerando el número de restaurantes registrados diferenciando los que se especializan en comida saludable en la zona norte de Quito para iniciar con este segmento del mercado. Además, para calcular la proyección de la oferta se tomará como referencia el número de platos promedio que se producen diariamente en una muestra de restaurantes ubicados cerca del lugar de implementación del negocio contrastando con el número de restaurantes de la zona, a esto se asignará un 6.3% de crecimiento del servicio de comida según el Banco Central.

1.2.2. Metodología para determinar la demanda

Corresponde a la cantidad de bienes y/o servicios para diabéticos que los consumidores o clientes están dispuestos a adquirir, la ley de la demanda indica que el incremento de la cantidad adquirida es definido directamente por el decremento del precio, ya que los consumidores son incentivados por el precio bajo. Es necesario analizar la demanda para acercarnos a visualizar el horizonte futuro que podría tener un bien o servicio para establecer estrategias que garanticen la permanencia en el mercado de una empresa o proyecto.

La metodología que se utiliza para estudiar la demanda de los negocios de alimentación para diabéticos, consiste en identificar su comportamiento recopilando toda la información de tipo económico, social, tecnológico, político y ecológico, de la población que pertenece al mercado. Para el análisis de la demanda es necesario:

- *Medir la demanda.* - Se debe valorar tanto la demanda actual como la potencial, lo cual puede realizarse de tres maneras: en unidades físicas, en valores monetarios o en términos de participación en el mercado, en el caso de los negocios de alimentación

para diabéticos, se realizará en términos de participación del mercado considerando el número de personas con diabetes que cada negocio pueda abarcar.

- *Explicar la demanda.* - Se identifican las variables que determinan la demanda y se indaga de qué modo influyen su comportamiento, así como las interrelaciones que existen entre tales variables, en este caso las variables que afectan a la demanda de los negocios de alimentación para diabéticos, son precio, calidad y adaptabilidad.
- *Pronosticar la demanda.* - El conocimiento del comportamiento actual e histórico de la demanda, así como de las variables que la influyen, van a ser utilizadas para efectuar un pronóstico de la demanda. Cuanto mejor se analice y explique la demanda, mejor será el nivel de predicción, por lo que se tomara las decisiones más acertadas posible.

Determinar la demanda corresponde la premisa inicial para decidir la factibilidad de una inversión, la frecuencia y cantidad de producción y podría ser hasta parte de las especificaciones propias del producto o servicio, por lo cual es necesario tener una la visibilidad clara de cuál es la magnitud del mercado al que va dirigido un negocio.

La demanda para un negocio de alimentación para diabéticos, debe considerar especificaciones propias al ser productos perecibles que con el tiempo pierden su calidad, por lo cual su provisión es variable y se somete a marcadas fluctuaciones de precio que deben ser consideradas al determinar el precio de venta al público evitando sobreestimar el ingreso potencial proveniente de la venta de estos productos, adicionalmente es necesario establecer

pérdidas reales de inventarios físicos que pueden ir desde el 10% al 30% según el producto, que también podría afectar a los ingresos estimados.

Para determinar la demanda es necesario establecer el potencial de productos o servicios que se ofertan en el mercado y si son similares a los que ofrecemos. Para pronosticar la demanda que podríamos satisfacer considerando las limitaciones de inversión, capacidad instalada, abastecimiento, logística, distribución, competencia, etc. se va a utilizar el método de investigación de mercados para calcular el interés en este tipo de negocios del mercado objetivo mediante la aplicación de encuestas y entrevistas a clientes potenciales o de nuestros competidores, además para complementar el pronóstico se visitarán negocios cercanos de alimentación para establecer si en su oferta tienen productos similares o sustitutos, calcular el promedio de clientes que poseen y su promedio de consumo, posteriormente se podrá establecer qué porcentaje del mercado objetivo se va a captar para trabajar en función a ese pronóstico.

Para proyectar la demanda aplicaremos la investigación de mercado mediante la generación de encuestas a una muestra específica de la población total a la cual este tipo de negocios se enfocarían, para lo cual que deben determinar:

- **Población:** Corresponde en este caso a todos los individuos que posean diabetes en la ciudad en la que se establecerá el negocio.
- **Margen de error:** Es el porcentaje de error que arroja el muestreo aleatorio en los resultados de una encuesta, es decir, de cada 100 resultados cuantos se espera que posean error por tener un valor o rango específico.

- **Nivel de confianza:** Son intervalos que indican la probabilidad de que un resultado esperado sea posible, por ejemplo, un nivel de confianza de 95% significa que los resultados de la encuesta pueden ser proyectados a la población con el 95% de certeza.
- **Desviación estándar:** Representa la dispersión de la población en cuanto a características comunes que permitan proyectar los resultados de la encuesta.

Para calcular el tamaño de la muestra conociendo el tamaño de la población se aplica la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \sigma^2 Z^2}{(N - 1) e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

n = Tamaño de la muestra N

N = Tamaño de la población

σ = Desviación estándar (0,5 recomendable)

Z = Nivel de confianza (95% recomendable que equivale a 1,96 según tabla estadística de probabilidad)

e = Error máximo aceptable (Del 1% al 9% recomendable)

1.3. ALIMENTACIÓN ESPECIALIZADA EN LA DIABETES

“La alimentación para una persona diabética requiere de una alimentación rica y variada, apropiada para toda la familia. Junto con la medicación y el ejercicio, la alimentación correcta es la base más vital sobre el que se basa el tratamiento de la diabetes” (Migesplus 2012).

La diabetes es una enfermedad causada por que el cuerpo no puede producir o utilizar adecuadamente la insulina por lo cual no puede procesar alimentos normalmente, ocasionando que se eleve el nivel de glucosa o azúcar en la sangre, por estas razones es necesario que los alimentos consumidos por las personas con diabetes sean escogidos de forma correcta para evitar el sobrepeso y el incremento de glucosa. Es necesario que un diabético se apoye con especialistas para definir su dieta diaria que incluya:

- Restringir alimentos que contengan azúcar refinada, sal, grasa, carbohidratos y alcohol
- Distribuir en porciones de menor tamaño a lo largo del día la alimentación diaria
- Ingerir alimentos integrales, frutas y verduras

Adicionalmente, es muy importante que una persona con diabetes realice actividad física acorde a su situación corporal y siga rigurosamente el tratamiento con medicamentos de su médico.

Los objetivos principales de la alimentación para personas que sufren de diabetes son los siguientes:

- Mejorar los valores de glucemia, la grasa en la sangre y de la tensión arterial
- Reducir el peso si se tiene sobrepeso
- Evitar las complicaciones derivadas de la diabetes que puede ocasionar daño a los órganos.

A continuación, se detallan los alimentos que deben evitarse porque aumentan el nivel de glucemia en la sangre:

- Pan blanco, papas, cereales, fideos, arroz, harinas
- Zumos de fruta, frutas secas, postres
- Leche entera, yogur, crema de leche, nata de leche, mantequilla, margarina
- Panela, azúcar, miel, dulces, pastas
- Fritos, grasa animal
- Vinagretas, salsas y aderezos

En cambio, los alimentos recomendados para personas con diabetes por elevar poco o nada la glucemia en la sangre son los siguientes:

- Frutas, Verduras y Hortalizas en su estado natural
- Carne magra sin grasa ni piel
- Hígado, riñón, jamón, pescado, queso fresco, cuajada o requesón, huevos.
- Tofú
- Alimentos ricos en fibra: Productos integrales (arroz integral, pan integral, fideo integral)

El agua es esencial para la vida de los diabéticos, si se quiere mejorar la salud al menos se tiene que mejorar la calidad y cantidad del agua que se bebe. Todas las bebidas apropiadas son sin azúcar ni alcohol, tales como:

- Agua, té verde, café de haba o cereales
- Agua mineral con o sin gas

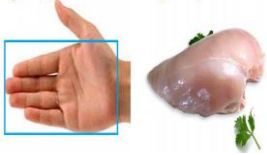
A continuación, se muestran ejemplos del plan de alimentación adaptado a las necesidades de una persona con diabetes involucra:

Tabla 3
Desayunos para diabéticos

DESAYUNOS	
Opción 1	• Pan de sándwich integral (Marca: Moderna): 2 rebanadas • Queso requesón o ricota (bajo en sal y grasa): 2 cucharadas • Colada de avena cocida en agua con puré de manzana roja - Avena en hojuelas: 3 cucharadas - Manzana roja cocida sin cáscara: 1 unidad
Opción 2	• Tortillina bimbo integral: 2 unidades - Queso requesón o ricota (bajo en sal y grasa): 2 cucharadas • Colada de avena cocida en agua con pera cocida: 1 taza - Avena en hojuelas: 2 cucharadas - Pera sin cáscara: 1 unidad
Opción 3	• Pan Pita o Pan Árabe Integral: 1 unidad - Pollo desmenuzado: 1 taza - Queso requesón o ricota: 2 cucharadas • Leche de soya: 1 vaso
Opción 4	• Galletas Integrales (Marca: Kraker Bran): 1 fundita – 3 láminas • Queso requesón o ricota: 2 cucharadas • Manzana roja cocida: 1 unidad • Leche descremada/deslactosada (Marca: Svelty): 1 vaso
Opción 5	• Pan de sándwich integral: 2 rebanadas • Queso requesón o ricota (bajo en sal y grasa): 2 cucharadas • Manzana cocida sin cáscara: 1 unidad • Infusión de manzanilla: ½ taza de agua

Nota. Adaptado de la Lcda. en nutrición Karla Rodríguez (2016).

Tabla 4
Almuerzos para diabéticos

ALMUERZOS	
Opción 1 	• Pechuga de pollo (sin piel) a la plancha: 1 trozo grande, equivalente a la mano abierta (en crudo) • Vegetales cocidos (previamente hervidos, eliminar dos aguas de remojo a los vegetales): champiñones, chochos, choclo, arvejas, zanahoria rallada): 1 taza Aceite de oliva (para saltear): 1 cucharadita • Choclo hervido: 1 taza (en cocido) ESCURRIR BIEN • Manzana roja cocida: 1 unidad.
Opción 2 	• Pechuga de pollo (sin piel) a la plancha: 1/2 pechuga • Quinua cocida: 1 taza Vegetales COCIDOS: champiñones, pimiento verde, choclos, tomate, chochos: 1 taza Aceite de oliva (para saltear): 1 cucharadita • Infusión de manzanilla: ½ taza.
Opción 3 	• Pechuga de pollo asada: ½ unidad • Vegetales cocidos: Choclo tierno, rábano, champiñones, pimiento verde, chochos, choclos cebolla, apio: 1 taza • Quinua cocida: 1 taza
Opción 4 	• Pollo estofado: ½ pechuga • Vegetales salteados (previamente cocidos): - Chochos, champiñones, tomate, zanahoria, pimiento, perejil, culantro: 1 taza • Pera cocida sin cáscara: 1 unidad
Opción 5	• Pollo desmenuzado (previamente hervido): ½ pechuga • Choclo hervido: 1 taza (en cocido) ESCURRIR BIEN • Ensalada de vegetales (previamente cocidos), chochos, choclos, rábanos, pimiento verde, champiñones cebolla perla: 1 taza
Opción 6 	• Filete de corvina, tilapia, atún: 1 filete que abarque la palma de la mano • Ensalada de apio, pimiento verde, choclos, choclos, rábanos: 1 taza • Choclo hervido: 1 taza (en cocido) ESCURRIR BIEN

Nota. Adaptado de la Lcda. en nutrición Karla Rodríguez (2016).

Tabla 5
Cenas para diabéticos

CENAS	
Opción 1 	• Crema de zanahoria con pollo • Zanahoria: 1 taza • Quinua (previamente remojada): 2 cucharadas • Apio, perejil, culantro: poca cantidad después de hervir, licuar todo
Opción 2 	• Sopa de pechuga de pollo con vegetales: (eliminar la grasa visible en el caldo y en la pechuga): • 1 plato grande • Pechuga: 1 trozo grande - Zanahoria: • 2 cucharadas (en cuadritos) • Tallo de apio: 1 tallo pequeño • Pimientos, ajo, perejil, culantro: poca cantidad • Quinua: 2 cucharadas (previamente remojada)
Opción 3 	• Crema de Apio con vegetales, • 1 plato grande: • Tallo de apio: 4 unidades grandes • Pechuga de pollo: ½ pechuga • Zanahoria: 1 taza • Quinua: 2 cucharadas (previamente remojada) • Apio, perejil, culantro: poca cantidad después de hervir, licuar todo
Opción 4 	• Sopa de arroz de cebada, 1 plato grande: • Pechuga de pollo: ½ pechuga • Arroz de cebada: 1 taza (previamente remojado) • Zanahoria: 1 taza - Quinua: 2 cucharadas (previamente remojada) • Apio, perejil, culantro: poca cantidad

Nota. Adaptado de la Lcda. en nutrición Karla Rodríguez (2016).

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL

2.1. FACTORES POLÍTICOS

Con el fin de conocer la situación actual de los negocios de alimentación para diabéticos es necesario determinar los factores políticos que influyen en este tipo de negocios como las leyes y reglamentos que deben ser considerados y aplicados.

2.1.1. Ley Orgánica de Regulación y Poder de Mercado

Esta Ley se orienta principalmente a la prevención, corrección, eliminación, prohibición, regulación, control y sanción de cuatro ejes básicos:

- Abuso de operadores económicos con poder de mercado.
- Acuerdos colusorios y prácticas restrictivas.
- Concentración económica.
- Prácticas desleales.

Las definiciones de estos cuatro ejes están relacionadas a ineficiencias e injerencia en las estructuras de mercado; debido a ello, la mayoría de los análisis económicos parten de que el propósito de la política de competencia es maximizar el “bienestar del consumidor”. Por lo tanto, éste, es el objetivo final de la Ley donde se manifiesta que se busca “la eficiencia en los mercados, el comercio justo, el bienestar general de los consumidores y usuarios” (Asamblea Nacional Constituyente, 2011) para que exista un sistema económico social, solidario y sostenible.

Es necesario anotar que la concentración económica o los monopolios intrínsecamente se considera como negativos o contraproducentes a los intereses del bienestar, pero sí se debe controlar su formación y funcionamiento para que no se distorsione la competencia y no se produzcan abusos de poder aprovechando la posición dominante en el mercado de alimentación para personas con diabetes; dicho de otra manera, “impedir que esos monopolios se formen sobre la base de prácticas restrictivas hacia la competencia y que los ya existentes mantengan su poder en el mercado mediante la utilización de este tipo de prácticas” (Asamblea Nacional Constituyente, 2011).

La adopción de esta Ley o aplicación de una legislación antimonopólica “es una acción importante en busca del bienestar social de la población y del mejoramiento de la competencia, como medio de consecución de racionalidad y eficiencia económica” (Asamblea Nacional Constituyente, 2011). Sin embargo, esta debe incorporar una estructura clara sobre aspectos de política de la industria de los alimentos, que guarde congruencia con las políticas económicas de competencia evitando una eventual administración discrecional de las normas y, lo que es más importante, que controle y elimine cualquier abuso de poder o práctica desleal de mercado y, que, a su vez, incentive la desconcentración de los mercados y una competencia sana y eficiente.

Los negocios de alimentación para diabéticos se regulan con la Ley de Regulación y Poder de Mercado, que permite cuidar negocios pequeños ya que ayuda a controlar los actores del mercado con alto poder como por ejemplo a los grandes supermercados que venden productos procesados para diabéticos se les prohíben prácticas como: restringir

fuentes de abastecimiento, desarrollo tecnológico, altas inversiones, discriminación injustificada de precios, ventas condicionadas, etc. Como se observa esta ley permite tener mayor libertad a pequeños negocios para ofertar los diferentes productos y tener oportunidades de satisfacer los requerimientos del mercado frente a grandes negocios.

2.1.2. Ley Orgánica de Defensa del Consumidor

Este marco jurídico regula las relaciones entre consumidores y proveedores. En estos hechos, “existen normas muy claras respecto a la especulación, devolución de mercaderías, publicidad engañosa y abusiva, trato justo y recibir servicios de óptima calidad, tanto públicos como privados” (El Telégrafo, 2011); por lo tanto, se debe fomentar dar el mejor servicio con un producto de calidad superior. Esta Ley también indica que se debe recibir el apoyo del Estado, para organizar a grupos de asociaciones o clubes de compradores, que constituye el mecanismo más adecuado para luchar contra la inflación, en especial cuando los productores de alimentos abusan del consumidor final sin justificación alguna o se aprovechan del incremento real de insumos y desean recuperarlos, especulando con los precios para ganar más en la venta. Esta Ley ampara a una sociedad organizada en la que “los consumidores tienen definidos los bienes y servicios esenciales de calidades comparables, precios justos, y cuáles son los sustitutos perfectos o complementarios con los que pueden satisfacer sus deseos o necesidades” (El Telégrafo, 2011).

Es necesario implementar instrumentos de control como podrían ser auditores de vigilancia y censos múltiples, capacitados para verificar la solución de los reclamos de los clientes y las normas.

Los negocios de alimentación para diabéticos se regulan con la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, ya que toda la relación entre los negocios de alimentación para diabéticos y sus consumidores mantienen lineamientos claros sobre especulación, devolución, publicidad, servicios de calidad y diferentes elementos que denotan abuso para el consumidor diabético de estos negocios, con lo cual todos los negocios de alimentación para diabéticos deben generar productos y servicio al cliente de calidad eliminando abusos o especulaciones por ser productos para un target específico.

2.1.3. Reglamento Sanitario de Etiquetado de Alimentos Procesados para el Consumo Humano.

Este reglamento tiene como objeto “regular y controlar el etiquetado de los alimentos procesados para el consumo humano, a fin de garantizar el derecho, que, según la Constitución de las personas a la información oportuna, clara, precisa y no engañosa sobre el contenido y características de los alimentos, que permitan al consumidor la correcta elección para su adquisición y consumo” (Ministerio de Salud Pública 2013), en el mercado.

Las disposiciones de éste Reglamento, regirán a todos los alimentos procesados para el consumo humano con Registro Sanitario que se comercialicen en el territorio nacional.

El Ministerio de Salud Pública a través de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) autorizará el etiquetado de los alimentos procesados para el consumo humano, conforme a lo dispuesto en la legislación sanitaria vigente.

Los negocios de alimentación para diabéticos que procesen y etiqueten sus productos se regulan con este reglamento permitiendo consumidores informados y satisfechos, mediante las etiquetas de los alimentos, es necesario que cada productor conozca de esta ley para cumplirla evitar sanciones y sobretodo generar ventas.

2.1.4. Reglamento Funcionamiento Establecimientos Sujetos Control Sanitario.

Éste reglamento tiene como objeto “verificar el cumplimiento de los requisitos técnicos y sanitarios de los establecimientos públicos y privados de servicios de salud, farmacéuticos, alimentos, establecimientos comerciales y otros en donde se desarrollan actividades de: atención de salud, producción, manipulación, almacenamiento, transporte, distribución, importación, exportación y comercialización de productos destinados al uso y consumo humano” (Ministerio de Salud Pública, 2013).

Es necesario que los negocios de alimentación para diabéticos conozcan y apliquen este reglamento para conseguir y sobretodo mantener su permiso de funcionamiento que les acredita como negocios que cumplen a cabalidad todos los requerimientos exigidos lo cual permitirá que se desarrollen con normalidad todas las actividades de la empresa sin riesgo de clausura, según lo indicado en este reglamento mencionado permiso contendrá:

- Nombre del propietario o representante legal.
- Nombre o razón social o denominación del establecimiento.
- Número de Registro Único de Contribuyentes (RUC) y cédula de ciudadanía o identidad del propietario o representante legal del establecimiento.
- Actividad o actividades que se realizan en el establecimiento.

- Ubicación del establecimiento: cantón, parroquia, sector, calle principal número e intersecciones, teléfono, fax, correo electrónico si lo tuviere.

El reglamento la documentación que se debe adjuntar a la solicitud para obtener el permiso de funcionamiento, para el caso de los negocios de alimentación para diabéticos se debe adjuntar:

- Copia del Registro Único de Contribuyentes (RUC);
- Copia de la cédula de ciudadanía o identidad del propietario o representante legal del establecimiento;
- Documentos que acrediten la personería jurídica cuando corresponda;
- Plano del establecimiento a escala 1:50;
- Croquis de ubicación del establecimiento;
- Permiso otorgado por el Cuerpo de Bomberos; y,

2.2. FACTORES ECONÓMICOS

La situación actual del mercado de alimentación para diabéticos se analizará en el ámbito económico del Ecuador para las variables que influyen en la generación de nuevos negocios y mantenimiento o potencialización de los existentes.

2.2.1. El Producto Interno Bruto (PIB) de los servicios, permite conocer la tasa de crecimiento de la industria de los servicios.

Las actividades económicas por industria en el año 2016, que presentaron un mayor crecimiento y aportaron positivamente a la variación anual del PIB fueron Agricultura, Suministro de electricidad / agua y Pesca; lamentablemente las actividades referentes al

alojamiento y servicios de comida en donde contemplan los negocios de alimentación para diabéticos, en el 2016 tuvieron una contribución negativa a la variación anual del PIB según la información por industria de la variación del Valor Agregado Bruto (VAB) del Banco Central, demostrando que los negocios de alimentación están atravesando una época de dificultades debido a la recesión económica que atraviesa el país; siendo la única garantía para el éxito del negocio: la calidad del producto y la diferenciación del servicio.

El VAB mide el valor que aportan los productores de una industria en las distintas etapas del proceso productivo, el VAB permite obtener el PIB y su variación anual, ya que el PIB involucra el VAB + impuestos indirectos que gravan las operaciones de producción; como se muestra en la siguiente gráfica que corresponde a la variación del VAB dividido por industria según lo publicado por el Banco Central del Ecuador:

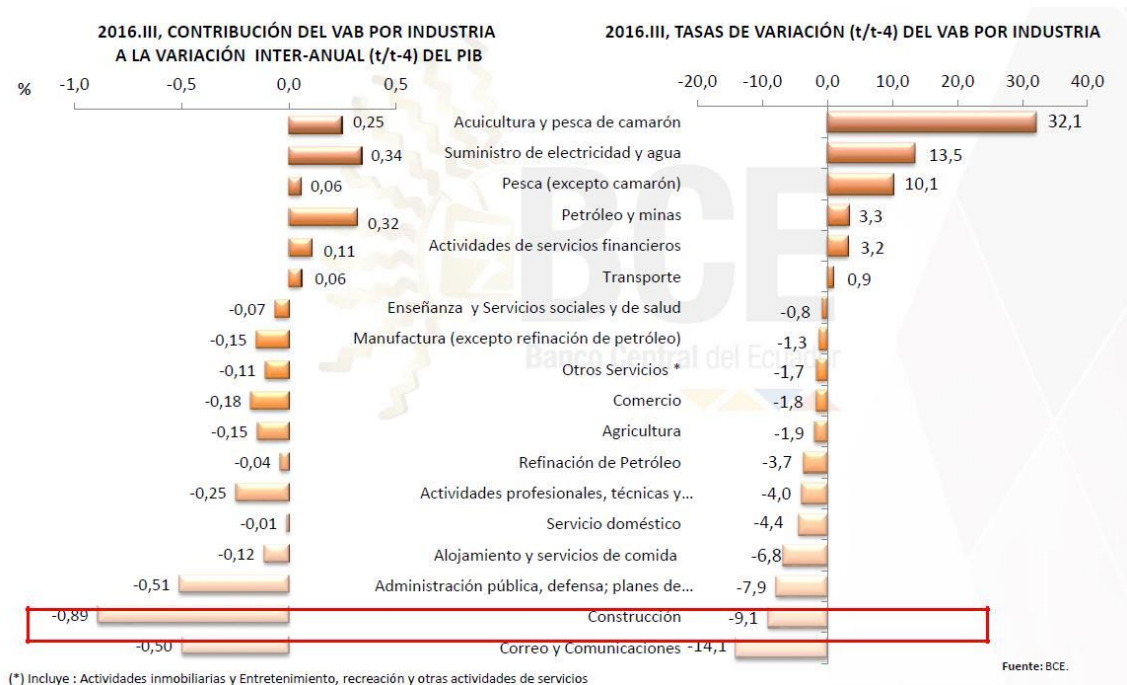


Figura 4. VAB por Industria. Adaptado de BCE (2016).

Los negocios de alimentación para diabéticos son considerados dentro de la industria de “Alojamiento y Servicios de comida”, actualmente es imposible determinar el aporte exacto de estos negocios dentro de la industria debido a que no existe información histórica ni existen negocios reconocidos de este tipo en macro “La elaboración de productos correspondientes a alimentos y bebidas constituye el 7,7% del Valor Agregado Bruto dentro del Producto Interno Bruto (PIB). Además, representa el 54.5% del sector manufacturero” INFOECONOMÍA del INEC 2012.

2.2.2. La inflación contribuye a la toma de decisiones de inversión

La inflación corresponde al incremento permanente de bienes y servicios del mercado durante un año, provocando que se adquieran menos bienes o servicios con una moneda específica; lo que podría ocasionar que la moneda disminuya su valor real, ajuste de interés nominal en el Banco Central, disminución de ahorro, desaliento de la inversión y hasta escasez de bienes ya que no es atractivo comercializarlos.

La inflación anual en el Ecuador cerró en el 2016 con 1,12% contrastada con el 3,38% del 2015, según el reporte del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) como se muestra en el siguiente gráfico, donde se visualiza la evolución de la inflación anual al mes de diciembre desde el año 2007 al 2016:

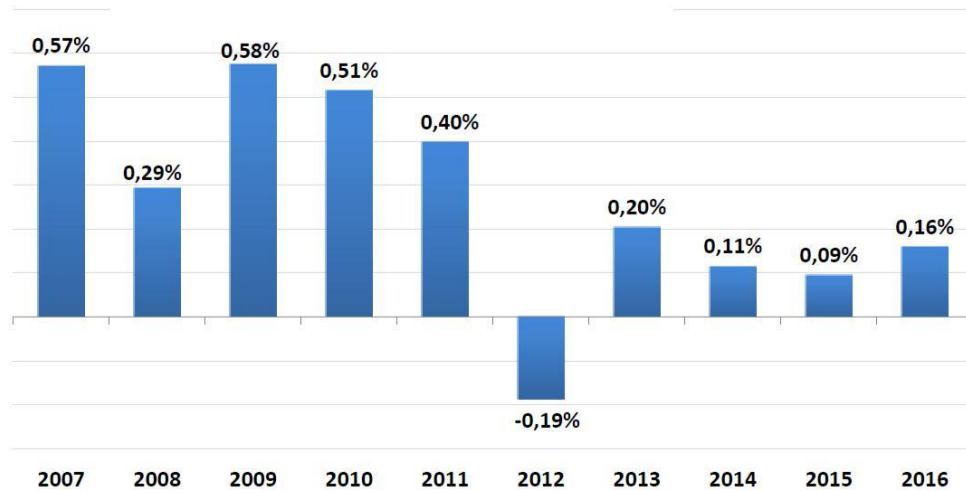


Figura 5. Evolución de la inflación anual a diciembre. Adaptado de INEC, 2016.

La **inflación** en las empresas y negocios genera una relación directamente proporcional entre la variación en los precios y los costos incurridos para la producción, lo que puede ocasionar sensación de aprovechar la situación actual ya que en el futuro puede incrementar los precios así es como se da lugar al pago de dividendos, intereses e inversión de capital. Los niveles relativamente bajos de la inflación de los últimos años se mantienen por la dolarización al ser una moneda extranjera que no depende de las fluctuaciones de los precios para definir su valor y por otro lado de la contracción de la economía que ocasiona la disminución de dinero circulante

2.2.3. Incentivos tributarios para las pequeñas empresas del sector de alimentos

Los incentivos tributarios, de manera prioritaria están encaminados a fomentar una determinada actividad económica o zona geográfica y para que esto se cumpla, es necesario impulsar, estimular, fomentar una actividad, con un fin meta – jurídico. El Código de la Producción, Comercio e Inversión (COPCI) publicado en el registro oficial No. 351 del 29 de diciembre de 2010 plantea una serie de incentivos, que buscan fomentar la producción y la inversión en el país, con el fin de lograr un crecimiento del aparato productivo. Uno de los principales es el tributario, que permite a las empresas beneficiarse en el pago de sus impuestos y de esta manera dinamizar los sectores deprimidos del país, a través de la generación de empleo y desarrollo de la producción.

Los negocios de alimentación para diabéticos actualmente cuentan con la posibilidad de acceder a los siguientes incentivos tributarios (UNEMI 2016) siempre y cuando cumplan con los requisitos para cada uno:

- COPCI Art. 24 Literal a) La reducción progresiva de tres puntos porcentuales en el Impuesto a la Renta.
- COPCI Art. 24 Literal b) y LRTI Art. 37 Reducción adicional de 5 puntos porcentuales del Impuesto a la Renta para administradores de las Zonas Especiales de Desarrollo Económico (ZEDES).
- COPCI Art. 24 Literal c) y LRTI Art. 10 Numeral 17 Deducción del 100% adicional para el cálculo del Impuesto a la Renta, durante el plazo de 5 años por capacitación técnica, dirigida a investigación, desarrollo e innovación tecnológica que mejore la productividad, gastos en actividades que mejoren la productividad y gastos de promoción internacional de la empresa y sus productos.
- COPCI Art. 24 Literal c) y LRTI Art. 10 Numeral 7 Deducción del 100% adicional para el cálculo del Impuesto a la Renta para depreciación y amortización que correspondan a la adquisición de maquinarias, equipos y tecnologías para la producción más limpia, generación de energía de fuente renovable, reducción del impacto ambiental de la actividad productiva y reducción de emisiones de gases de efecto invernadero.
- COPCI Art. 24 Literal d) y LRTI Art. 39.1 Beneficios para la apertura del capital social.
- COPCI Art. 24 Literal f) y LRTI Art. 10 Numeral 9 Numeral 18 Deducción del 100% adicional para el cálculo del Impuesto a la Renta para el pago del salario digno.
- COPCI Art. 24 Literal g) Exoneración del impuesto a la salida de divisas para las operaciones de financiamiento externo.
- COPCI Art. 24 Literal h) y LRTI Art. 9.1 Exoneración del anticipo del Impuesto a la Renta por cinco años para toda inversión nueva - LRTI Art. 37 Reinversión de utilidades en el país.

- COPCI Art.24 Numeral 3 Deducción adicional del 100% del costo de contratación de nuevos trabajadores - Ley Reformatoria para la Equidad Tributaria en el Ecuador Art. 159 Importaciones de bienes con tarifa 0% de IVA.

2.3.FACTORES SOCIALES

Se considera que una persona tiene Diabetes cuando su nivel de glucemia en ayunas es mayor a 126 mgs/dl y el nivel de glucemia 2 horas después de la ingesta de la solución glucosada es mayor a 200 mgs/dl.

Los diabéticos son un grupo sensible de personas que según la encuesta Nacional de Salud y Nutrición, del Ministerio de Salud Pública y el Instituto Nacional de Estadística y Censos (diciembre, 2013) reflejó “que más de 400 mil personas, entre 10- 59 años sufren de diabetes” pero además de los diabéticos existe el grupo de pre diabéticos, con obesidad o sobrepeso que según mencionada encuesta representan más de 4 millones de personas en el país; formando un segmento amplio en el Ecuador.

A pesar de la cantidad de personas incluidas en este grupo, la oferta alimenticia del mercado no ayuda a tantas limitaciones que un diabético tiene y les tienta a incumplir su rigurosa dieta o cuidados médicos, con graves efectos en su salud como: amputación, ceguera, insuficiencia renal y muerte; como lo menciona Miguel Pasquel, presidente de la Sociedad Ecuatoriana de Endocrinología (Noviembre 2014) “en el Ecuador fallece un diabético cada dos horas, siendo una de las principales causas de muerte en el país”. Según estudios del Ministerio de salud Pública (septiembre 2014) “además del invalorable costo en términos de vidas humanas y sufrimiento, estas enfermedades propiciadas por malos hábitos

de vida representan una fuerte carga económica para el sistema de salud. Se ha calculado que el tratamiento de una diabetes puede tener un costo de entre \$554 y \$23.248 por paciente por año, según el grado de la enfermedad y la existencia o no de complicaciones, lo que para el país representa una carga de 700 millones de dólares anuales, considerando a los sectores público y privado”.

Para conocer la composición demográfica del mercado de personas con diabetes, es necesario conocer la incidencia de esta enfermedad según los diferentes grupos de edad a escala nacional, como se muestra en el siguiente gráfico, en donde se observa que la mayor concentración se encuentra en personas de 50 a 59 años:

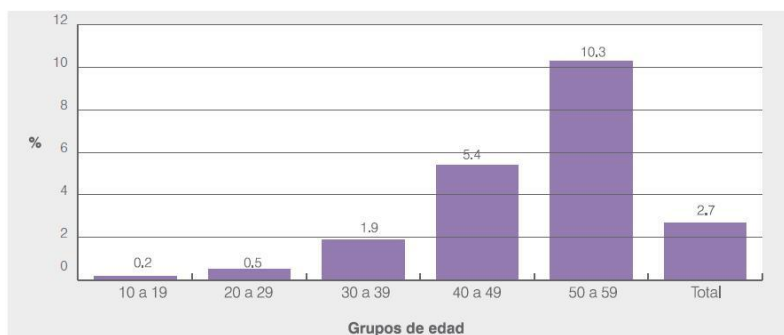


Figura 6. Prevalencia de la diabetes en población según edad. Adaptado de NSANUT 2011-2013.

Adicionalmente, la concentración de personas con diabetes a lo largo del territorio nacional con el fin de conocer regiones con mayor potencial y que puedan ser pioneras en la implementación de negocios de alimentación para diabéticos, según información presentada en la Encuesta Nacional de Salud, Salud Reproductiva y Nutrición (*ENSANUT*), en la ciudad de Quito existe la mayor concentración de diabéticos del país, como se muestra en el

siguiente gráfico referente a la prevalencia de diabetes en el Ecuador dividido por Subregiones:

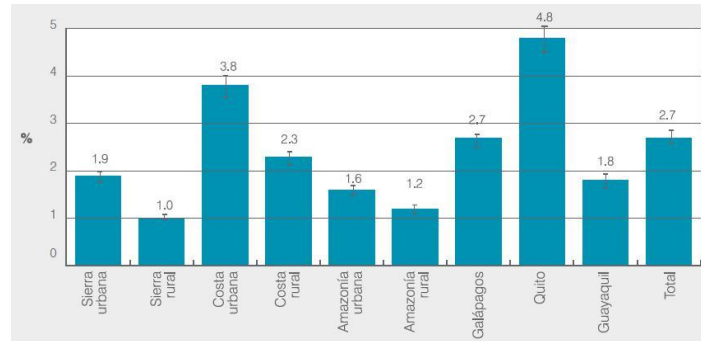


Figura 7. Prevalencia de diabetes por subregión. Adaptado de ENSANUT 2011-2013.

Como se puede observar la ciudad con mayor presencia de diabetes es Quito; con 4.8% del total de población de 10 a 59 años de esta ciudad, lo que representa aproximadamente 123.662 personas.

2.4.MERCADO

El mercado de los negocios de alimentación para diabéticos corresponde a las diferentes transacciones de intercambio que se generen por los bienes o servicios relacionados con este tipo de alimentación, para lo cual existen dos variables que lo determinan: la oferta de productos o servicios de alimentación para diabéticos y la demanda de los mismos

“En el Ecuador más del 6% del total de la población, alrededor de 840.000 personas en el año 2011 padece de diabetes y se estima que miles de personas sufren un estado de pre

diabetes sin saberlo” (El Mercurio 2011). De esta cifra únicamente el 8% tienen un tratamiento adecuado para la enfermedad.

Entre los principales factores de riesgo para contraer diabetes son: alimentación no saludable, inactividad física, consumo excesivo de alcohol, consumo de cigarrillos y herencia genética. Esta enfermedad se ha agravado en la última década, a tal punto de convertirse en una epidemia, que constituye una de las primeras causas de mortalidad en el país, ya que superados los 50 años uno de cada diez ecuatorianos padece esta enfermedad que complica su situación de salud que puede comprometer los diferentes órganos del cuerpo humano.

La diabetes es una enfermedad al inicio silenciosa lo que provoca que empeore con el tiempo, la falta de alimentación adecuada y el tratamiento médico específico.

Según lo anteriormente expuesto este grupo vulnerable necesita mayor atención especialmente en la parte alimenticia con el fin de mantener y mejorar su calidad de vida aportando a la consecución del tercer objetivo del plan de buen vivir del Gobierno Central del Ecuador, que expone: “Mejorar la calidad de vida de la población”, fundamentado en la constitución de la República del Ecuador, en el Capítulo segundo, Sección primera, Artículo 13 que menciona: “Las personas y colectividades tienen derecho al acceso seguro y permanente a alimentos sanos, suficientes y nutritivos; preferentemente producidos a nivel local y en correspondencia con sus diversas identidades y tradiciones culturales. El Estado ecuatoriano promoverá la soberanía alimentaria.”

2.4.1. Oferta existente

La oferta es la cantidad de productos o alimentos que los productores o vendedores están dispuestos a comercializar a un determinado precio.

Se han identificado ofertas saludables en los diferentes restaurantes y comida a domicilio, pero en el día a día no se ha observado dulces o postres especializados para diabéticos, con suplemento de azúcar natural, que puedan ser consumidos inmediatamente o en un restaurante, de producción nacional, a precios accesibles o que su menú sea flexible preocupándose de la experiencia de los diabéticos al consumirlos; por lo cual se investigará cual es la oferta y establecer que necesidades y exigencias de los diabéticos referentes a: características y calidad de los productos, canales de distribución, políticas de servicio al cliente, precios, procesos, certificaciones, no están satisfechas para impulsarlas como un valor agregado a los negocios de alimentación que se creen a partir de este proyecto. Se requiere identificar el entorno del mercado de comida especializada para diabéticos para desarrollar un modelo de gestión que permita atender las necesidades de esta particular clientela y sus demandas alimenticias.

Es necesario realizar el cálculo de la oferta existente de alimentación para personas diabéticas con el fin de estimar pronósticos sobre su comportamiento futuro.

Según el reporte INFOECONOMÍA del INEC de agosto 2012 el 36.9% de los establecimientos con una actividad económica declarada se relacionan a actividades referentes a alimentos y bebidas, en Quito según el Censo Nacional Económico, existen 101.937 establecimientos económicos, por lo cual los establecimientos dedicados a

actividades relacionadas a alimentos y bebidas son aproximadamente 37.614 establecimientos. De estos establecimientos, el 26.20% corresponden a negocios dedicados a servicio como restaurantes o cafeterías, que representan aproximadamente 9.855 establecimientos dedicados a servicios en actividades de alimentos y bebidas en el cantón Quito, como se muestra en el siguiente gráfico que corresponde a la división de establecimientos por actividad referente a alimentos y bebidas:

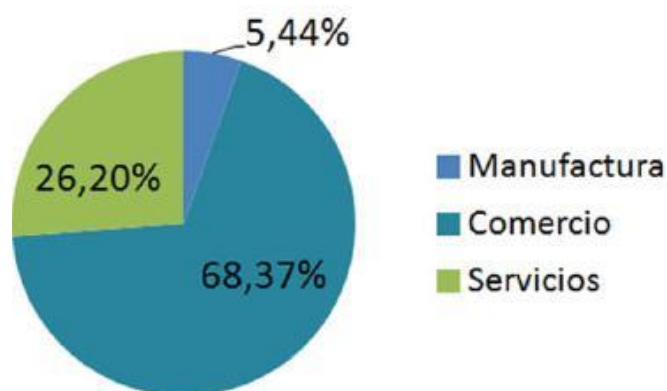


Figura 8. División de establecimientos por tipo de actividad referente a alimentos y bebidas. Adaptado de INFOECONOMÍA del INEC (agosto, 2012).

Los establecimientos dedicados a Comidas y Bebidas en Quito registrados en el Ministerio de Turismo corresponden a 3.609 establecimientos de los cuales en promedio tienen 13.35 mesas y emplean en promedio a 6 personas, como se muestra a continuación en la tabla tomada de las estadísticas de los diferentes establecimientos turísticos en la ciudad de Quito:

Actividad Turística	Categoría	Número de establecimientos	Empleados hombres	Empleados mujeres	Total de empleados	Mes as	Plazas mesas
COMIDAS Y BEBIDAS	CUARTA	761	984	1.442	2.426	7.364	29.456
	LUJO	20	278	132	410	623	2.492
	PRIMERA	522	3.677	2.477	6.154	9.412	37.648
	SEGUNDA	1.067	4.172	3.166	7.338	16.978	67.912
	TERCERA	1.239	2.578	2.494	5.072	13.796	55.184
Total Cantón		3.609	11.689	9.711	21.400	48.173	192.692

Figura 9. Estadísticas de establecimientos turísticos en Quito. Adaptado de Herramienta de Servicios Turísticos – Ecuador Potencia Turística.

Para determinar la oferta existente que conformará la competencia se considera la información del directorio registrado en la Superintendencia de Compañías, en donde para obtener la información ajustada a este proyecto se generaron los siguientes filtros:

- Estado Legal: Activo
- Intendencia Regional de Control: Quito
- País de nacionalidad: Ecuador
- Actividad Económica: Actividades de Alojamiento y de servicio de comidas / Servicio de Alimento y Bebida / Actividades de Restaurantes y de servicio móvil de comidas / Restaurantes y de servicio móvil de comidas / Restaurantes, Cevicherías, Picanterías, Cafeterías, etc. Incluida comida para llevar.
- Situación Geográfica: Región Geográfica / Sierra / Pichincha / Quito

Resultando 265 compañías registradas, de las cuales se han identificado 33 como competencia directa debido a su ubicación dentro de los siguientes barrios: El Bosque,

Granda Centeno, La Carolina, Cotocollado, El Inca, Ñaquito, La Concepción, La Florida, Los Pinos, Quito Tennis y Mañosca, el detalle de estos establecimientos se encuentra en el ANEXO 1. Se consideró esta segmentación geográfica con el fin de tangibilizar la competencia que tendría un negocio enfocado a la alimentación para diabéticos que se ubique en la zona norte de Quito. Además para calcular la proyección de la oferta se tomará como referencia que el promedio de mesas de estos establecimientos es 13,35 con lo cual podríamos inferir que en cada mesa se sirve un promedio de 4 platos resultando que el número de platos promedio que se producen diariamente en los 33 restaurantes ubicados cerca del lugar de implementación del negocio son 1.762 platos, que anualmente tendrían una tasa de crecimiento de 6.3% según la información del Banco Central con relación al servicio de comida, generando un crecimiento de 111 platos, manteniendo las mismas condiciones en número de establecimientos y mesas.

Después de observar varios establecimientos enfocados a la alimentación para diabéticos, se identificaron características comunes entre estos negocios:

- Poseen una oferta variada de alimentos como entradas, sopas, platos fuertes y postres, a ello se suma bebidas naturales todo producido con menor cantidad de condimentos artificiales, grasas, azúcar refinada, sal, etc. Además, se adaptan a las necesidades del comensal según las recomendaciones médicas personales.
- Mantienen una estrategia de atención concentrada en los clientes y en satisfacer sus deseos y necesidades, enfocándose en el cuidado de su salud y su correcta nutrición.

- El nivel de calidad de los productos consiste en adquirir y preparar los alimentos con materias primas e insumos de calidad, orgánicos y frescos, ya que manejan inventarios bajos por ser productos perecederos.
- La comunicación con los clientes consiste en un trato personalizado, al ser negocios pequeños conocen a sus clientes frecuentes por su recurrencia de consumo proactiva, pero no existe acciones ni estrategias de fidelización establecidas.

En el Ecuador ya existe una cultura comercial incipiente para atender el mercado de quienes tienen diabetes. Esta cultura deja muy claro que no sólo está interesada en consumir medicamentos que le permitan controlar la enfermedad, sino cualquier producto que le ayude a mejorar su calidad de vida y disfrutar alimentos que antes podía hacerlo. Sin embargo, gracias a los avances actuales, las personas que sufre de diabetes pueden gozar de una dulce vida. En el país empieza a tener un emporio de artículos especiales dirigidos a este grupo específico; ofreciendo evidentes oportunidades de negocio, ya que la mayoría de los productos que consumen las personas con diabetes son importados, lo que los hace sumamente caros. Es por esta razón que ya se empieza a fabricar productos para los diabéticos en el país, entre estas nuevas oportunidades de negocio aparte de restaurantes, cafeterías o negocios para llevar se puede destacar las siguientes actividades innovadoras enfocadas a alimentación para diabéticos:

- Elaboración de cierto tipo de endulzantes como *stevia* que es procesada desde su forma natural en hojas, es aproximadamente 70% más dulce que el azúcar, no aporta calorías a la dieta y es el único endulzante natural totalmente seguro para un consumo habitual y

de por vida cuando el azúcar está contraindicado, como es el caso de los diabéticos y de las personas que siguen una dieta de adelgazamiento prolongada.

- Elaboración de productos de repostería como: dulces, chocolates, mermeladas, almíbares, mieles, pasteles y galletas con materias primas de alta calidad e insumos naturales como la *stevia*, además de una alta atención en los detalles de presentación, color, tamaño, sabor y envase, debido a que estos negocios suelen enfocarse a target alto que priorizan calidad y características específicas a precio.
- Tiendas virtuales para ofrecer productos y alimentos especializados, vitaminas y suplementos que ofrecen entregas a domicilio, para llevar o de venta masiva.

2.4.2. Demanda existente

La demanda corresponde a la cantidad de bienes y/o servicios que los consumidores o clientes están dispuestos a adquirir, la ley de la demanda indica que el incremento de la cantidad adquirida es definido directamente por el decremento del precio, ya que los consumidores son incentivados por el precio bajo.

Para conocer la demanda existente es necesario conocer el total de la población a la cual los negocios de alimentación para diabéticos estarían enfocados, considerando la información presentada a lo largo de este capítulo, se tomará en cuenta que en el Ecuador alrededor de 840.000 personas padecen diabetes, la ciudad con mayor presencia de diabetes en el Ecuador es Quito y considerando la población de 10 a 59 años de esta ciudad, contamos

con una población total aproximada de 123.662 personas que corresponden el 5% del total de personas que habitan en el Distrito Metropolitano de Quito (2'505.344 habitantes).

Para proyectar la demanda aplicaremos la investigación de mercado mediante la generación de encuestas a una muestra específica de la población total de interés de 123.662 personas entre 10 a 59 años de edad, de la ciudad de Quito que padecen de diabetes o familiares relacionados con los mismos. Aplicando la siguiente formula:

$$n = \frac{(N) s^2 Z^2}{N - 1 * e^2 + s^2 * Z^2}$$

n = Tamaño de la muestra (123.662

personas) N = Tamaño de la población

σ = Desviación estándar (0,5 recomendable)

Z = Nivel de confianza (95% recomendable que equivale a 1,96 según tabla estadística de probabilidad)

e = Error máximo aceptable (Del 1% al 9% recomendable)

|

Al despejar la formula se obtiene:

$$= \frac{123.662 \times 0,5^2 \times 1,96^2}{(123.662 - 1) * 0,09^2 + 0,5^2 * 1,96^2}$$

$$n = 309,67$$

n = 310 personas diabéticas o relacionadas.

Considerando que por tendencia de que se respondan encuestas on line es del 10%, se realizará el envío por lo menos a 3.010 personas ($310/10\%$) para obtener el número de respuestas requeridas.

2.4.2.1. Investigación de mercado

La investigación de mercado corresponde a la práctica de recolectar información para interpretarla, analizarla y aplicarla en la toma de decisiones de un negocio o proyecto.

El objetivo general de la investigación de campo es: Identificar la demanda potencial en una muestra de 310 personas de la zona norte de Quito para determinar preferencias, hábitos y posible frecuencia de consumo de alimentos especializados para diabéticos y establecer la aceptación de este tipo de negocios en el mercado.

Como objetivos específicos citaremos:

Aplicar encuestas vía mail a 310 personas identificando la concentración de la diabetes en su círculo familiar, para recopilar información de la demanda potencial para negocios especializados en alimentación para diabéticos

Identificar mediante las encuestas la preferencia, frecuencia de consumo y posibles precios de compra que permitan tomar las opciones ofrecidas por este tipo de negocios

Establecer mediante las encuestas cuales son los factores de un restaurante o negocio de alimentación que son altamente valorados por el target estudiado

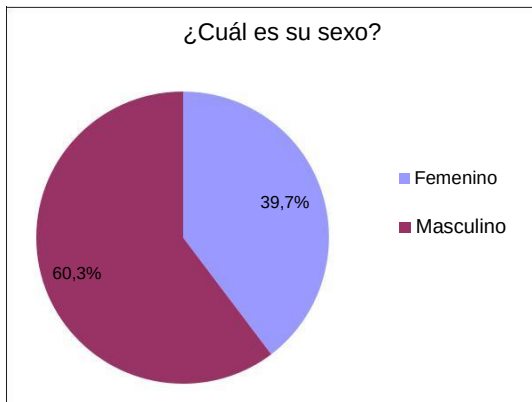
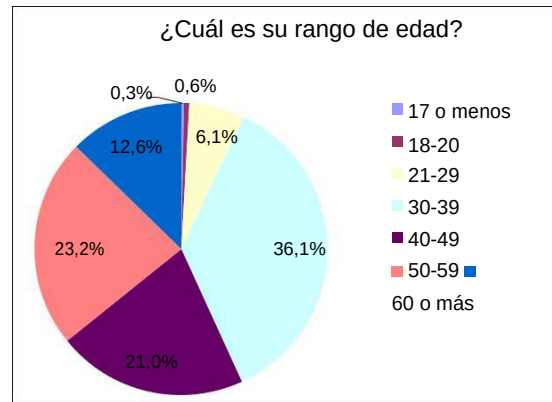
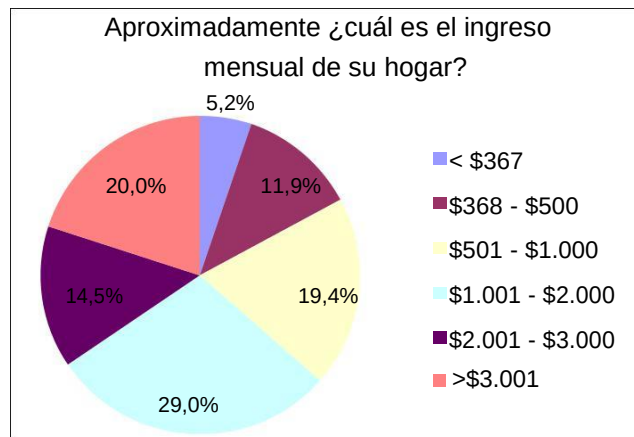
Con ayuda de la herramienta on line SurveyMonkey, se ha aplicado las encuestas a una base total de 9.659 personas con 438 respuestas de las cuales 128 se encuentran incompletas y 310 encuestas completadas que son las requeridas según el cálculo de muestra, a continuación, se presenta el resumen indicado por la herramienta SurveyMonkey de las encuestas totales enviadas (9.659) y las devueltas por correos erróneos que corresponden al 22.5% (2.176 encuestas):

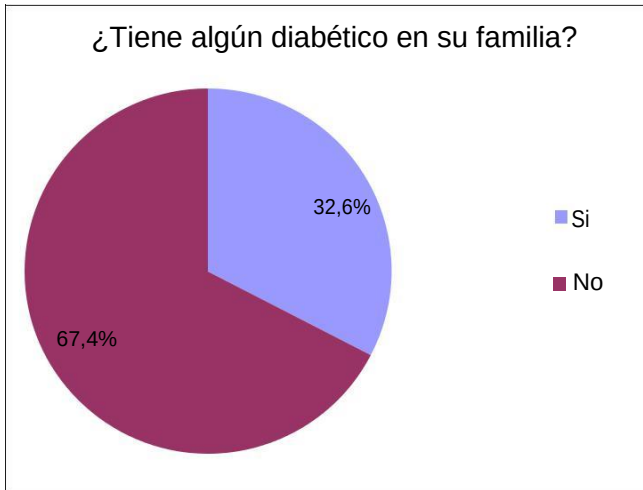


Figura 10. Resumen de encuestas enviadas. Adaptado de Herramienta on line SurveyMonkey.

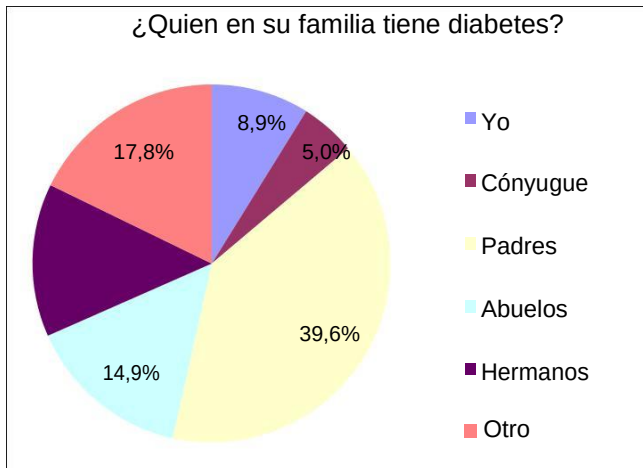
Después de la aplicación de las encuestas se obtuvieron los siguientes resultados:

Las tres primeras preguntas corresponden a cuestionamientos demográficos que nos permiten conocer la distribución de los encuestados con relación a su género, edad e ingresos según el mercado objetivo que se consideró en la muestra, los resultados porcentuales del total de encuestas se mantienen para los encuestados que poseen diabéticos en sus familias:

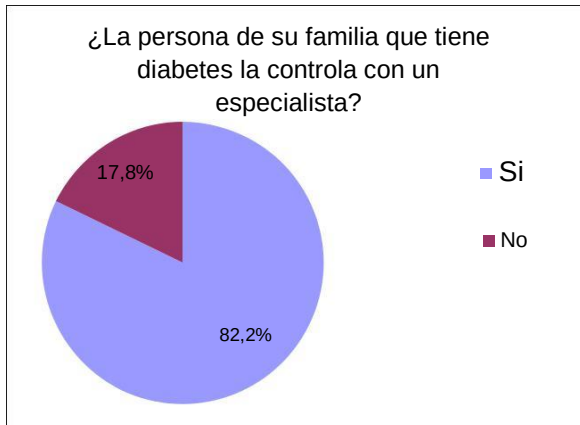
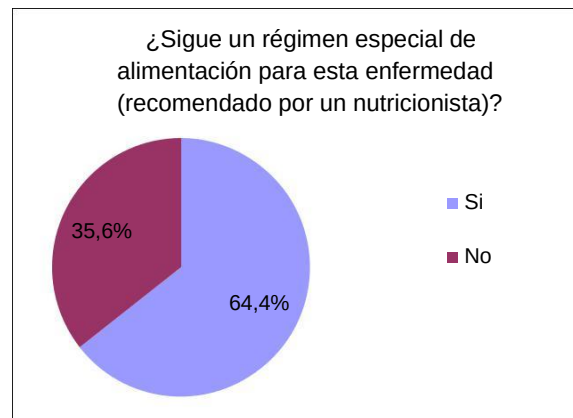
Pregunta 1:**Pregunta 2:****Pregunta 3:**

Pregunta 4:

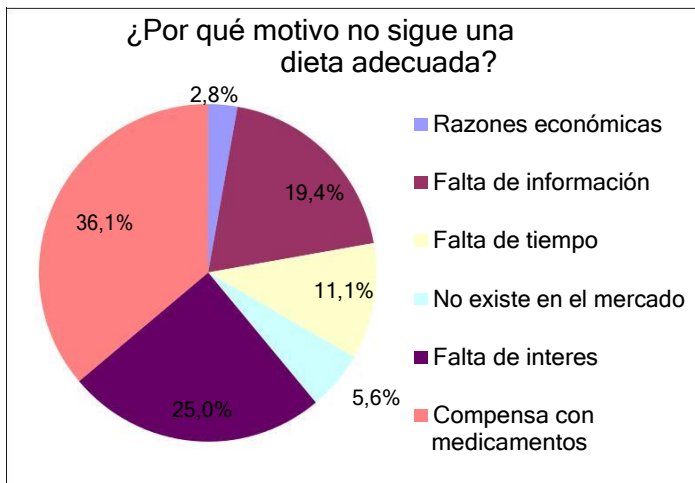
En la cuarta pregunta se genera un filtro para establecer la magnitud de nuestro mercado objetivo, que en este caso corresponde a 101 personas que poseen un familiar diabético del total de encuestas validas 310.

Pregunta 5:

De las personas encuestadas que poseen familiares con diabetes, el 39,6% son sus padres, seguido por sus abuelos y ellos mismo, como se observa es el círculo familiar más cercano.

Pregunta 6:**Pregunta 7:**

Las preguntas 6 y 7 nos indican que la mayoría de personas que padecen diabetes tienen atención médica especializada o de nutrición por lo cual sus requerimientos en cuestiones alimenticias deben ser acatados en su totalidad, por lo cual la oferta de los negocios de alimentación para diabéticos debe adaptarse a sus clientes.

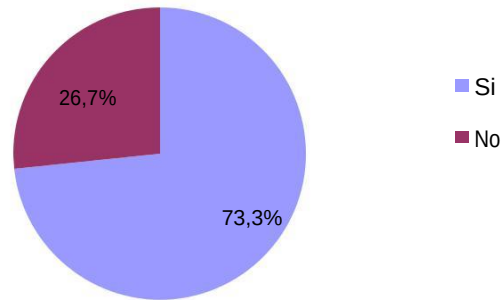
Pregunta 8:

De las personas encuestadas que poseen familiares con diabetes, el 36,1% no siguen una dieta adecuada debido a que compensa su mala alimentación con medicamento generando mayor dependencia a los mismos.

Pregunta 9:

El 73.3% de las personas encuestadas que poseen familiares con diabetes mantienen interés en adquirir o consumir alimentos que se adapte a las necesidades de un diabético, ya que por restricciones médicas o por evitar que esta enfermedad se desarrolle en su

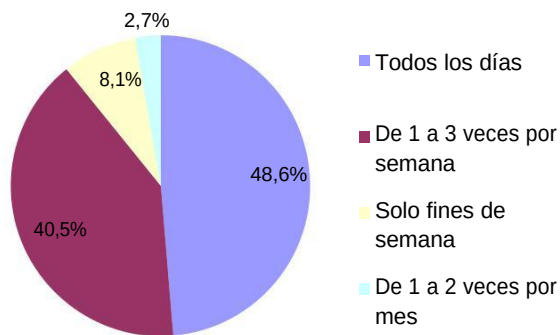
¿Le interesaría adquirir o consumir comida que se adapte a las necesidades de un diabético?



organismo se ve la intención de consumirla.

Pregunta 10:

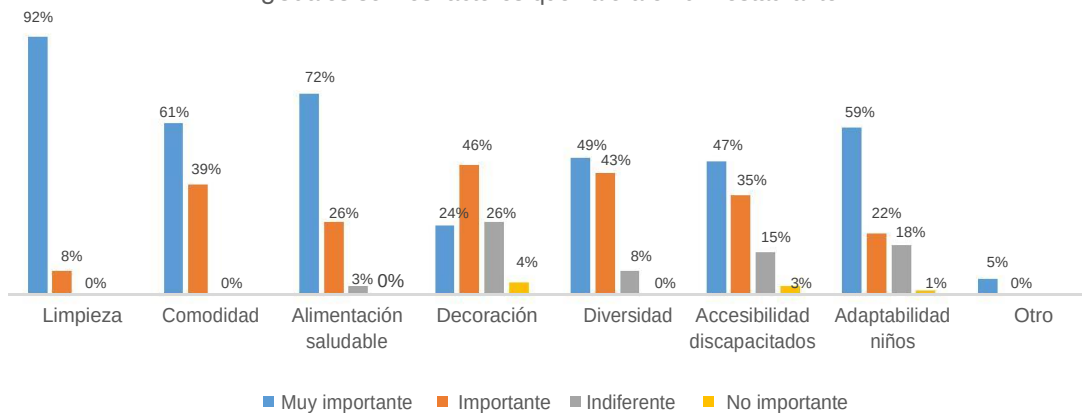
¿Cuál sería su frecuencia de consumo?



El 48,6.3% de las personas encuestadas consumirían diariamente alimentos que se adapte a las necesidades de un diabético, con el fin de seguir un régimen diario de alimentación que va acorde a lo exigido por restricciones médicas, seguido de un 40,5% que consumirían de 1 a 3 veces por semana; como se observa es un consumo de alta frecuencia.

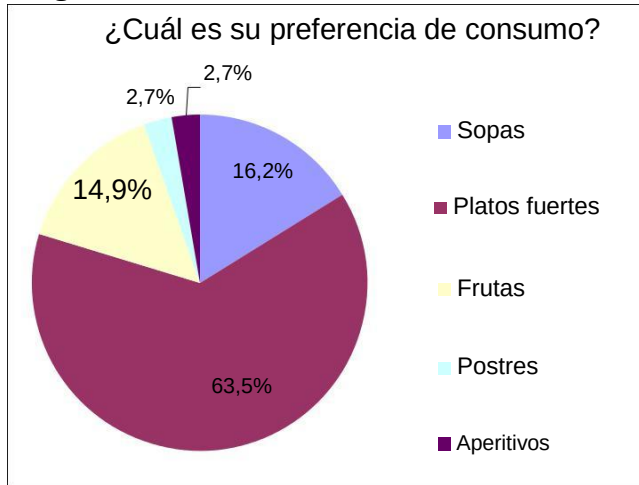
Pregunta 11:

¿Cuáles son los factores que valora en un restaurante?



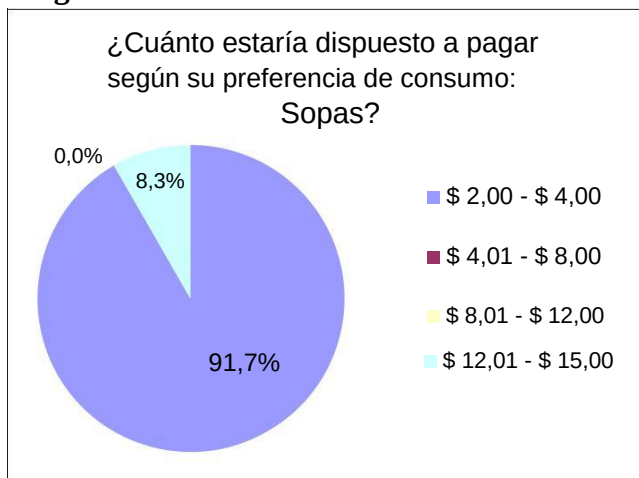
Los principales factores valorados como Muy importante dentro de las personas que fueron encuestadas se encuentran en primer lugar la Limpieza seguido por la Alimentación Saludable; brindando las pautas básicas para los negocios de alimentación para diabéticos.

Pregunta 12:

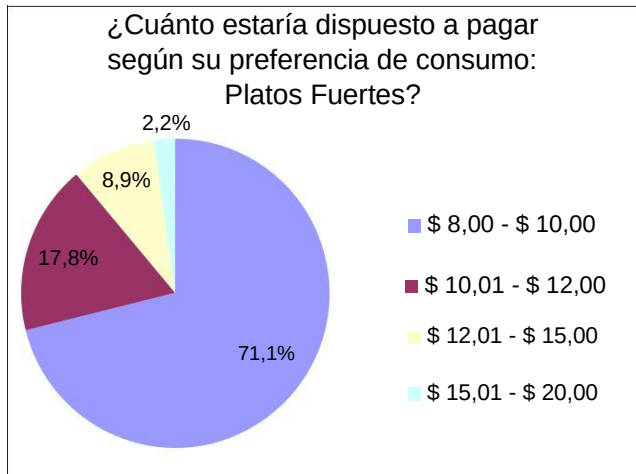


De las personas encuestadas que poseen familiares con diabetes, el 63,5% prefieren Platos Fuertes para su consumo seguido de Sopas y Frutas, mostrando que la concentración de los negocios de alimentación para diabéticos debe enfocarse a estos elementos y brindar opciones de Postres y Aperitivos en menor medida.

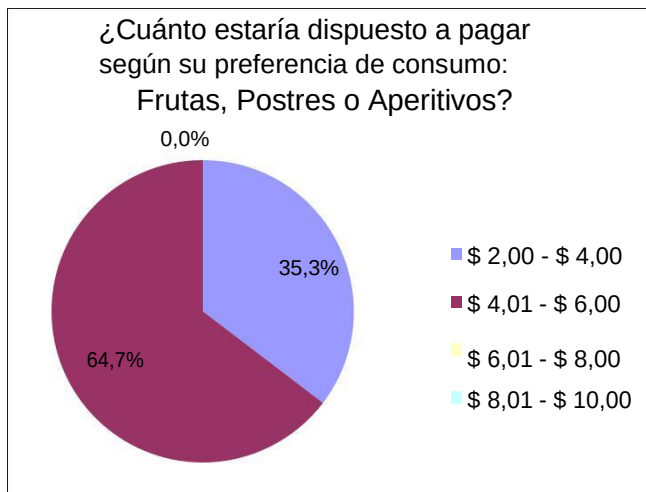
Pregunta 13:



De las personas encuestadas que poseen familiares con diabetes y que su preferencia de consumo son Sopas el precio máximo que el 91,7% pagaría son \$4.

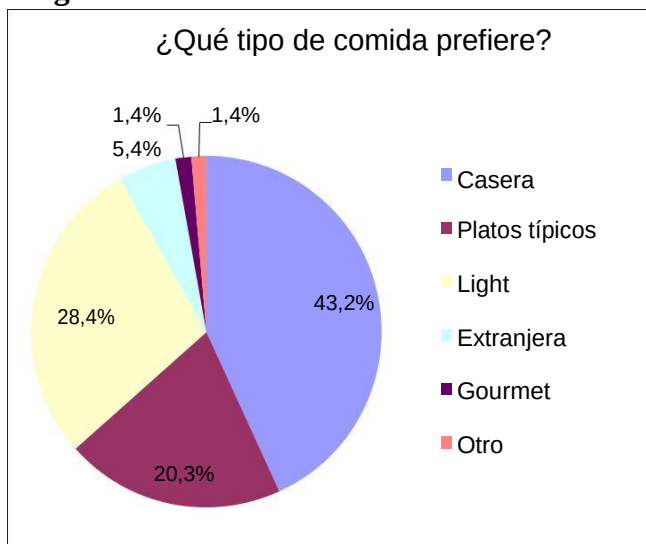


De las personas encuestadas que poseen familiares con diabetes y que su preferencia de consumo son Platos Fuertes el precio máximo que el 71,1% pagaría son \$10.



De las personas encuestadas que poseen familiares con diabetes y que su preferencia de consumo son Frutas, Postres o Aperitivos el precio máximo que el 64,7% pagaría son \$6.

Pregunta 14:



De las personas encuestadas que poseen familiares con diabetes, el 43,2% prefieren comida Casera en su consumo seguida por Platos Típicos y Light.

CAPÍTULO III

MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL

3.1. IMPLEMENTACIÓN DE MODELO DE GESTIÓN – MAPAS ESTRATÉGICOS

Se ha visto pertinente, para los negocios de alimentación enfocados a personas con diabetes, aplicar el modelo de gestión basado en mapas estratégicos, guiándose con la estrategia genérica de concentración en el servicio con enfoque en el consumidor, se aplicará este modelo de gestión ya que podrá tener una visión integral de todo el negocio y las estrategias aplicadas a cada uno de los procesos que se agrupan según las diferentes perspectivas propias del modelo, que permitirán mantener claridad en la aplicación de las estrategias mediante acciones, metodología, responsables y tiempos para controlar que se cumplan a todo nivel.

Para iniciar la aplicación del modelo de mapas estratégicos se procederá a generar reuniones con los accionistas del negocio a implementar con el fin de identificar explícitamente que se desea alcanzar con el negocio es decir responder la pregunta ¿A Dónde vamos? y desarrollar talleres de lluvia de ideas que permitan responder el ¿Cómo? Se aplicará como ejemplo práctico todo el desarrollo del modelo de gestión a la creación de una cafetería que ofertará alimentos enfocados a cumplir con las exigencias médicas y de calidad requeridas por personas diabéticas. El negocio será conformado de la siguiente manera:

- *Nombre o razón social:* “Jardín de Praga”

- *Ubicación:* Jorge Páez 451 y Gonzalo Salazar, Barrio “La Concepción”, Zona Centro Norte de la ciudad de Quito
- *Modelo de negocio:* “Jardín de Praga” será una cafetería enfocada a alimentación para diabéticos en la Zona Centro Norte de la ciudad de Quito, con el fin de ofrecer alternativas saludables de alimentación para personas con diabetes que se adapten a sus exigencias médicas, nutricionales, de sabor y calidad, ya que en el mercado no se encuentra fácilmente ofertas de alimentación que se adapten a las distintas necesidades de personas con diabetes y al pedir cambios en la estructura de los platos muchas veces es negada la solicitud, por lo cual existe frustración y necesidades no satisfechas para esta clientela que debe cuidar su consumo calórico, ingesta de sal, azúcar y grasas.
- *Estructura legal:* “Jardín de Praga” funcionará como persona natural para lo cual se cumplirá con los siguientes requisitos necesarios para iniciar actividades:
 - *Obtener la Licencia Única de Actividades Económicas (LUAE):* Es la autorización emitida por el Municipio de Quito para los locales que vayan a realizar actividades económicas dentro del Distrito Metropolitano, los formularios que se requieren para la solicitud de esta licencia se los encuentra en:

<https://pam.quito.gob.ec/SitePages/Inicio.aspx> y son: “Solicitud Licitud para Obtener la Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas”, donde se detalla la información del establecimiento, si es persona natural o jurídica, la información para la categorizaron de la actividad

económica, la identificación de la actividad económica (rotulación), croquis de ubicación del establecimiento, declaración jurada para petición de inspección, y declaración de responsabilidad y verificación de información. Y el “Formulario Declarativo CRTAU-01” indica el cumplimiento de las condiciones mínimas en materia de reglas técnicas de arquitectura y urbanismo para las actividades de equipamientos y servicios o comercio con relación de compatibilidad permitida con el uso de suelo en edificaciones existentes para la emisión de la LUAE, aquí lo que se efectúa es una auto declaración de las medidas del establecimiento, puertas existentes, tipo de ventilación, características y numero de baños, y finalmente se declara que lo consignado es verdad con la firma del representante. A estos formularios, en este caso por ser persona natural se adjunta: copia del Registro Único de Contribuyentes, copia de cédula y papeleta de votación del representante en caso de tener rotulo foto y dimensiones del rotulo, si aún no lo tiene, una foto con el montaje de como iría el rotulo.

- *Sistema Declarativo de Prevención de Incendios:* Se genera automáticamente una vez ingresada la solicitud para obtener la Licencia Única De Actividades Económicas (LUAE), este formulario es básicamente un documento derivado del formulario CRTAU-01, pero con este se abre un estado de solicitud para la realización de la inspección por parte del Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito para verificar la veracidad de lo declarado in situ, así que un inspector autorizado con código determina si se cumple con todo lo exigido por las ordenanzas aplicables.

- *Solicitud de Registro Turístico Actividades Económicas de Alimentos y Bebidas; Centro de Convenciones; Alojamiento; Recreación Diversión y Esparcimiento:* Para obtener este certificado es necesario acudir a las instalaciones y con el número de trámite de solicitud de la LUAE, solicitar el formulario No. 02-AV-CA-RC; en este formulario se solicita a la Empresa Metropolitana de Gestión de Destino Turístico clasificar, tipificar y registrar el establecimiento turístico, para lo cual se añade datos generales como la razón social, número de Registro Único del Contribuyente (RUC), trámite de licencia metropolitana, ubicación del establecimiento, horarios de atención, croquis, actividad turística, y finalmente con la firma del representante se declara la veracidad de la información proporcionada. A este formulario se debe adjuntar el Registro Único del Contribuyente (RUC), copia de cédula y papeleta de votación, copia del trámite de la obtención para la Licencia Única De Actividades Económicas (LUAE), búsqueda fonética del nombre del establecimiento otorgada por el IEPI Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, pago predial del local, inventario valorado con firma de responsabilidad y el formulario de declaración de activos del uno por mil. *Posteriormente*, Quito Turismo realiza una inspección del local donde lo clasifica y lo categoriza.
- *Permiso de Funcionamiento:* Se solicita con el certificado de la inspección de Quito Turismo en la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria.

- Misión:* La misión de los negocios de alimentación para diabéticos corresponde al propósito para los cuales son creados, por lo cual para “Jardín de Praga” se ha definido la siguiente misión que responde a la pregunta ¿qué hace el negocio?: Facilitar alimentos saludables de alta calidad, de buen sabor y que se adapten a las necesidades nutricionales y medicas de los clientes con diabetes además fomentar en clientes no diabéticos la conciencia y la importancia de mantener una dieta equilibrada, mediante un grupo humano capacitado en nutrición y servicio al cliente apoyado en una infraestructura física y procesal que permite adaptarse a los requerimientos de cada cliente, con ética, integridad, proactividad y siendo culturalmente sensibles con la realidad de las personas con diabetes.
- Visión:* Corresponde el rumbo a largo plazo que mantienen los negocios de alimentación para diabéticos, por lo cual para “Jardín de Praga” se ha definido la siguiente visión que responde a la pregunta ¿A dónde va el negocio?: Para el 2018 ser reconocidos como una referencia de alimentación saludable que brinda a los diabéticos opciones según sus necesidades y gustos, con una alta calidad, eficiencia y calidez en su servicio; logrando incrementar cada año el 30% en ventas.
- Valores Organizacionales:* Corresponden a la agrupación de lineamientos culturales que regularan las actividades de los negocios de alimentación para diabéticos, para “Jardín de Praga” se han definido los siguientes valores organizaciones:

Ética: Involucra realizar cada acción con transparencia y excelencia que denote lo mejor de cada uno

Responsabilidad: Corresponde hacerse cargo de todas nuestras acciones, toma de decisiones y compromisos.

Pro actividad: Estar un paso delante de los *stakeholders*.

Empatía: Es ponerse en la posición de la otra persona, respondiendo a ¿Cuál es la mejor manera en la que me gustaría a mí que me traten? Es una actitud de servicio en todo momento

Trabajo en equipo: Trabajamos en colaboración, todos somos una parte importante y valiosa

Atención al cliente. - mantener una buena actitud, servicial y profesional.

- *Diagnóstico estratégico:* “Jardín de Praga” al ser un negocio naciente no posee planificación estratégica anterior, por lo cual se la desarrollará conjuntamente con el Modelo de Negocio apalancado en Mapas estratégicos. Se ha observado que en el mercado los negocios similares considerados competidores no poseen planificación estratégica clara ya que son manejados empíricamente lo que provoca que su crecimiento sea paulatino y controlado.

Para generar un diagnóstico estratégico objetivo, con ayuda de los involucrados en el negocio, en los talleres mencionados anteriormente se realizó el análisis FODA que corresponde a una herramienta de análisis de negocios, empresas o proyectos, en donde se analizan factores internos como debilidades y fortalezas y factores externos como amenazas y oportunidades lo que permite tener un conocimiento real de la situación actual del negocio para tomar decisiones y establecer estrategias para el

futuro. A continuación, se muestra el FODA desarrollado para el negocio “Jardín de Praga”:

FACTORES INTERNOS Controlables	FACTORES EXTERNOS No Controlables
FORTALEZAS (+) + Capacidad instalada que permita atender las necesidades específicas de cada cliente + Espacio físico suficiente para atender a los diferentes targets + Alta calidad y variedad en el producto ofrecido + Políticas definidas de manejo de alimentos y logística + Gerencia altamente involucrada con procesos estratégicos + Oferta de alimentación equilibrada que genera valor agregado en el mercado	OPORTUNIDADES (+) + Ubicación del negocio en el centro norte de Quito en un barrio tradicional que posee vecinos retirados y de tercera edad + Generar alianzas con instituciones dedicadas a personas con diabetes + Alta demanda de productos alimenticios saludables por creciente conciencia de mantener una dieta equilibrada + Crecimiento de personas con diabetes + Planificación estratégica que permite tener una visión a largo plazo
DEBILIDADES (-) - Poca experiencia en manejo de restaurantes y cafeterías	AMENAZAS (-) - Competidores con varios años de experiencia

- Inicio con poco personal	- Crisis económica que reduce gastos en alimentación fuera del hogar - Incremento constante en precio de materias primas - Inestabilidad política, económica y tributaria
----------------------------	---

- *Objetivos estratégicos:* Considerando la misión y visión del negocio se determinan los objetivos que regirán las estrategias de largo plazo del negocio enfocándose en cada perspectiva de mapas estratégicos, es así que se han definido los siguientes objetivos para “El Jardín de Praga”:

Perspectiva financiera o de resultado

- Generar rentabilidad neta del 20% anual para propietarios y socios con un límite de costos del 30% con respecto a la utilidad

Perspectiva del cliente o mercado

- Incrementar las ventas 30% cada año

Perspectiva del proceso interno

- Generar procesos de mejoramiento continuo e innovar en el desarrollo de nuevas alternativas de eficiencia y nuevos productos

Perspectiva del aprendizaje, crecimiento o tecnológica:

- Mantener cultura organizacional de PDCA para identificar mejores prácticas y oportunidades de mejora

Al contar con todos los elementos básicos de planificación estratégica detallados anteriormente se procede a desarrollar los mapas estratégicos de los negocios de alimentación para diabéticos, para lo cual es necesario recopilar todas las iniciativas que proponen a manera de lluvia de ideas los accionistas, socios e involucrados, en este punto es importante no desechar ninguna idea; se colocará todas las iniciativas a manera de lista de forma vertical en una columna, como es necesario priorizarlas con apoyo del equipo, se aplicará la metodología utilizada en el modelo SCRUM de manejo de proyectos “Moscow Prioritization Scheme”; SCRUM corresponde una formación en rugby donde todos los jugadores van juntos por el balón, esta metodología corresponde a una serie de elementos que busca el trabajo en equipo colaborativo y altamente productivo generando mayor rapidez y calidad en el proyecto; aplicando la metodología del modelo SCRUM para priorización en la cafetería “Jardín de Praga”, como se muestra en el Anexo 2, se considera la misión, visión y objetivos estratégicos del negocio y se coloca a lado de cada iniciativa un número del uno al cuatro que responderá a:

1 = "must have" (debe tener para que el producto sea valorado)

2 = “should have” (debería tener)

3 = "could have” (podría tener, pero no es prioridad)

4 = "will not have” (sería bueno que tenga, pero no son necesarios y por lo cual no tendrá el producto o negocio)

Posteriormente se toman las iniciativas con 1 y 2, se relacionan entre sí, se ordenan y se deduce una estrategia que las abarque y se pueda visualizar en el mapa estratégico, como se muestra en el Anexo 3 aplicado a la cafetería “Jardín de Praga”, para presentación a los involucrados y comunicación interna se grafica el mapa estratégico, la conexión entre estrategias y su apoyo a los diferentes objetivos estratégicos, como se muestra en el Anexo 4. Las iniciativas que en este proceso queden por fuera, si aplican podrán ser reservadas para la siguiente revisión del mapa estratégico que puede ser cada seis meses. Con la aplicación de esta herramienta se logró obtener todas las iniciativas prioritarias para iniciar con la planificación estratégica de la cafetería “Jardín de Praga”, estas iniciativas se han atado a las diferentes estrategias que permiten alcanzar los objetivos estratégicos planteados.

3.1.1. Procesos estratégicos

La planificación estratégica proporciona los lineamientos para que toda la organización cumpla con sus objetivos, estos lineamientos son generados para conducir los procesos estratégicos internos a la visión de la empresa, los procesos estratégicos son los diferentes conjuntos de actividades esenciales que permiten a la empresa desarrollar su misión.

3.1.1.1. Gestión Administrativa y Financiera

En los negocios de alimentación para diabéticos es indispensable tener en claro los subprocesos de la gestión Administrativa y Financiera ya que de esta parten los lineamientos de todo el negocio para alcanzar la visión y subsistencia a largo plazo, por lo cual a

continuación se describen los subprocesos estratégicos aplicados a la cafetería “Jardín de Praga”.

- Dirección y planificación

La planificación estratégica adaptada a negocios de alimentación para diabéticos se definirá con el modelo de negocios basado en mapas estratégicos en donde se plasman estrategias a mediano y largo plazo, acciones, responsables y tiempos de ejecución para alcanzar los objetivos propuestos, a continuación, se presentan como ejemplo práctico el mapa estratégico de la cafetería “Jardín de Praga”:

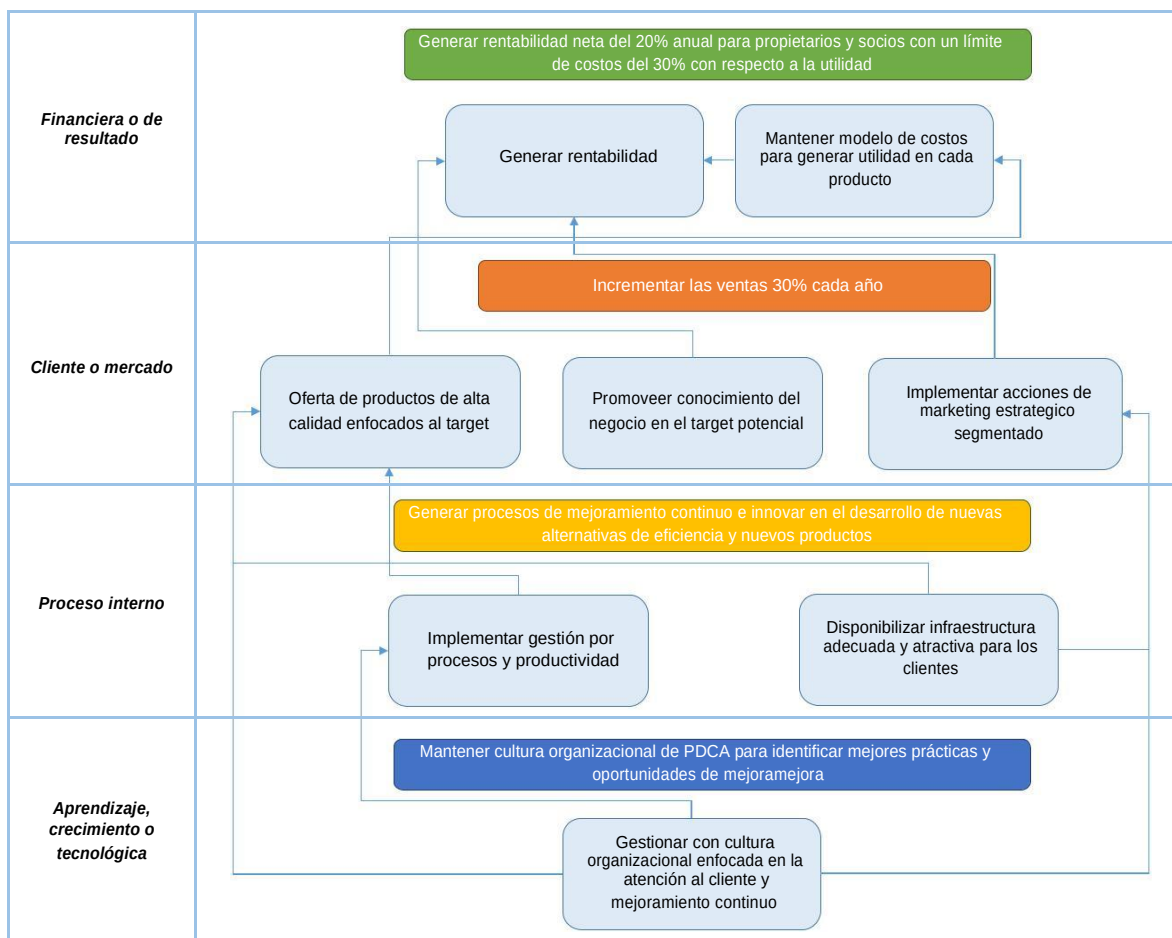


Figura 11. Mapa estratégico de “Jardín de Praga”.

En base al mapa estratégico desarrollado se toman las diferentes estrategias con sus iniciativas se las traduce como acciones para proceder a definir tiempos y responsables como se muestra en el Anexo 5, este plan de acción se revisará cada trimestre a fin de dar el seguimiento adecuado a la implementación de las acciones. En el caso de “Jardín de Praga” los responsables de las diferentes acciones serán los miembros que conforman el negocio, según los requerimientos de cargos que se verán en el punto de Talento Humano.

Aplicando esta metodología de mapas estratégicos se ha logrado obtener el plan de acción detallado para alcanzar los diferentes objetivos responsabilizando a los miembros del equipo y especificando los tiempos de inicio y fin de cada una de las acciones.

- Gestión de calidad

Los negocios de alimentación para diabéticos deben establecer lineamientos claros de calidad ya que sus clientes tienen altas expectativas y malas experiencias pasadas en otros negocios, por lo cual la cultura organizacional debe basarse en la calidad y demostrarlo en todas sus acciones, es así como los lineamientos de esta cultura son los valores organizacionales. En el caso de “Jardín de Praga” los valores organizacionales que enmarcan su gestión de calidad y acciones son: Ética, Responsabilidad, Pro actividad, Integridad, Empatía, Compromiso y Trabajo en equipo.

Para garantizar la calidad de los productos ofrecidos y del servicio al cliente se crearán las siguientes políticas organizacionales en la cafetería “Jardín de Praga”:

- **Atención al cliente.** - es necesario que al momento de la contratación de todo el personal se valide la existencia de esta competencia y se establezca la predisposición para mantener una buena actitud, servicial y profesional; adicionalmente es necesario generar empatía con el cliente para entender sus restricciones y ofrecerle las mejores opciones del menú siendo accesibles adaptándose a los requerimientos de cada uno de los clientes de manera eficiente y rápida.
- **Coste del producto.** - la calidad del producto ofertado a los clientes iniciará desde la calidad de materias primas por lo cual se generarán alianzas estratégicas con los diferentes proveedores (carnicero, panadero, distribución de verduras y mariscos) para determinar costos lo más estables posibles en el tiempo con el fin de mantener y no afectar la calidad del producto final entregado a los clientes.
- **Comunicación eficaz:** la comunicación debe iniciar internamente al dar a conocer a todo el personal la información permanente y estratégica del negocio como políticas y planificación a mediano y largo plazo, así como información a corto plazo como promociones y descuentos; al contar con colaboradores informados se podrá garantizar que los clientes cuenten con información actualizada, en la visita del cliente es primordial escucharlo y atender sus dudas y necesidades; para lo cual se realizarán con los colaboradores *role plays* de atención al cliente para generar aprendizaje del manejo de las diferentes situaciones con los clientes mediante la simulación de las mismas.

Por el momento, los resultados observables que se han logrado obtener aplicando las políticas de calidad en la cafetería “Jardín de Praga” son apertura del cliente en cuanto a sus restricciones alimenticias lo que ha permitido entregar productos adaptados a cada cliente,

los colaboradores han podido solventar inquietudes de los clientes y fomentar consumos de venta cruzada, por ejemplo los clientes diabéticos están acostumbrados a no solicitar postres pero el mesero ofrece postres bajos en grasas y endulzados con *stevia* lo que ha sido aceptado por la mayoría de clientes, otro resultado observable es el gusto con el cual saborean los alimentos que a pesar de adaptarse a sus restricciones médicas no han perdido el sabor generando felicitaciones y recompra de varios clientes.

- Evaluación de indicadores

Bajo el modelo de mapas estratégicos que delimitan la planificación estratégica de los negocios de alimentación para diabéticos los indicadores de medición se asignan a cada objetivo para poder realizar un seguimiento permanente y controlado, para lo cual, como se muestra en el Anexo 6 aplicado a “Jardín de Praga” se definirán los indicadores, se registrará la medición inicial y se planificará el próximo seguimiento para evaluar el indicador identificando la variación existente con la medición inicial o la medición anterior que servirá para evaluar si las acciones implementadas para alcanzar los objetivos están generando los efectos esperados o se deben tomar medidas correctivas para llegar a los valores meta establecidos según los objetivos y la visión.

Los indicadores se establecen con el fin de evaluar el avance del objetivo estratégico por lo cual para el caso de “Jardín de Praga” se han definido cinco indicadores macro con su valor meta, para que en la próxima medición que ha sido definida para el 20 de junio de 2017 sean evaluados y se pueda establecer su avance, a continuación se detallan los indicadores

establecidos que aún no han sido evaluados debido a que es un negocio nuevo y requiere información histórica o de por lo menos un periodo:

Tabla 6

Detalle de indicadores por objetivo estratégico de “Jardín de Praga”

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Valor Meta
<i>Financiera o de resultado</i>	Generar rentabilidad neta del 20% anual para propietarios con un límite de costos del 30% con respecto a la utilidad	Margen de utilidad = Utilidad neta / Ventas	20%
		Rendimiento sobre costos = Utilidad neta / Costo de Venta	Max. 30%
<i>Cliente o mercado</i>	Incrementar las ventas 30% cada año	Variación de ventas anual = $(\text{Ventas año } n1 / \text{Ventas año } n0) - 1$	> 30%
<i>Proceso interno</i>	Generar procesos de mejoramiento continuo e innovar en el desarrollo de nuevas alternativas de eficiencia y nuevos productos	Procesos para mejorar	1 por año
<i>Aprendizaje, crecimiento o tecnológica</i>	Mantener cultura organizacional de PDCA para identificar mejores prácticas y oportunidades de mejora	Mejores prácticas u Oportunidades de mejora	2 por año

1.3.2.1. Talento Humano

- Selección y contratación

Los negocios de alimentación para diabéticos seguirán el siguiente proceso para la selección de los perfiles requeridos, a continuación, se detalla el proceso aplicado al ejemplo práctico “Jardín de Praga”:

- Analizar el requerimiento de contratación, las razones del proceso y el perfil requerido, como se muestra a continuación en el ejemplo práctico de la cafetería “Jardín de Praga”.

Tabla 7

Requerimientos de contratación de “Jardín de Praga”

Cargo requerido	Justificación de la contratación	Perfil Requerido
Chef	Es imprescindible para este negocio debido a que preparará todos los platos que se sirvan en el negocio y será responsable del funcionamiento de la cocina, del abastecimiento y calidad de la materia prima e insumos.	Según formato de definición de funciones y responsabilidades (Anexo 7)
Auxiliar de cocina	Es necesario para apoyar al chef en la preparación de platos y limpieza	
Mesero(a)	Se requiere para servir las mesas, limpiar y mantener el orden en el salón	
Recepcionista - Cajero(a)	Estará a cargo de generar las facturas de cada mesa y cobrar cada cuenta, aplicar descuentos y promociones, declaración de impuestos, registro de contabilidad	
Administrador(a)	Es el responsable del buen funcionamiento del negocio, llevar registro de todos los procesos	

- Identificar según el perfil requerido las fuentes de selección, como se muestra a continuación en el ejemplo práctico de la cafetería “Jardín de Praga”.

Tabla 8

Fuentes de selección para la contratación en “Jardín de Praga”

Cargo requerido	Fuentes de selección
Chef	Se buscará candidatos en las siguientes escuelas de cocina, en donde se cuenta con contactos que posibilitan la obtención de perfiles: - Culinary Trainer School (CTS) - Culinary Arts School - Gasterea Y se publicará anuncios en El Comercio para recabar más candidatos
Auxiliar de cocina	
Mesero(a)	
Recepcionista Cajero(a)	- Se solicitará candidatos a la Escuela de Contadores de Pichincha
Administrador(a)	Junta de involucrados para escoger uno que sea administrador

- Desarrollar el cuestionario de solicitud del empleo y cuestionario de entrevistas, como se muestra en el Anexo 8 aplicado a “Jardín de Praga” para contar con un resumen de

la hoja de vida del aspirante y conocer sus intereses, habilidades, competencias, proyecciones, etc.

- Con el cuestionario del Anexo 8 se realizarán las entrevistas para evaluar a cada candidato.
- Se solicitará a los candidatos record policial y se escogerá la terna final de los cuales se validará referencias personales y profesionales.
- A los candidatos de la terna final se solicitará un examen físico elemental de orina y sangre para que se garantice la seguridad alimenticia.
- Después de todos los pasos anteriores, se realizará la oferta formal de trabajo al candidato escogido, indicándole condiciones, remuneración, beneficios, etc. Si las dos partes están de acuerdo se procede a la contratación.

El organigrama estructural de la cafetería “Jardín de Praga” se detalla en el siguiente gráfico:

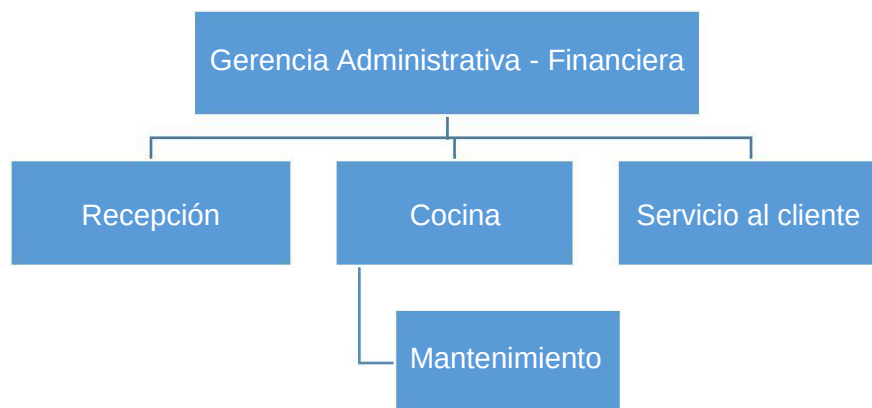


Figura 12. Organigrama estructural de “Jardín de Praga”.

- Definición de funciones y responsabilidades

Es necesario establecer claramente las funciones, responsabilidades, objetivos y habilidades requeridas para cada uno de los cargos establecidos dentro del negocio de alimentación para diabéticos, para lo cual se ha desarrollado como ejemplo los perfiles por puestos requeridos en “Jardín de Praga” como se muestra en el Anexo 7.

Con las contrataciones indicadas se obtiene el organigrama funcional de la cafetería “Jardín de Praga” como se muestra en el siguiente gráfico:

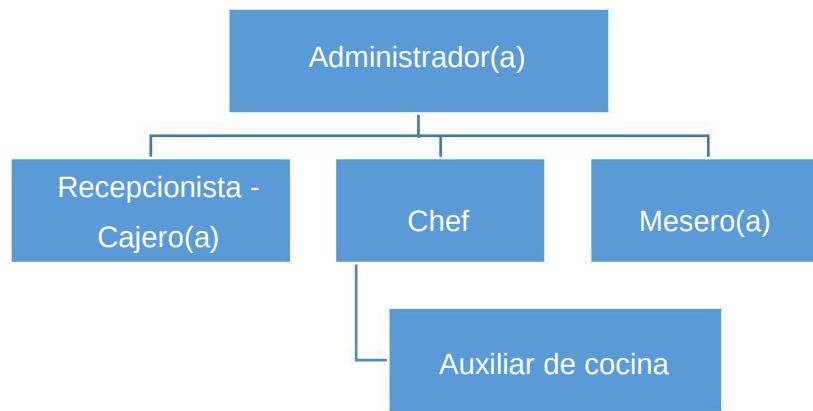


Figura 13. Organigrama funcional de “Jardín de Praga”.

- Capacitación, Crecimiento y Liderazgo

Todos los negocios de alimentación para diabéticos deberán posicionarse para empezar programas de capacitación, crecimiento y liderazgo por lo cual se ira coordinando las actividades según la planificación estratégica a cargo del Administrador del negocio; a

continuación, se detallan algunos de los cursos a los que se accederá para capacitación y crecimiento del talento humano de “Jardín de Praga”:

Tabla 9

Próximos cursos para colaboradores de “Jardín de Praga”

Curso	Institución	Participantes	Tiempo aprox. de duración
Gestión de finanzas personales y emprendimiento	Universidad Andina Simón Bolívar	Administrador	4 horas
Desarrollo emprendedor & aceleración de negocios	Cámara de Comercio Quito	Administrador	80 horas
Mentoring - Primer Seminario de Desarrollo Personal	Cámara de Comercio Quito	Todos los colaboradores	8.5 horas
Taller de Etiqueta, Protocolo y Organización de Eventos	Liderazgo	Administrador y Mesero	8 horas
Buenas prácticas de manejo ambiental para hoteles y restaurantes	CAPACITUR	Administrador y Chef	16 horas
Manipulación de alimentos	IRFEYAL - Instituto Radiofónico Fe y Alegría	Todos los colaboradores	24 horas

- Retención y confidencialidad

En “Jardín de Praga” al igual que todos los negocios de alimentación para diabéticos cada empleado manejará información confidencial como recetas, estrategias, costos, etc. Por lo cual se firmarán acuerdos de confidencialidad con cada uno de los empleados como el que se muestra en el Anexo 9.

Para la retención de empleados se implementarán las siguientes políticas en la cafetería “Jardín de Praga”:

- Garantizar un entorno laboral adecuado, generando contrataciones con los beneficios de ley, disponibilizar todos los elementos, uniformes, señalética, herramientas y protección necesaria para garantizar la seguridad ocupacional.
- Desarrollar buenas relaciones con los empleados, incluyendo a todos los colaboradores en capacitaciones de crecimiento personal y liderazgo, adicionalmente generando talleres de trabajo en equipo y solución de conflictos.
- Coaching a los empleados, se iniciará con cursos específicos del tema a todos los empleados.

1.3.2.2. Innovación

- Tecnología y sistemas de información

Los negocios de alimentación para diabéticos deberán implementar la tecnología y sistemas de información según sus recursos cubriendo las necesidades de eficiencia y manejo de información, como ejemplo en “Jardín de Praga” se implementará:

- Luces indirectas automáticas en el jardín exterior

- Hornos y congeladores digitales que permitirán el adecuado manejo de los diferentes alimentos
- Tablet para realizar y personalizar pedidos, que serán implementados según la planificación estratégica
- Producción en línea de los diferentes pedidos

En cuanto a los sistemas de información se manejará de la siguiente manera:

- Control de inventarios y suministros en *kardex* electrónicos manejados en Excel
- Desde el primer día se generará una base datos en Excel que contengan información de los clientes con la siguiente información:
 - Nombre 1
 - Nombre 2
 - Apellido 1
 - Apellido 2
 - Dirección
 - Razón de alimentación restringida
 - Fecha de la última visita (Se modificará en cada nueva visita del cliente)
 - Número de visitas (Se modificará en cada nueva visita del cliente, incrementando el número anterior registrado)
 - Cédula
 - Celular
 - Teléfono 1
 - Teléfono 2
 - Email
 - Médico Tratante

- Requerimiento adicional (Detallar requerimientos especiales, por ejemplo: sin azúcar, no fritos, sin sal, preferencia en mesa, etc., no se eliminará información descrita anteriormente)
 - Observación (Cualquier molestia, felicitación u otra información que se pueda obtener del cliente o algún ofrecimiento que se le realizó, no se eliminará información descrita anteriormente)
- Información de la empresa formalizada y documentada: menús, facturación, compras, ventas, indicadores, etc.
 - Backups diarios de la información de clientes y del negocio para prevenir pérdida de información por hurtos o daños en el sistema.
- Investigación de mercado

Se realizará una investigación permanente de satisfacción de los clientes que visitan los negocios de alimentación para diabéticos con el fin de mantener actualizada las necesidades y tendencias de los clientes generando procesos continuos de revisión de productos y procesos, como se puede observar en el modelo de encuesta aplicado a “Jardín de Praga” en el Anexo 10.

Adicionalmente, realizará de forma permanente un análisis de la competencia de “Jardín de Praga” que ofrece productos sustitutos, debido a que en las proximidades de la ubicación de la cafetería no existen negocios que cuenten con alimentos especializados para

diabéticos, la competencia directa de productos sustitutos de este negocio corresponde a dos negocios cercanos que son:

- “La Tortilla”: Es un restaurante ubicado a pocos metros de “Jardín de Praga” en la misma calle Jorge Páez, ofrece platos típicos y de cafetería como: tortillas de maíz hechas en tiesto, tamales de papa y de maíz, empanadas de viento, morocho con leche, quimbolitos, etc. Según la información obtenida como clientes fantasma se ha constatado que existe un deterioro en la calidad de productos ofrecidos debido a que por ejemplo las empanadas gigantes de viento que eran un atractivo se han convertido en una masa insípida con alta cantidad de aceite lo cual no podrían consumir personas con diabetes, adicionalmente no existe la opción sin azúcar de las bebidas previamente preparadas como chocolate o morocho con leche, tampoco hay opciones saludables con frutas y verduras. En redes sociales se ha constatado que no existe un manejo adecuado, ya que únicamente se contestan comentarios positivos, de los cuales por cada comentario positivo tienen cuatro comentarios negativos sin responder denotando la baja importancia de la opinión de clientes insatisfechos, a continuación, se muestran los comentarios más recientes de la página de Facebook de “La Tortilla”:

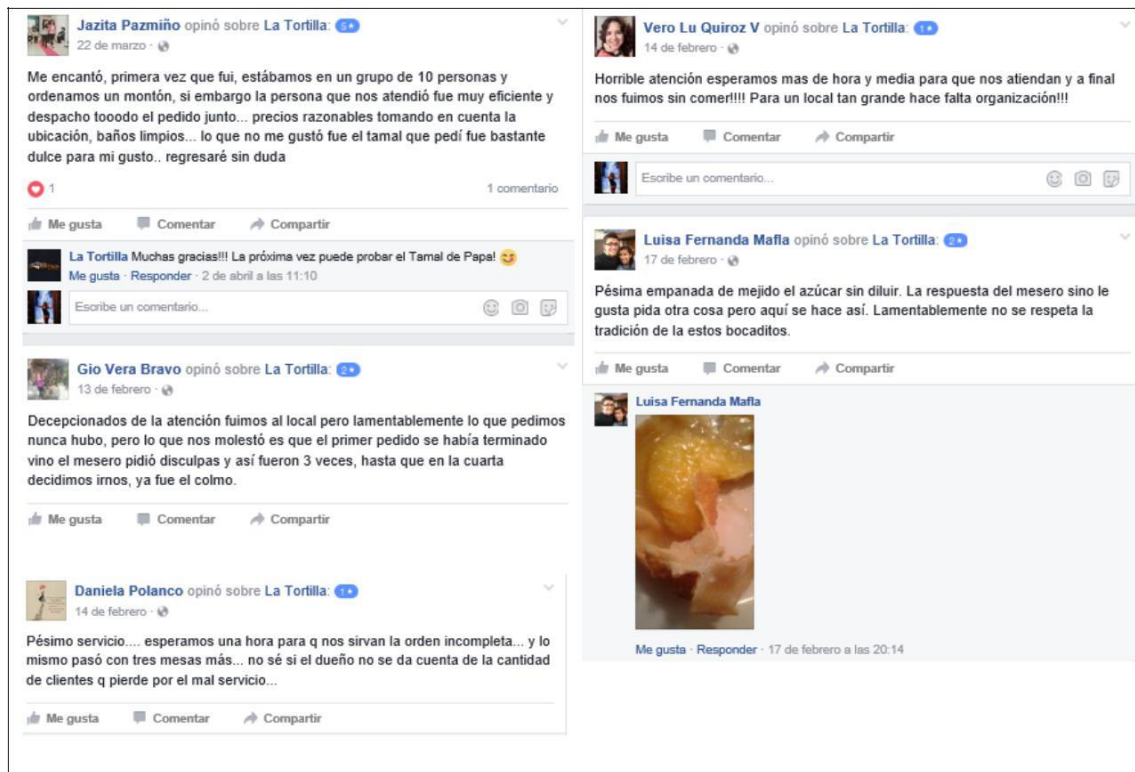


Figura 14. Comentarios de Facebook “La Tortilla”.

- “Sabor a Limón”: Es un restaurante – cafetería ubicado cerca de “Jardín de Praga” en la calle General Francisco Miranda N47-101 y Avenida Brasil, ofrece platos a la carta y especialidades de cafetería como empanadas, bolones y corviches; sus especialidades según lo indicado en la página web son “platos del mar con el auténtico sabor manabita” tienen como objetivo “garantizar alimentos sanos, variados y deliciosos buscando satisfacer los requerimientos del cliente de manera personalizada”. En redes sociales se ha constatado que tienen un manejo enfocado a la respuesta inmediata de los diferentes clientes, mantienen varios comentarios positivos y responden comentarios negativos con razones sustentadas y solicitan

información del cliente para solucionar los inconvenientes, a continuación, se muestran los comentarios más recientes de la página de Facebook de “Sabor a Limón”:



Figura 15. Comentarios de Facebook “Sabor a Limón”.

1.3.2.3. Logística interna

- Compras y proveedores

Para iniciar los procesos de compra en “Jardín de Praga” se consolidó una lista de todos los productos o materia prima, insumos, artículos de limpieza y mantenimiento, con el detalle de producto, tipo, presentación, marca, proveedor, precio, costo, etc. Esta lista por contener información confidencial de materia prima y proveedores no ha sido proporcionada. El proceso de compra al ser un negocio pequeño corresponde al siguiente flujo en donde se

mantiene directa relación con los diferentes proveedores lo que permitirá detallar las especificaciones y controlar los bienes que ingresen:

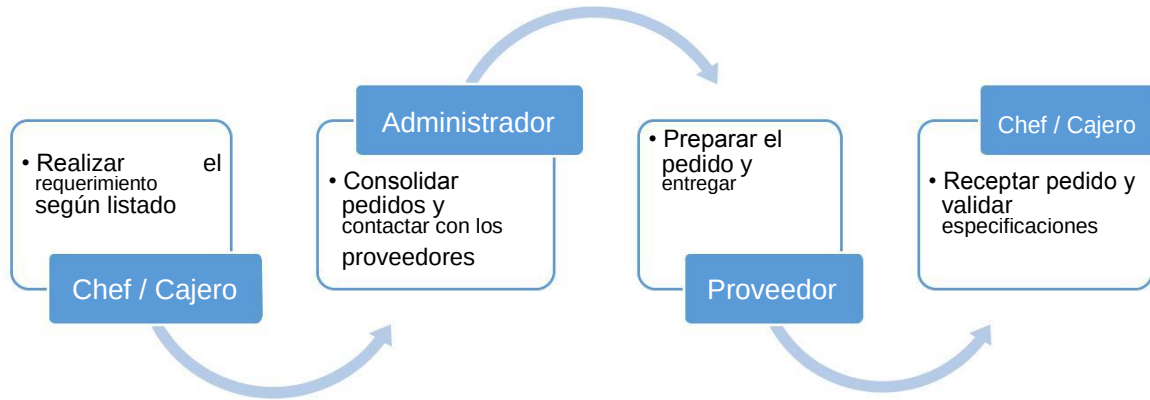


Figura 16. Flujo del proceso de compras “Jardín de Praga”.

- Inventarios

En los negocios de alimentación para diabéticos es esencial generar procesos de inventarios físicos permanentes o diarios para actualizar constantemente el stock de cada suministro, insumo, materia prima, etc. Por lo tanto, en “Jardín de Praga” se ha implementado kardex para llevar los diferentes inventarios como se muestra en el formato del Anexo 11. En este formato se registrarán todos los artículos de consumo frecuente especialmente materia prima que se requiere un seguimiento exhaustivo y por ser productos perecederos se utilizará el método FIFO (first in first out) para lo cual se colocarán al frente de las perchas y del refrigerador los productos con fecha de caducidad más próxima o los que primeros que llegaron a la cocina o bodega.

1.3.2.4. Comercial y Marketing

- Producto: Los productos de “Jardín de Praga” se elaborarán con materia prima de alta calidad corresponden a platos bajos en calorías, en grasa y en sal además con sustitutos de azúcar para que se adapten a los requerimientos médicos promedio de un diabético sin perder el sabor, textura y calidad de platos comunes.

Para establecer la calidad de los platos ofrecidos en “Jardín de Praga” se ha elaborado cada uno y se han puesto a prueba a familiares y amigos con el fin de mantener varias opiniones que denoten la mayor calidad en sabor, presentación y temperatura fijando estándares para la producción, por lo cual con los platillos finales se toman fotos, se registran los valores de cada variable considerada y la receta del producto. Todos los productos se complementan con un servicio al cliente empático y atento a las necesidades del cliente.

- Precio: En los negocios de alimentación del target escogido los clientes son muy sensible al precio, por lo cual se considerará una ganancia del 40% al 100% por plato considerando que en negocios de alimentación la ganancia promedio bordea el 300% de ganancia que se suma al costo para obtener el precio de venta.
- Publicidad: En “Jardín de Praga” la publicidad se ha generado a partir de dos pilares: físico y redes sociales. En el pilar físico se han generado flyers y tarjetas que se han distribuido a 4 cuadras a la redonda del negocio, adicionalmente

promocionando el negocio afuera de eventos masivos como celebraciones religiosas, partidos de futbol y en la hora de salida de los diferentes centros educativos. En Redes Sociales se ha creado la página de Facebook del negocio que ha sido promocionado mediante las estrategias pagadas que ahí se ofrecen, como se muestra a continuación se han alcanzado a 8.032 personas obteniendo 158 clics de interesados en la ubicación de la cafetería y con un valor de inversión de \$9,97:



Figura 17. Resumen de la publicación pagada en Facebook.

Adicionalmente, en redes sociales se generará atracción a la página de Facebook mediante concursos que pretendan generar mayor número de fans en la página de “Jardín de Praga” solicitando compartir nuestra página en el muro personal de los concursantes, como el que se muestra a continuación:



Figura 18. Ejemplificación de las promociones generadas por “Jardín de Praga”.

Las acciones próximas serán publicidad en Radio, Diarios y Revistas, adicionalmente, se generarán alianzas con gremios, asociaciones, clínicas y hospitales en donde se encuentren médicos endocrinólogos, nutricionistas y diabetólogos para que entreguen opciones de alimentación saludable a sus pacientes.

- Plaza: La ubicación de “Jardín de Praga” es Jorge Páez 451 y Gonzalo Salazar, Barrio “La Concepción”, Zona Centro Norte de la ciudad de Quito:

Por ser un negocio nuevo el canal de distribución será directo desde la producción a la entrega al consumidor final en las instalaciones antes mencionadas, la intención a futuro es preparar los productos especializados para diabéticos como mermeladas, granola, postres, etc. Y distribuirlos en los diferentes supermercados del país.

- Post venta: La post venta se realizará mediante las encuestas de satisfacción al cliente indicadas en el Anexo 10 para conocer la percepción final de los clientes y poder establecer acciones de mejora continua de los productos y si fuera el caso hasta de los procesos; por lo cual este proceso se mantendrá permanente marcando la diferencia con la competencia.

1.3.2.5. Producción y Productividad

- Elaboración menú: El menú de “Jardín de Praga” se basa en productos de consumo tradicional en el país, pero con una estructura y preparación saludable, es decir bajo en grasa, sal, azúcar, condimentos artificiales y que permitan adaptaciones según los requerimientos de cada cliente, por lo cual después de desarrollar los pasos indicados en el Capítulo I se ha obtenido el Menú final como se puede observar en el Anexo 12.
- Montaje de platos: En todos los platos de “Jardín de Praga” se incorporan los estándares fijados de cada plato en la receta específica donde se detalla temperatura y presentación mediante fotografías, en platos fuertes se presentarán según las recomendaciones nutricionales de la Escuela de Salud Pública de Harvard y los editores en Publicaciones de Salud de Harvard que indican: 50% del plato y de las comidas serán frutas y verduras, 25% de granos integrales y 25% de proteína.

- Limpieza y Mantenimiento: En “Jardín de Praga” los procesos de mantenimiento y limpieza se realizarán antes, durante y después de los horarios de atención a los clientes.

Antes: se limpia el salón, baños, las mesas y se preparan todas las mezclas, se corta o pican los ingredientes que se puedan adelantar para las diferentes preparaciones y se prepara la cocina para el servicio.

Durante: se levantan y limpian las mesas utilizadas, cada dos horas se revisan los baños, se lavan los platos y utensilios, y se atiende cualquier necesidad del cliente

Después: Se clasifican todos los implementos utilizados para guardar o desechar, se desinfectan las mesas, se barre, encera y pule el salón, se lavan todos los utensilios de servicio y de la cocina, se desinfectan todas las superficies de la cocina, se lava el piso, la cocina y la plancha.

3.2. ANÁLISIS DE INVERSIÓN

Para evaluar el modelo de negocio de alimentación para diabéticos es necesario analizar su parte financiera la cual nos entregará información real y objetiva de la aplicación de los mapas estratégicos y sus diferentes acciones, es así como se muestra a continuación la estructura financiera de flujos y balances aplicados a la cafetería “Jardín de Praga”.

3.2.1. Flujo de caja proyectado

El flujo de caja proyectado plasma el resumen de todos los ingresos y egresos de efectivo en un determinado periodo, en el caso de “Jardín de Praga” se desarrolló la proyección del primer año del negocio dividido por trimestres iniciando en abril 2017, por lo cual en cada trimestre existen diferentes consideraciones que se tomarán en cuenta para la proyección ya que afectan directamente a las ventas debido a la estacionalidad, como se explica a continuación:

- Trimestre I se considera desde el inicio de las operaciones del negocio abril 2017 a junio 2017, en estos meses existe una alta demanda en los negocios de alimentación por los homenajes de la madre y el padre, además son meses en los que se celebran primeras comuniones y confirmaciones
- Trimestre II considera los meses de Julio 2017 a septiembre 2017 estos son meses en los que la región sierra tiene el periodo de vacaciones por lo cual se reduce en aproximadamente un 20% la demanda de alimentación en la ciudad, según lo indicado por la experiencia de tres especialistas en la materia que son los chefs: Andrea

Santander, Pablo Sáenz y Juan Francisco Pintado acreditados por la Secretaría Nacional de Educación Superior Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT).

- Trimestre III involucra los meses de octubre 2017 a diciembre 2017 en estos meses existen varias festividades y temáticas que se pueden utilizar para generar eventos y atraer clientes como Halloween, Fiestas de Quito, Navidad y Fin de año, en esta época según el grupo de chef se pueden incrementar las ventas en un 15% con relación al primer trimestre al ser el considerado de medición.
- Trimestre IV corresponde a los meses de enero 2018 a marzo 2018 en estos meses existen una reducción notable en las ventas de alimentos ya que las personas se encuentran recuperándose de los diferentes gastos de meses anteriores reduciendo sus gastos en comida fuera del hogar, por lo cual según los expertos consultados la reducción corresponde al 30% menos que en el primer trimestre.

Para obtener la información necesaria que se refleje en el flujo de caja proyectado es necesario identificar los costos detallados de los diferentes productos de Materia Prima, Mano de Obra directa y Costos Indirectos de Fabricación y las unidades que se estiman vender en el periodo analizado para obtener el costo total de ventas, adicionalmente se obtendrá un precio de venta que será el costo con una utilidad acordada con los dueños del negocio, por esta razón se muestra a continuación el detalle de los costos por hora de Mano de Obra Directa y de Costos Indirectos de Fabricación asignados a la producción:

Tabla 10

Detalle de costos por hora de MOD y CIF para “Jardín de Praga”

Costo	Detalle	Valor Mensual	Costo por Hora
MANO DE OBRA DIRECTA	Chef	\$ 500,00	\$ 3,91
	Auxiliar de cocina	\$ 386,00	\$ 3,02
INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	Mesero	\$ 386,00	\$ 3,02
	Agua	\$ 20,00	\$ 0,16
	Gas	\$ 40,00	\$ 0,31
	Mantenimientos	\$ 80,00	\$ 0,63
	Suministros de aseo	\$ 120,00	\$ 0,94
	Depreciación de muebles y enseres	\$ 24,80	\$ 0,10
	Depreciación de equipos	\$ 32,25	\$ 0,13
	Luz	\$ 15,00	\$ 0,12

El costo por hora considera las horas trabajadas por el personal según el horario de atención de la cafetería “Jardín de Praga” que es los días viernes y sábado de 07:30 a 20:30 y los días domingos de 07:30 a 13:30.

Para conocer el costo de ventas se ha detallado todos los productos adaptados a la alimentación requerida para las personas que padecen diabetes y que se comercializarán en la cafetería “Jardín de Praga”, con su costo en materia prima, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación como se muestra en el Anexo 13, donde también se puede observar las unidades estimadas para la venta de cada tipo de producto; adicionalmente se puede observar el detalle de Gastos Administrativos y de Gastos de Venta y Publicidad a continuación:

Tabla 11

Detalle Gastos Administrativos “Jardín de Praga”

Gastos Administrativos				
	Mensual	Trimestral	Anual	
Arriendo	\$ 200	\$ 600	\$ 2.400	
Sueldo Administrador	\$ 400	\$ 1.200	\$ 4.800	
Total	\$ 600	\$ 1.800	\$ 7.200	

Tabla 12

Gastos de Venta y Publicidad para “Jardín de Praga”

Gastos de Ventas y Publicidad	
Detalle	Anual
Menús	\$ 160,00
Papelería de publicidad	\$ 139,98
Publicidad visual en el neogocio	\$ 12,00
Publicación en Redes Sociales	\$ 312,90
Concursos redes sociales	\$ 156,00
Total	\$ 780,88

Con la información anteriormente analizada se procede a desarrollar el flujo de caja proyectado integrando las ventas y costos o egresos proyectados, como se muestra a continuación:

Tabla 13

Flujo de caja proyectado para “Jardín de Praga”

Jardin de Praga Flujo de caja proyectado				
	Trimestre I	Trimestre II	Trimestre III	Trimestre IV
VENTAS PRONOSTICADAS	20.142,90	16.114,32	24.171,48	14.100,03
EGRESOS DE EFECTIVO	15.915,25	13.207,42	18.918,30	11.796,34
COMPRAS MATERIA PRIMA	7.294,06	5.835,25	8.752,87	5.105,84
MANO DE OBRA DIRECTA	3.198,35	2.558,68	3.838,02	2.238,84
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	3.522,85	2.818,28	4.227,41	2.465,99
GASTOS ADMINISTRATIVOS	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
GASTOS DE VENTA Y PUBLICIDAD	100,00	195,22	300,00	185,66
		-	-	-
FLUJO NETO DE EFECTIVO	4.227,65	2.906,90	5.253,18	2.303,69
SALDO INICIAL DE CAJA	500,00	4.727,65	7.634,55	12.887,72
SALDO FINAL DE CAJA	4.727,65	7.634,55	12.887,72	15.191,42

3.2.2. Flujo de recuperación de inversión

Es fundamental que para toda inversión se determine el tiempo en el que se la va a recuperar, para lo cual se desarrolla el flujo de recuperación de la inversión, en el caso de la cafetería “Jardín de Praga” se ha establecido por los dueños del negocio un plazo de máximo de tres años para la recuperación de la inversión que se ha realizado y que se detalla a continuación:

Tabla 14

Detalle de la inversión para “Jardín de Praga”

Detalle	Valor
Equipos	\$ 3.869,50
Elementos Publicidad	\$ 307,14
Muebles y enseres	\$ 2.976,08
Remodelación inmueble	\$ 4.386,67
Capital de trabajo	\$ 6.000,00
Total	\$ 17.539,39

Es necesario detallar la tasa de descuento para el proyecto, que permitirá conocer el porcentaje mínimo que los dueños del negocio están dispuestos a aceptar por realizar la inversión, a continuación, se describe el 17% de tasa de descuento contemplada para este negocio:

Tabla 15

Detalle de tasa de descuento para “Jardín de Praga”

TASA DE DESCUENTO	17,00%
Tasa pasiva	4,00%
Riesgo país	8,50%
Inflación	2,50%
Riesgo del negocio	2,00%

Para obtener el tiempo necesario de recuperación de la inversión realizada, se requiere generar flujos anuales proyectados, en los cuales se plasmará un incremento del 30% en ventas según el objetivo estratégico de la perspectiva de cliente y mercado que se logrará siguiendo las acciones y actividades detalladas en el mapa estratégico desarrollado para “Jardín de Praga”; a continuación, se muestra el flujo de recuperación de la inversión aplicado a la cafetería mencionada:

Tabla 16

Flujo de recuperación de la inversión proyectado para “Jardín de Praga”

	Año 1	Año 2	Año 3
VENTAS PRONOSTICADAS	\$ 74.528,73	\$ 96.887,35	\$ 125.953,55
EGRESOS DE EFECTIVO	\$ 59.837,31	\$ 52.842,49	\$ 68.287,57
COMPRAS MATERIA PRIMA	\$ 26.988,02	\$ 35.084,43	\$ 45.609,76
MANO DE OBRA DIRECTA	\$ 11.833,88	\$ 15.384,05	\$ 19.999,26
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	\$ 13.034,53	\$ 128,87	\$ 128,87
GASTOS DE ADMINISTRATIVOS	\$ 7.200,00	\$ 1.230,00	\$ 1.230,00
GASTOS DE VENTAS	\$ 780,88	\$ 1.015,14	\$ 1.319,69
		\$ -	\$ -
FLUJO NETO DE EFECTIVO	\$ 14.691,42	\$ 44.044,86	\$ 57.665,98
SALDO INICIAL DE CAJA		\$ 14.691,42	\$ 58.736,28
SALDO FINAL DE CAJA	\$ 14.691,42	\$ 58.736,28	\$ 116.402,26
Interes ganado	\$ 587,66	\$ 2.349,45	\$ 4.656,09
Utilidad del ejercicio	\$ 8.491,64	\$ 12.124,67	\$ 16.908,65
Gasto de depreciación	\$ 684,56	\$ 684,56	\$ 684,56
FLUJO EFECTIVO OPERACIONAL	\$ 9.176,20	\$ 12.809,22	\$ 17.593,21

	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3
Flujos anuales	\$ (17.539,39)	\$ 9.176,20	\$ 12.809,22	\$ 17.593,21
Valor actual Neto		\$ 7.842,90	\$ 9.357,31	\$ 10.984,68
Valor actual Neto Acumulado			\$ 17.200,22	\$ 28.184,90
Inversión inicial			\$ 17.539,39	
Recuperación de los dos primeros años			\$ 17.200,22	
Valor por recuperar			\$ 339,17	
Periodo de recuperación de la inversión			2 y	11 días
Tasa Interna de Retorno (TIR)			48%	

Se evaluó el Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI) es de 2 años y 11 días cumpliendo con las expectativas de los dueños del negocio que consideraban tres años máximo para recuperar la inversión; se ha obtenido una Tasa Interna de Retorno de 48% lo cual hace atractiva la inversión.

3.1.1. Estado de Resultados Proyectado

El estado de resultados o estado de pérdidas y ganancias contrasta los ingresos obtenidos en un periodo determinado y los gastos incurridos en el mismo periodo para obtener el resultado positivo (utilidad) o negativo (pérdida) de las actividades del negocio, es así que para el ejemplo práctico de “Jardín de Praga”, se muestra a continuación:

Tabla 17

Estado de Resultados proyectado para “Jardín de Praga”

Jardin de Praga						
Estado de Resultados Proyectado						
	Abril 2017 - Abril 2018	%	Abril 2018 - Abril 2019	%	Abril 2019 - Abril 2020	%
VENTAS	74.528,73	100%	96.887,35	100%	125.953,55	100%
(-) COSTO DE VENTAS	51.856,43	70%	67.413,36	70%	87.637,37	70%
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	22.672,30	30%	29.473,99	30%	38.316,18	30%
Gastos de Ventas	780,88		937,06	0%	1.124,47	0%
Gastos de Administración	7.200,00		7.560,00	0%	7.938,00	0%
UTILIDAD OPERACIONAL	14.691,42	20%	20.976,93	22%	29.253,72	23%
Interes Ganado	-		-	0%	-	0%
Interes Pagado	-		-	0%	-	0%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	14.691,42	20%	20.976,93	22%	29.253,72	23%
15% Participación Trabajadores	2.203,71		3.146,54	0%	4.388,06	0%
Base Calculo Impuesto a la Renta	12.487,71	17%	17.830,39	18%	24.865,66	20%
22% Impuesto a la Renta	2.747,30		3.922,69	0%	5.470,45	0%
10% Reserva Legal	1.248,77		1.783,04	0%	2.486,57	0%
UTILIDAD NETA	8.491,64	11%	12.124,67	13%	16.908,65	13%
Dividendos						
Adiciones a utilidades						

Como se puede observar con la proyección realizada por las ventas obtenidas en las primeras semanas de funcionamiento de la cafetería enfocada a alimentación para diabéticos “Jardín de Praga” para el primer año se obtendría una utilidad de \$ 8.491,64 las mismas que serán retenidas para la reinversión en el negocio para invertir en remodelación y adecuación del inmueble en donde funciona el negocio.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- El modelo de negocios que se adapta más los de alimentación para diabéticos son el basado en mapas estratégicos ya que brindan un panorama general de la planificación de los negocios, se puede implementar a negocios nuevos y/o vigentes, y permiten definir los lineamientos de manera clara sobre los procesos que rigen para los negocios, adicionalmente permite realizar una implementación didáctica con formatos de seguimiento y medición generando control de la consecución de objetivos estratégicos.
- Podemos concluir que en este tipo de negocios, deben enfocar sus esfuerzos a un servicio de calidad, dado que por los requerimientos médicos específicos que tienen estas personas, se ven afectadas sus experiencias al momento de comer fuera de su hogar porque no hay el adecuado proceso de venta ya que recurren a preparaciones estándar y en su mayoría no existe la posibilidad de solicitar cambios en el menú de un restaurante y si se realiza alguna modificación se ve afectado el sabor y la calidad.
- La investigación de mercados arrojó información que muestra que el círculo familiar de las personas que padecen diabetes toma mayor conciencia sobre el tipo de alimentación que ingieren, convirtiendo a los negocios de alimentación para diabéticos en una opción llamativa para quienes desean alimentarse de manera sana y/o cambiar sus hábitos alimenticios actuales, por lo que la demanda de este tipo de negocios tiene una tendencia creciente amplia.
- No existen negocios específicos de alimentación para diabéticos, únicamente un número limitado de negocios que ofrecen productos que en algo se pueden adaptar a sus restricciones medicas alimenticias, por lo cual hay un nicho importante que se puede explotar, las personas que padecen diabetes y su círculo cercano de personas

con diabetes hacen que la demanda sea cada más mayor dando la oportunidad de nuevas opciones de negocio y generación de empleo.

- En la aplicación práctica realizada sobre el establecimiento “Jardín de Praga”, se validó la generación de \$8.491,64 de utilidades, razón que atrae invertir en este tipo de negocios ya que genera una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 48% superando la mínima esperada del 17%.
- Es importante tener planes de acción consistentes que permitan atender las necesidades de este nicho de mercado, es indispensable conocer la industria sobre la que se está trabajando, por lo que es necesario ser proactivos ante los requerimientos de los clientes actuales y posibles clientes futuros.

ANEXO 1

Detalle de negocios considerados competencia directa

Nº	RUC	COMPAÑÍA	FECHA DE CONST.	TIPO DE COMPAÑÍA	CAPITAL SUSCRITO	BARRIO	TELÉFONO	# EMPLEADOS
1	1792668131001	ZITRONIG CIA.LTDA.	01/03/2016	RESP. LIMITADA	\$ 1.000	LA CONCEPCIÓN	022242271	
2	1792123755001	HUGONOTTE S.A.	25/02/2008	ANÓNIMA	\$ 30.800	EL BOSQUE	022434008	148
3	1792734843001	WINGS OVER ALIWINGS S.A.	07/11/2016	ANÓNIMA	\$ 800	COTOCOL LAO		
4	1792244161001	SERVICIOS ETEN CIA. LTDA.	12/03/2010	RESP. LIMITADA	\$ 400	COTOCOL LAO	022490757	5
5	1792585260001	AROMSAB CIA.LTDA.	22/05/2015	RESP. LIMITADA	\$ 400	IÑAQUITO	022231904	
6	1792398673001	CEROGUESCORP CIA. LTDA.	08/10/2012	RESP. LIMITADA	\$ 1.000	IÑAQUITO	025132222	22
7	1792445221001	POLLO REGALON POLREG CIA. LTDA.	24/04/2013	RESP. LIMITADA	\$ 34.200	COTOCOL LAO	022291974	6
8	1791825926001	TAZMANIA S.A.	19/03/2002	ANÓNIMA	\$ 800	CAROLINA	022442234	2

9	1791952359 001	LA TABLITA GROUP CIA. LTDA.	20/08/2004	RESP. LIMITA DA	\$ 500.000	COTOCOL LAO	022479327	626
10	1792421896 001	NIGIRI SUSHI RESTAURANTE S.A.	18/01/2013	ANÓNIM A	\$ 800	LA FLORIDA	022513995	8
11	1792198372 001	LOSFIERROS CIA. LTDA.	01/06/2009	RESP. LIMITA DA	\$ 400	INAQUITO	023325860	12
12	1792615836 001	BAYEBRIMA CIA.LTDA.	30/07/2015	RESP. LIMITA DA	\$ 20.000	QUITO TENIS	022868667	8
13	1792035074 001	TERRACAFE S.A.	22/05/2006	ANÓNIM A	\$ 17.000	CAROLINA	022449999	2
14	1791121740 001	LAI LAI CIA. LTDA.	12/04/1991	RESP. LIMITA DA	\$ 400	EL INCA	022418670	12
15	1791831063 001	GETSEMANI S.A	15/10/2001	ANÓNIM A	\$ 800	CAROLINA	023822400	2
N°	RUC	COMPAÑÍA	FECHA DE CONST.	TIPO DE COMPA ÑÍA	CAPITAL SUSCRITO	BARRIO	TELÉFON O	# EMPLEA DOS
16	1791705548 001	EXETASTE CIA. LTDA.	08/06/1999	RESP. LIMITA DA	\$ 400	IÑAQUITO	022263302	27
17	1792391687 001	TM - DIRULO CIA. LTDA.	23/08/2012	RESP. LIMITA DA	\$ 30.000	LA CONCEPCI ON	022530815	56
18	1891745393 001	UMBRELLA FOOD FACTORY ALIMENTOS	26/10/2011	RESP. LIMITA	\$ 400	MAÑOSCA	026006868	2

ECUADOR CIA. LTDA.

DA

19	1792720850 001	INDUSTRIA DE ALIMENTOS OLIVA H. & LOPEZ Q. INDUSALOL S.A.	13/10/2016	ANÓNIM A	\$ 15.000	IÑAQUITO	022970401	
20	1792645425 001	PAMBAMESA ALIMENTOS Y BEBIDAS S.A.	20/01/2016	ANÓNIM A	\$ 800	EL BOSQUE	022267742	
21	1792731275 001	COMPAÑIA BOTTERO BELMONTE BOTTEBEL CIA.LTDA.	18/01/2017	RESP. LIMITA DA	\$ 400	IÑAQUITO	026042770	
22	1792337313 001	JASAFOOD S.A.	04/10/2011	ANÓNIM A	\$ 30.800	EL BOSQUE	022434008	37
23	1792265134 001	ALIMENTOS Y NEGOCIOS ASOCIADOS AYNA CIA. LTDA.	02/08/2010	RESP. LIMITA DA	\$ 1.000	IÑAQUITO	022270547	40
24	1792325943 001	LUNACORP S.A.	28/07/2011	ANÓNIM A	\$ 10.800	IÑAQUITO	022464933	2
25	1792642760 001	HORNODELEÑA- FOODGROUP CIA.LTDA.	24/11/2015	RESP. LIMITA DA	\$ 400	LOS PINOS	023880211	2
26	1792678986 001	FOODLAB C.LTDA.	16/05/2016	RESP. LIMITA DA	\$ 2.000	LA FLORIDA	023301627	
27	1792228255 001	HCW COMERCIAL CIA. LTDA.	15/05/2009	RESP. LIMITA DA	\$ 400	LA CONCEPCI ON	026000610	1
28	1792568749 001	FRANQUICIAS ALIMENTICIAS FRANCEB CIA. LTDA.	29/05/2014	RESP. LIMITA DA	\$ 10.000	LA CONCEPCI ON	022451117	5

29	1792668956 001	CAFE ARTE Y CULTURA PUKABISTRO C.LTDA.	26/04/2016	RESP. LIMITA DA	\$ 15.000	MAÑOSCA	022267569	
30	1792534410 001	SERVICIOS BRASILEROS DE ALIMENTOS NASBEN CIA. LTDA	28/05/2014	RESP. LIMITA DA	\$ 400	IÑAQUITO	022271414	2
31	1792581451 001	VITADAY CIA.LTDA.	08/05/2015	RESP. LIMITA DA	\$ 400	MAÑOSCA		
32	1792600588 001	INDUSTRIAS VICTOR ABREU INC&MIJARES CIA.LTDA.	23/04/2015	RESP. LIMITA DA	\$ 31.222	MAÑOSCA	022462080	5
33	1792552966 001	COMERCIALIZADORA LIFLUL CIA.LTDA.	13/01/2015	RESP. LIMITA DA	\$ 1.200	LA FLORIDA		

ANEXO 2

PRIORIZACIÓN DE INICIATIVAS

1 = "must have" (debe tener para que el producto sea valorado)

2 = "should have" (debería tener)

3 = "could have" (podría tener, pero no es prioridad)

4 = "will not have" (sería bueno que tenga, pero no son necesarios y por lo cual no tendrá el producto o negocio)

Nº	Iniciativas	Priorización
1	Materia prima de calidad, fresca y orgánica	1
2	Espacios para feria de emprendimiento	3
3	Toma de pedidos con tablets	4
4	Días específicos con música en vivo de artistas jóvenes	4
5	Menú con el detalle de calorías e ingredientes de cada plato	1
6	Desayunos con opción de repetición	4
7	Alianzas con centros médicos especializados en diabetes	2
8	Alianzas con gimnasios, spas y centros de belleza	1
9	Oferta especial por género, días festivos y por estacionalidad	2
10	Desarrollo de página web	3
11	Presencia de marca en redes sociales	1
12	Cursos trimestrales para clientes sobre diabetes, nutrición, cocina, etc.	2
13	Análisis de base de datos de clientes para fidelización	1
14	Gestión de clientes mediante base de datos	1
15	Desarrollar políticas de servicio y atención al cliente	1
16	Desarrollar y actualizar trimestralmente manuales de procesos y procedimientos	2
17	Negociación directa con proveedores para mantener nivel de costos	1
18	Capacitación para involucrados sobre la diabetes, nutrición, servicio al cliente, etc.	3
19	Habilitar zona para mascotas	3
20	Alianzas con centros infantiles para promocionar la alimentación saludable	4
21	Habilitar una zona infantil	1
22	Ambiente acogedor con jardín	1
23	Iluminación nocturna con diseño	1
24	Parqueadero vigilado	1
25	Modernizar y ampliar capacidad de operaciones	4
26	Incrementar inversión en investigación e innovación	4
27	Fortalecer compromiso y clima laboral	1
28	Consolidar sistema de evaluación de desempeño y remuneración variable	4
29	Modelo de comunicación interna	1

N°	Iniciativas	Priorización
30	Ejecutar en su totalidad los mantenimientos preventivos y correctivos de equipos, maquinaria e infraestructura	1
31	Venta de conservas dietéticas (dulces, mermeladas, etc.)	1
32	Asesoramiento a clientes al momento de realizar el pedido	1
33	Modificar cada plato según las necesidades médicas de cada cliente	1
34	Charlas médicas gratuitas para clientes frecuentes	4
35	Creación de clubs de nutrición lo que permite que las personas se familiaricen con el negocio	3
36	Publicidad en medios masivos	3
37	Desarrollo estratégico del menú para enfocar atención de clientes a productos con mayor utilidad	1
38	Ofertar servicio de almuerzos diarios	4
39	Ofertar opciones de comida saludable, lights y veganas	2
40	Jugos Detox y de frutas naturales	2
41	Mantener el tiempo de proceso menor a 10 minutos para la elaboración, cocción y servicio de los platos	1
42	Costear cada producto para su venta	1
43	Determinar precio de venta al público según margen de utilidad definido por involucrados	1
44	Eliminar desperdicios en inventario de materias primas	2
45	Gestión FIFO de inventarios	2

ANEXO 3

GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS

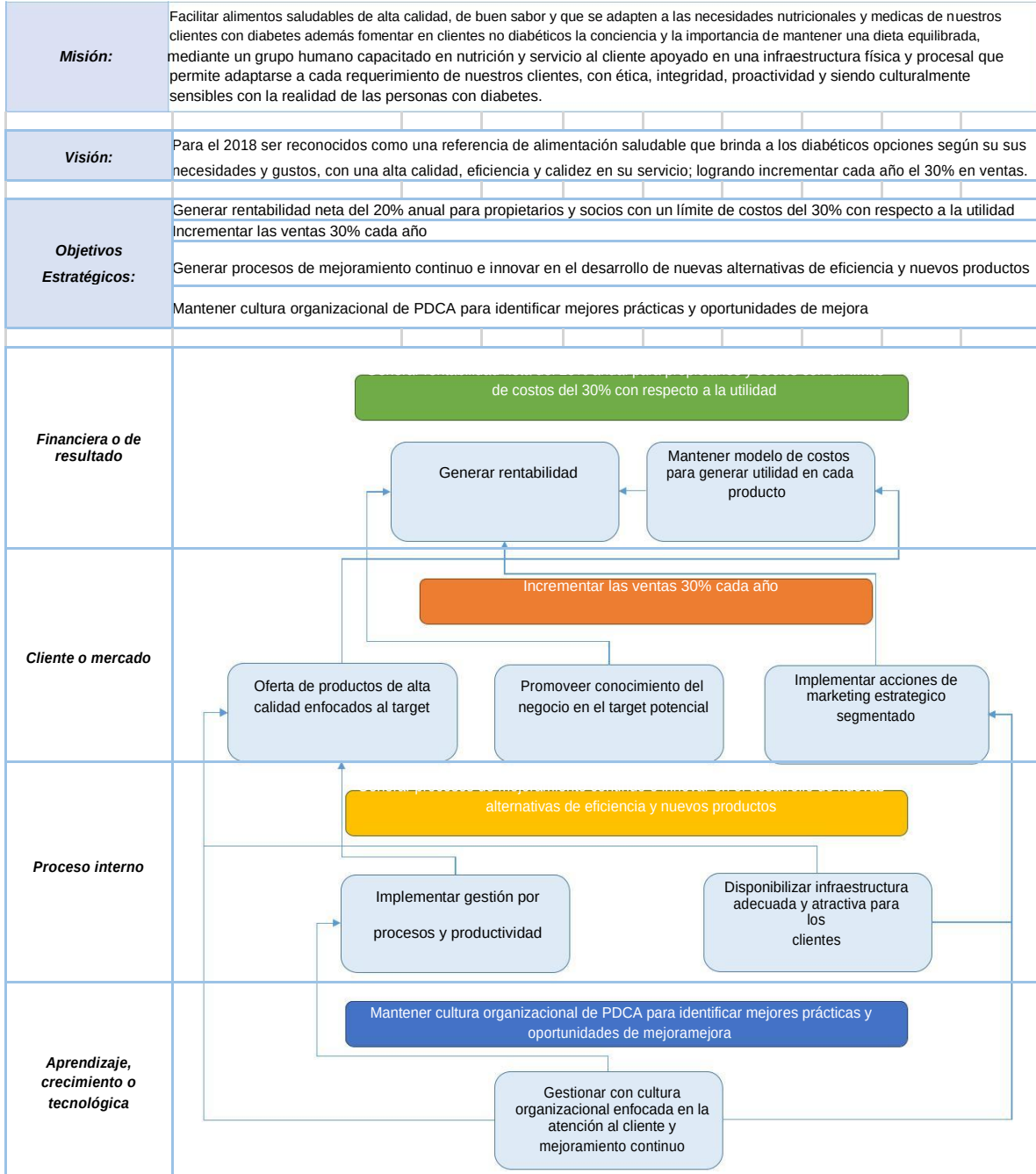
N°	Iniciativas	Priorización	Estrategia
1	Materia prima de calidad, fresca y orgánica	1	Oferta de productos de alta calidad enfocados al target
2	Ofertar opciones de comida saludable, lights y veganas	2	
3	Jugos Detox y de frutas naturales	2	
4	Venta de conservas dietéticas (dulces, mermeladas, etc.)	1	
5	Alianzas con centros médicos especializados en diabetes	2	Promover conocimiento del negocio en el target potencial
6	Alianzas con gimnasios, spas y centros de belleza	1	
7	Presencia de marca en redes sociales	1	Implementar acciones de marketing estratégico segmentado
8	Cursos trimestrales para clientes sobre diabetes, nutrición, cocina, etc.	2	
9	Oferta especial por género, días festivos y por estacionalidad	2	
10	Análisis de base de datos de clientes para fidelización	1	
11	Gestión de clientes mediante base de datos	1	
12	Desarrollo estratégico del menú para enfocar atención de clientes a productos con mayor utilidad	1	
13	Modificar cada plato según las necesidades médicas de cada cliente	1	Gestionar con cultura organizacional enfocada a la atención al cliente y mejoramiento continuo
14	Menú con el detalle de calorías e ingredientes de cada plato	1	
15	Asesoramiento a clientes al momento de realizar el pedido	1	
16	Desarrollar políticas de servicio y atención al cliente	1	
17	Fortalecer compromiso y clima laboral	1	
18	Modelo de comunicación interna	1	
19	Desarrollar y actualizar trimestralmente manuales de procesos y procedimientos	2	Implementar gestión por procesos y productividad
20	Ejecutar en su totalidad los mantenimientos preventivos y correctivos de equipos, maquinaria e infraestructura	1	
21	Mantener el tiempo de proceso menor a 10 minutos	1	

	para la elaboración, cocción y servicio de los platos		
22	Gestión FIFO de inventarios	2	

<i>N°</i>	<i>Iniciativas</i>	<i>Priorización</i>	<i>Estrategia</i>
23	Habilitar una zona infantil	1	Disponibilizar infraestructura adecuada y atractiva para los clientes
24	Ambiente acogedor con jardín	1	
25	Iluminación nocturna con diseño	1	
26	Parqueadero vigilado	1	
27	Determinar precio de venta al público según margen de utilidad definido por involucrados	1	Generar rentabilidad
28	Eliminar desperdicios en inventario de materias primas	2	Mantener modelo de costos para generar utilidad en cada producto
29	Negociación directa con proveedores para mantener nivel de costos	1	
30	Costear cada producto para su venta	1	

ANEXO 4

MAPA ESTRATÉGICO APLICADO A “JARDÍN DE PRAGA”



ANEXO 5

DIRECCIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Fecha de elaboración:		30/03/2017	Fecha próximo seguimiento:	20/06/2017		
Perspectiva	Objetivo Estratégico	Estrategia	Acciones / Iniciativas	Responsable	Fecha inicio	Fecha fin
Financiera o de resultado	Generar rentabilidad neta del 20% anual para propietarios y socios con un límite de costos del	Generar rentabilidad	Determinar precio de venta al público según margen de utilidad definido por involucrados	Adm.	01/04/2017	20/06/2017
		Mantener modelo de costos para generar utilidad en cada producto	Eliminar desperdicios en inventario de materias primas	Chef	01/04/2017	20/06/2017
			Costear cada producto para su venta	Chef y Adm.	01/04/2017	20/06/2017
Cliente o mercado	Incrementar las ventas 30% cada año	Oferta de productos de alta calidad enfocados al target	Garantizar la utilización de materia prima de calidad, fresca y orgánica	Chef	01/04/2017	20/06/2017
			Ofertar opciones de comida saludable, lights y veganas	Chef y Adm.	01/04/2017	20/06/2017
			Ofertar jugos Detox, de frutas naturales y ensaladas de frutas	Chef y Adm.	01/04/2017	20/06/2017
			Implementar venta de conservas dietéticas (dulces, mermeladas, etc.)	Chef y Adm.	01/05/2017	20/06/2017
		Promover conocimiento del negocio en el target potencial	Generar alianzas con centros médicos especializados en diabetes	Adm.	01/05/2017	20/06/2017
			Generar alianzas con gimnasios, spas y centros de belleza	Adm.	01/05/2017	20/06/2017
		Implementar acciones de marketing	Generar presencia de marca en redes sociales y en el sector	Adm.	01/04/2017	20/06/2017
			Implementar cursos trimestrales para clientes sobre diabetes, nutrición, cocina, etc.	Adm.	20/06/2017	20/09/2017
			Generar ofertas y promociones especiales por género, días festivos y por estacionalidad	Chef y Adm.	14/05/2017	31/12/2017
			Analizar base de datos de clientes para fidelización	Adm.	01/04/2017	31/12/2017
			Gestionar clientes mediante base de datos	Adm.	01/04/2017	31/12/2017
			Diseñar estratégicamente el menú para enfocar atención de clientes a productos con mayor utilidad	Chef y Adm.	01/04/2017	20/06/2017
Proceso interno	Generar procesos de mejoramiento continuo e innovar en el desarrollo de nuevas alternativas de eficiencia y nuevos productos	Implementar gestión por procesos y productividad	Desarrollar y actualizar trimestralmente manuales de procesos y procedimientos	Adm. y Caj.	01/04/2017	20/06/2017
			Ejecutar en su totalidad los mantenimientos preventivos y correctivos de equipos, maquinaria e infraestructura	Adm.	01/04/2017	20/06/2017
			Mantener el tiempo de proceso menor a 10 minutos para la elaboración, cocción y servicio de los platos	Chef y Aux.	01/04/2017	20/06/2017
			Gestionar inventarios con método FIFO	Chef y Aux.	01/04/2017	20/06/2017
		Disponibilizar infraestructura adecuada y atractiva para los clientes	Habilitar una zona infantil	Adm.	01/04/2017	20/06/2017
			Habilitar ambiente acogedor con jardín	Adm.	01/04/2017	20/06/2017
			Implementar iluminación nocturna con diseño	Adm.	01/04/2017	20/06/2017
Aprendizaje, crecimiento o tecnológica	Mantener cultura organizacional de PDCA para identificar mejores prácticas y oportunidades de mejora	Gestionar con cultura organizacional enfocada a la atención al cliente	Implementar parqueadero vigilado	Adm.	01/04/2017	20/06/2017
			Modificar cada plato según las necesidades médicas de cada cliente	Chef y Aux.	01/04/2017	20/06/2017
			Describir en el menú el detalle de calorías e ingredientes de cada plato	Chef y Adm.	01/04/2017	20/06/2017
			Asesoramiento a clientes al momento de realizar el pedido	Mesero y Caj.	01/04/2017	20/06/2017
			Desarrollar políticas de servicio y atención al cliente	Adm. Mesero y Caj.	01/04/2017	20/06/2017
			Fortalecer compromiso y clima laboral	Adm.	01/04/2017	20/06/2017
			Modelo de comunicación interna	Adm.	01/04/2017	20/06/2017

ANEXO 6

EVALUACIÓN DE INDICADORES

Fecha de elaboración:	30/03/2017		Fecha próximo seguimiento:	20/06/2017		
Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Valor Meta	Medición Inicial	Nueva Medición	Variación
<i>Financiera o de resultado</i>	Generar rentabilidad neta del 20% anual para propietarios con un límite de costos del 30% con respecto a la utilidad	Margen de utilidad = Utilidad neta / Ventas	20%			
		Rendimiento sobre costos = Utilidad neta / Costo de Venta	Max. 30%			
<i>Cliente o mercado</i>	Incrementar las ventas 30% cada año	Variación de ventas anual = (Ventas año n1 / Ventas año n0)-1	> 30%			
<i>Proceso interno</i>	Generar procesos de mejoramiento continuo e innovar en el desarrollo de nuevas alternativas de eficiencia y nuevos productos	Procesos para mejorar	1 por año			
<i>Aprendizaje, crecimiento o tecnológica</i>	Mantener cultura organizacional de PDCA para identificar mejores prácticas y oportunidades de mejora	Mejores prácticas u Oportunidades de mejora	2 por año			

ANEXO 7

DEFINICIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Cargo:	Chef		
Perfil duro requerido:	- Hombre o Mujer entre 25 y 35 años de edad - Educación Mínima Técnico/Profesional de cocinero o chef - Experiencia mínima 1 año - Certificado de haber aprobado curso o módulo de higiene y manejo de alimentos (BPM y HCCP) - Conocimientos en cocina nacional e internacional, fría caliente y repostería - Conocimiento y aplicación de estándares de calidad - Conocimiento en manejo y control de inventarios de productos e insumos de cocina - Indispensable manejo de utilitarios office - Preferible resida en el centro norte de Quito	Competencias requeridas:	Atención al cliente Adaptabilidad Comunicación Relación interpersonal Responsabilidad Organización Iniciativa - Proactividad
Función	Detalle	Objetivos y Responsabilidades	
Elaboración de los platos del menú	- Preparación de cada plato con las materias prima de calidad y en optimas condiciones verificando que todos los alimentos cumplan estandares de calidad e higiene especificados en la receta entregada - Preparación de bases y aderezos para los diferentes platos	- Velará por el buen funcionamiento de la cocina - Es responsable de la calidad de la materia prima e insumos - Responsable de la calidad de los platos a servir (sabor, olor, temperatura, presentación, tiempo de servicio) - Responsable del mantenimiento de equipos e indumentaria - Garantiza el cumplimiento de normas de higiene y limpieza para la manipulación de alimentos, los equipos y la cocina	
Organización y supervisión en la cocina	- Debe coordinar todos los procesos de la cocina: horarios, perfiles de empleados, posibles imprevistos, disposición de materiales y equipos - Repartirá, organizará y dirigirá el trabajo del auxiliar de cocina y del mesero		
Gestión de inventarios	- Realizar pedidos de materia prima y controlar la calidad en su ingreso y mantenimiento - Contacto directo con los proveedores para exigir requerimientos específicos de calidad - Control de aprovisionamiento, conservación, aprovechamiento, optimización y almacenamiento de materia prima e insumos - Definir y controlar limites máximos y mínimos en los inventarios así como tiempos de vida util		
Mantener la limpieza y buen funcionamiento de la cocina, equipos, insumos, indumentaria, etc.	- Coordinar la limpieza de toda la cocina, de materiales e insumos		
Colabora en la planificación de eventos específicos	- Definición de menús especiales, promociones y descuentos		
Colabora en la gestión de costos	- Costeará cada plato existente y nuevos menus o promociones		
Colabora en la contratación, capacitación y desvinculación del personal a su cargo	- Analizar los curriculum vitae que lleguen para los diferentes cargos - Apoyar con entrevistas a los postulantes para explicar las funciones a realizar - Promover el nivel de conocimiento del auxiliar de cocina y el mesero para que sean su soporte promoviendo la calidad - Generar informes de evaluación del personal a cargo		
Elaboración de informes y reportes del funcionamiento de la cocina	- Reporte de inventario (limites, duración, requerimientos), mantenimiento de equipos e insumos - Registrar buenas prácticas		

Cargo:	Auxiliar de cocina		
Perfil duro requerido:	- Hombre o Mujer entre 18 y 35 años de edad - Educación Mínima Bachiller - Estudios complementarios en cocina y nutrición - Experiencia mínima 1 año - Preferible resida en el centro norte de Quito	Competencias requeridas:	Adaptabilidad Comunicación Relación interpersonal Responsabilidad Organización Iniciativa - Proactividad
Función	Detalle	Objetivos y Responsabilidades	
Colaboración en la elaboración de los platos y aderezos dispuestos por el chef	- Colaborar con el chef en todos los requerimientos del mismo, siguiendo los procedimientos y recetas entregadas	- Responsable de la calidad de los platos y aderezos realizados (sabor, olor, temperatura, presentación, tiempo de servicio) - Responsable de la limpieza y mantenimiento de equipos e indumentaria - Aplicar normas de higiene y limpieza para la manipulación de alimentos, los equipos y la cocina	
Apoyo en la gestión de inventarios	- Apoyo en el control de la conservación, aprovechamiento, optimización y almacenamiento de materia prima e insumos - Controlar limites máximos y mínimos en los inventarios así como tiempos de vida util		
Mantener la limpieza y buen funcionamiento de la cocina, equipos, insumos, indumentaria, etc.	- Limpiar la cocina, materiales e insumos según lo acordado con el chef		

Cargo:		Mesero(a)	
Perfil duro requerido:	- Hombre o Mujer - Educación Mínima Bachiller - Experiencia mínima 1 año - Preferible resida en el centro norte de Quito	Competencias requeridas:	Servicio al cliente Comunicación Relación interpersonal Responsabilidad Organización Iniciativa - Proactividad
Función	Detalle	Objetivos y Responsabilidades	
Brindar un servicio de calidad y personalizado	- Dar la bienvenida a los clientes, saludar al cliente a su llegada con una frase como: Buenas tardes Sr, Sra, Srta, etc. Mi nombre es (Nombre y Apellido del mesero) es un placer poder atenderle - Recordar el nombre y gustos de clientes habituales - Sugiera al cliente el plato del día, un aperitivo o una entrada y la carta, si el cliente lo desea atienda inmediatamente este pedido antes de tomar la orden de platos fuerte - Cuando el cliente este listo tome el pedido y asesore al cliente en todo lo requerido adicionalmente informe que puede variar los componentes del plato según sus requerimientos médicos, por ejemplo sustituir el azúcar por stevia - Después que el cliente terminó su plato ofrecer el siguiente (segundo, postre, bebidas calientes, alcoholicas, etc.) - Estar pendiente si la bebida del cliente se termina para ofrecerle otra bebida	- Responsable de la limpieza y orden del salon - Bienestar del cliente, que siempre tenga bebidas, el siguiente plato o que cualquier requerimiento sea solventado - Aplicar normas de higiene y limpieza para la manipulación de alimentos	
Conocimiento del menu	- Conocer a profundidad el menú y ofertas especiales del día para explicar al cliente todas las características del plato y todas las modificaciones que se podrían realizar según los requerimientos médicos		
Solucionar problemas y atender inconvenientes	- Atender quejas, problemas o inconvenientes que tengan los clientes y no les permita tener una experiencia positiva en su visita, si el problema no puede ser solucionado solicitará apoyo del administrador - Siempre debe estar alerta de cualquier señal que el cliente realice para llamar su atención		
Limpieza del salon	- Debe mantener las mesas con los insumos indicados (cubiertos, salsas, azúcar, etc.) - Es responsable de mantener limpias y desinfectadas las mesas, sillas, ventanas, suelo, etc. del salon - Después de que los clientes terminen un plato debe retirarlo y limpiar cualquier derrame		

Cargo:		Recepcionista - Cajero(a)	
Perfil duro requerido:	- Bachiller contable o afines - Experiencia en servicio al cliente, caja, recepcion o cargos similares minimo de 1 año. - De preferencia que viva en el sector norte de Quito	Competencias requeridas:	Honorabilidad Honradez Atención al cliente Organización Responsabilidad
Función	Detalle	Objetivos y Responsabilidades	
Saludar y coordinar ubicación	- Dar la bienvenida a los clientes, saludar al cliente a su llegada con una frase como: Buenas tardes Sr, Sra, Srta, etc. Mi nombre es (Nombre y Apellido del mesero) es un placer poder atenderle - Recordar el nombre y gustos de clientes habituales - Preguntar cuantas personas le acompañan, asignar una mesa acorde al numero de personas, retirar las sillas para que el cliente se siente o priorizar si es una dama, si aplica ofrecer una silla de niño y entregar el menú - Función - Tomará reservaciones y pedidos anticipados, contestar el telefono con la mayor amabilidad del caso - Despedir a los clientes cuando salen del establecimiento	- Prevenir fraudes - Generar información contable confiable y diaria	
Preparación de caja	- Establecer el dinero disponible en la caja al iniciar las actividades para luego establecer con exactitud la cantidad ganada en el día - Asegurarte de contar con el cambio adecuado, para poder dar vueltos en cada transacción		
Transacciones y pagos	- Ingresar las cuentas de cada mesa, cobrar y entregar el vuelto correcto - Cobrar enseres o requerimientos adicionales si fuera el caso como empaque para llevar, daños en el local, etc. - Aplicar descuentos y promociones según sea el caso de cada cliente - Solucionar inquietudes, preocupaciones o problemas del cliente		

Cargo:		Administrador(a)	
Perfil duro requerido:	- Título de 4to nivel en administración o afines - Experiencia mínimo de 1 año. - De preferencia que viva en el sector norte de Quito - Asignación otorgada por los socios o inversores	Competencias requeridas:	Liderazgo Responsabilidad Organización Comunicación Gestión del tiempo Solución de problemas Toma de decisiones Proactividad Eficiencia
Función	Procedimiento	Objetivos y Responsabilidades	
<i>Gestionar funcionamiento integral del restaurante</i>	- Estructura y revisión periódica del presupuesto, control de gastos y abastecimiento de las diferentes áreas - Implementación de estrategias y actividades de promoción y publicidad - Organización de tareas, responsabilidades y horarios de cada empleado - Revisió de todos los reportes de las diferentes áreas - Coordinación del menú y platos especiales con el chef - Organización de eventos por festividades o días especiales - Delega y asigna tareas según la funcionalidad diaria - Coordina y paga obligaciones financieras con empleados, organismos de control, etc. - Coordina actividades y es el contacto con autoridades privadas y públicas - Aprueba todos los detalles de comida y montaje diario - Revisa presentación y limpieza de todo el personal y del salon - Asiste al personal en horarios de alto tránsito - Gestión de la documentación del restaurante: facturas, permisos, inspecciones, etc. - Implementar mejoras operativas, logísticas y funcionales de la planificación estratégica aprobada - Coordinar capacitaciones internas y externas al personal - Liderar a todo el personal e impulsar lideres internamente	Velar por el funcionamiento eficiente del restaurante	

Cuestionario:		Entrevista	
Nombre del entrevistado:		Fecha:	
Preguntas:		Respuestas:	
Veo que sus estudios son.... ¿por qué los eligió?			
¿Hableme por favor de su experiencia laboral?			
¿Cuál fue su último empleo? ¿Por qué lo dejó?			
¿De toda su experiencia, qué es lo que más le gustó y por qué?			
¿Por qué le gustaría obtener este empleo?			
¿Qué considera usted que podría aportar?			
¿Qué experiencias tiene de trabajo en equipo?			
¿Qué piensa de sus jefes anteriores? Alguno impacto de manera positiva o negativa en su vida			
¿Cuáles son sus objetivos a 3 meses, 1 año y 3 años?			
¿Por qué cree que es usted la persona más idónea para el puesto?			
¿Cuales son sus fortalezas frente a otros candidatos?			
¿Puede incorporarse inmediatamente?			
¿Qué hobbies tiene para sus ratos de ocio? ¿En qué los ocupa?			
Preguntas adicionales según la evolución de la entrevista			

ANEXO 9**CONTRATO LABORAL CON CLÁUSULA DE CONFIDENCIALIDAD****CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES**

En la Ciudad de Quito, al 1ero de abril del 2017, se suscribe el presente contrato entre la Ab. Diana Sánchez Astudillo, en su calidad de propietaria de Jardín de Praga Cafetería; y, por otra parte, el Señor Chef Juan Francisco Pintado, por sus Propios Derechos, ambas partes convienen en celebrar un Contrato Civil de Prestación de Servicios Profesionales, al tenor de las siguientes clausulas:

PRIMERA. - ANTECEDENTES. - UNO) Jardín de Praga es una cafetería que cumple con todos los requisitos legales para su funcionamiento en el Distrito Metropolitano de Quito, se encuentra como persona natural a nombre de la abogada Diana del Pilar Sánchez Astudillo. DOS) El señor chef Juan Francisco Pintado, de acuerdo a lo manifestado en su hoja de vida, es una persona natural que presta servicios de chef cocinero, manejo de menús e inventarios, costos, carta, organización de personal, estandarización, bodegaje, y es especialista en cocina francesa e italiana, mediterránea americana, continental y ecuatoriana.

SEGUNDA. - PRESTACION DE SERVICIOS. - El señor Chef Juan Francisco Pintado, se compromete, en virtud del presente documento a prestar sus servicios profesionales en Jardín de Praga Cafetería, localizada en la avenida Jorge Páez 251 y Gonzalo Salazar, sector La Concepción de la ciudad de Quito cuyo horario de atención será VIERNES Y SABADOS DE 7 DE LA MANANA A 10 DE LA NOCHE Y DOMINGOS DE 7 DE LA MANANA A 2 DE LA TARDE, INCLUYENDO FERIADOS. El señor Chef cumplirá todas las funciones para ser el jefe cocinero, encargado de montaje de platos, preparación de los mismos, control de todo lo concerniente al manejo del área de la cocina, sujetándose a cabalidad a las normas de higiene y seguridad que se debe respetar y acatar en el desempeño de su cargo.

TERCERA.- CONFIDENCIALIDAD.- Las partes acuerdan que todas las recetas y procedimientos culinarios que se manejen en la cafetería serán de exclusiva propiedad de la Ab. Diana Sánchez Astudillo, para lo cual el señor Chef facilitara las mismas en forma escrita y autoriza ser fotografiado y filmado en el ejercicio de sus deberes dentro del local, comprometiéndose a no divulgarlas o guardarlas para sí, caso contrario se exigirá la inmediata finalización de este contrato, sin perjuicio de las acciones legales que la contratante considere iniciar en su contra.

CUARTA. - PRECIO Y FORMA DE PAGO.- Las partes de mutuo acuerdo han pactado como honorarios profesionales la suma de USD. 200 (Doscientos Dólares Americanos) MENSUALES. Para el pago de la factura mensual la profesional presentará dicho documento debidamente autorizado por el SRI, y del cual se harán las deducciones legales correspondientes. El pago lo realizara la Ab. Diana Sánchez Astudillo el 30 de cada mes en consideración a la actividad económica que se realiza.

QUINTA. - El plazo del presente Contrato dada la naturaleza de la Prestación de los Servicios Especializados es por TRES MESES. El presente contrato terminará de mutuo

acuerdo entre las partes o comunicando con al menos 15 días de anticipación la decisión de terminar unilateralmente el contrato Civil o por las siguientes causales:

- a. Por las causales previstas legalmente en el presente contrato;
- b. Por causa fortuita o fuerza mayor;
- c. Por muerte del contratante o el profesional
- d. Por extinción jurídica de la cafetería.
- e. Por inobservancia de las instrucciones y directrices en el ejercicio de las funciones del profesional.

En todo caso, terminada la relación civil no habrá derecho a reclamo de indemnización alguna.

QUINTA. - DOMICILIO. - El profesional Chef Juan Francisco Pintado, declara que ejerce su profesión liberal en su local particular, y declara como domicilio para recibir notificaciones el ubicado en.....

La contratante declara como domicilio principal, la calle Jorge Páez 251 y Gonzalo Salazar de la ciudad de Quito, donde recibirá toda clase de comunicaciones, notificaciones, y correspondencia en General.

SEXTA. - CONTROVERSIAS. - En caso de suscitarse alguna controversia en la ejecución del presente instrumento, las partes se sujetarán a mediación en un centro autorizado que designara la parte demandante.

Para constancia, aprobación y ratificación, firman las partes por triplicado y comprometiéndose a reconocer las firmar y rubricas ante un Notario Público.

CONTRATANTE

PROFESIONAL

Ab. Diana Sánchez Astudillo
CC.

Chef Juan Francisco Pintado
CC.

ANEXO 10

MODELO DE ENCUESTA PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN CLIENTES

Agradecemos su visita, queremos conocer su experiencia, por favor ayudenos llenando la siguiente encuesta para poder ofrecerle un mejor servicio:				
Por favor evaluenos en los siguientes aspectos:	Excelente	Bueno	Regular	Pésimo
Trato y servicio prestado por el personal				
Asesoramiento al realizar su pedido				
Ambiente, confort y decoración				
Mantenimiento e Higiene				
Tiempo de servicio de los platos				
Presentación de los platos				
Solución de requerimientos especiales				
Relación calidad/precio				

¿Podría indicarnos cómo nos ha conocido?

Referencias de conocidos	
Redes sociales	
Otros ¿Cuál?	

¿Que es lo que más le gusto?

Observaciones y Sugerencias:

Si desea que le enviemos información de nuestros eventos y promociones por favor ayudenos con sus datos:

Nombre:	Telefono:
Cédula:	Email:

¡¡¡Gracias por su colaboración!!!

ANEXO 11

KARDEX PARA REGISTRO DE INVENTARIO

Artículo:			
Área:		Responsable:	

[illegible]

ANEXO 12**MENÚ “JARDIN DE PRAGA”****DESAYUNOS****Desayuno Praga \$ 6.50**

El desayuno de la casa contiene unos deliciosos huevos al estilo del chef (con verduras y champiñones) acompañados de jamón o salchicha y papas hashbrown con perejil, más una copa de avena bircher con manzana y nueces, tostadas francesas con frutas, una porción de pan con nuestra inigualable mantequilla y mermelada, para tomar el jugo del día y de bebida caliente puedes escoger entre nuestro café de Vilcabamba, un chocolate ambateño o una riquísima horchata.

Desayuno Criollo \$ 5.99

Puedes escoger entre el tradicional mote con chicharrón, el delicioso tigrillo con sus infaltables huevos fritos o un bolón de queso, chicharrón o mixto, acompañados de una deliciosa ensalada de la casa, más una nutritiva porción de frutas de temporada, para tomar un espectacular café de Vilcabamba o un chocolate ambateño, o si prefieres una exquisita horchata, jugo del día, y una porción de pan con mermelada y nuestra rica mantequilla.

Desayuno Vegano \$ 4.75

Esta deliciosa opción contiene unas deliciosas papas hashbrown o si prefieres un bolón de verde, tomates a la romana, ensalada templada de verduras de temporada, porción de frutas, tostadas integrales con mantequilla, de bebida caliente puedes escoger entre nuestro café de Vilcabamba, un chocolate ambateño o una exquisita horchata y, por supuesto, el jugo del día.

Desayuno clásico \$ 3.99

Nuestro desayuno clásico te ofrece una exquisita ensalada de frutas con yogurt y granola, huevos al estilo del chef (con verduras y champiñones), un sánduche de jamón y queso, jugo del día y de bebida caliente escoges entre nuestro café de Vilcabamba, el chocolate ambateño o la deliciosa horchata.

ENTRADAS

Pulpo al grill en salsa verde de Praga \$ 3,99

Una forma diferente y deliciosa de deleitarte con el pulpo del jardín marino, la salsa está hecha a base de albahaca y perejil fresco.

Ceviche vegano \$ 3,50

Una deliciosa mezcla de los sabores de las verduras donde el palmito resalta una explosión citrica en el paladar, le acompaña una porción de patacones o si prefieres arroz.

El auténtico tamal de Loja \$ 2,00

Esta delicia de la gastronomía lojana es una preparación de maíz, con relleno de pollo y verduras, envuelto en la autóctona hoja de achira y cocinado al vapor. El toque lo da el ají de la casa. ¡Simplemente adictivo!

Tartar de tomate con alcaparras \$ 2,99

Un salteado de tomate acompañado de alcaparras que causaran sensación en tu paladar.

Mote con chicharrón \$ 2,99

Este clásico de la comida ecuatoriana con el toque especial de Jardín de Praga.

Bolón de queso, chicharrón o mixto \$ 1,99

El bolón de la casa se prepara con los mejores ingredientes y con el toque secreto del chef, tiene una textura y un sabor simplemente espectacular en cualquiera de sus variaciones.

La verdadera humita lojana \$ 1,85

Nuestra humita está hecha con 100% maíz suave, su masa es esponjosa, tiene un aroma delicioso, y, un sabor insuperable. No la puedes dejar de probar.

Empanada de verde con queso \$ 1,50

Empanada de morocho \$ 1,50

PLATOS FUERTES

Camarones Praga \$ 6.99

¡Sobre una cama de deliciosa pasta cremosa, se levantan los camarones más deliciosos que has probado!

Chuleta de cerdo en salsa de manzanas \$ 5,99

Pechuga al vino blanco con salsa de champiñones \$ 5,25

Un tierno filete de pechuga de pollo sazonado con una base de vino blanco, y, cubierto de una espectacular salsa de champiñones. ¡Deliciosa!

Timbal de berenjena grillada y tomates cherry en salsa de ají limo especial \$ 4,99

Una torre levantada con los más exquisitos y frescos ingredientes acompañada de esa salsa que le da el toque picosito y especial.

Seco de pescado \$ 5,00

Un plato insignia de Jardín de Praga, el delicioso pescado hecho seco con su característica salsa, acompañado de arroz, ensalada y sus patacones.

Pomodoro vegan wrap \$ 4,99

Un exquisito envuelto en hojas de poc choi relleno de verduras de temporada salteadas y bañadas con una espectacular salsa pomodoro artesanal.

POSTRES**Helado Praga \$ 2.00**

Una delicia característica de nuestra cafetería consiste en un helado hecho con naranjas dulces, fresca hierba buena y un toque de brandy. ¡Exquisito!

Ensalada de Frutas \$ 3,50

Variedad de frutas acompañadas según tu elección de yogurt y granola o crema y un delicioso dulce de frutos rojos.

Tarta de la casa \$ 1,80

Un postre que cambiara de acuerdo a las frutas e ingredientes de temporada.

Quimbolitos \$ 1,80

El delicioso preparado de masa especial envuelto en su hoja viene con un sabor diferente y exclusivo de la casa.

Avena bircher al estilo Praga \$1.25

Nuestra deliciosa combinación de yoguth, manzana rallada, nueces y el toque secreto de la casa.

BEBIDAS**Batido de fruta \$2.00****Rosero Quiteño de Praga \$ 1,75**

Una bebida autentica de esta ciudad hecha con mote, babaco, frutillas, y el toque secreto del chef.

Vino hervido \$ 1,70

Ese vinito con el toque dulce y aromático que solo aquí encontraras.

Horchata \$ 1,60

Una infusión aromática milenaria hecha con las más frescas hierbas, una formula única y deliciosa de Jardín de Praga.

Canelazo \$ 1,60

Para esas tertulias de bohemia, nada más delicioso que este canelazo único en el mundo.

Jugos de frutas naturales \$ 1,25

Café de Vilcabamba \$ 1,00

Café molido y filtrado con ese sabor espectacular y ese aroma incomparable.

Infusion aromatica \$0.80

Agua con gas \$0.80

Gaseosa personal \$0.50

Gaseosa mediana \$0.80

Gaseosa 1.25 litros \$1.50

Limonada \$1.20

Agua de frutas o hierbas frescas \$0,50

ANEXO 13

DETALLE DE COSTO DE VENTAS Y VENTAS PROYECTADAS

Materia Prima requerida en los Desayunos	Praga	Criollo	Vegano	Clásico
Cafe, chocolate o infusion aromatica	\$ 0,50	\$ 0,50	\$ 0,50	\$ 0,50
Pan	\$ 0,30	\$ 0,30	\$ 0,30	
Huevos al estilo del chef	\$ 0,45			\$ 0,45
Jamon o salchicha	\$ 0,28			
Jugo	\$ 0,40	\$ 0,40	\$ 0,40	\$ 0,40
Mantequilla	\$ 0,10	\$ 0,10	\$ 0,10	
Mermelada	\$ 0,15	\$ 0,15	\$ 0,15	
Papas hashbrown con perejil	\$ 0,40		\$ 0,40	
Avena bircher con manzana y nueces	\$ 0,50			
Tostadas francesas con frutas	\$ 0,30			
Mote con chicharrón,tigrillo con huevos o un bolón de queso, chicharrón o mixto		\$ 0,60		
Ensalada de la casa		\$ 0,30		
Porción de frutas de temporada		\$ 0,50	\$ 0,50	
Tomates a la romana			\$ 0,30	
Ensalada templada de verduras de temporada			\$ 0,40	
Ensalada de frutas con yogurt y granola				\$ 0,60
Sanduche de jamón y queso				\$ 0,74
Total MP	\$ 3,38	\$ 2,84	\$ 3,04	\$ 2,69

	PLATO	TIEMPO DE PRODUCCIÓN (MINUTOS)	MP	MOD	CIF	TOTAL COSTO	UTILIDAD	PVP	% UTILIDAD	UNIDADES MENSUALES	COSTO DE VENTA	VENTAS
Desayunos	Praga	12	\$ 3,38	\$ 1,38	\$ 1,08	\$ 5,84	\$ 0,66	\$ 6,50	10%	40	\$ 233,60	\$ 260,00
	Criollo	11	\$ 2,84	\$ 1,27	\$ 0,99	\$ 5,10	\$ 0,89	\$ 5,99	15%	50	\$ 255,07	\$ 299,50
	Vegano	6	\$ 3,04	\$ 0,69	\$ 0,54	\$ 4,27	\$ 0,48	\$ 4,75	10%	20	\$ 85,49	\$ 95,00
	Clásico	5	\$ 2,69	\$ 0,58	\$ 0,45	\$ 3,72	\$ 0,27	\$ 3,99	7%	60	\$ 223,22	\$ 239,40
Entradas	Pulpo al grill en salsa verde de Praga	12	\$ 1,00	\$ 1,38	\$ 1,08	\$ 3,46	\$ 0,53	\$ 3,99	13%	40	\$ 138,59	\$ 159,60
	Ceviche vegano	12	\$ 0,40	\$ 1,38	\$ 1,08	\$ 2,86	\$ 0,64	\$ 3,50	18%	20	\$ 57,29	\$ 70,00
	Tamal lojano	5	\$ 0,50			\$ 0,50	\$ 1,50	\$ 2,00	75%	60	\$ 30,00	\$ 120,00
	Tartar de tomate con alcaparras	10	\$ 0,40	\$ 1,15	\$ 0,90	\$ 2,45	\$ 0,54	\$ 2,99	18%	20	\$ 49,08	\$ 59,80
	Mote con chicharrón	6	\$ 1,15	\$ 0,69	\$ 0,54	\$ 2,38	\$ 0,61	\$ 2,99	20%	60	\$ 142,94	\$ 179,40
	Bolón de queso, chicharrón o mixto	5	\$ 0,60			\$ 0,60	\$ 1,39	\$ 1,99	70%	60	\$ 36,00	\$ 119,40
	Humita lojana	3	\$ 0,92			\$ 0,92	\$ 0,93	\$ 1,85	50%	100	\$ 92,00	\$ 185,00
	Empanada de verde con queso	4	\$ 0,46			\$ 0,46	\$ 1,04	\$ 1,50	69%	50	\$ 23,00	\$ 75,00
	Empanada de morocho	4	\$ 0,46			\$ 0,46	\$ 1,04	\$ 1,50	69%	50	\$ 23,00	\$ 75,00
Platos Fuertes	Camarones Praga	12	\$ 3,45	\$ 1,38	\$ 1,08	\$ 5,91	\$ 1,08	\$ 6,99	15%	40	\$ 236,59	\$ 279,60
	Chuleta de cerdo en salsa de manzanas	12	\$ 2,88	\$ 1,38	\$ 1,08	\$ 5,34	\$ 0,65	\$ 5,99	11%	20	\$ 106,79	\$ 119,80
	Pechuga al vino blanco con salsa de champi ones	9	\$ 2,88	\$ 1,04	\$ 0,81	\$ 4,72	\$ 0,53	\$ 5,25	10%	50	\$ 236,18	\$ 262,50
	de berenjena grillada y tomates cherry en salsa de ají limo especial	10	\$ 1,50	\$ 1,15	\$ 0,90	\$ 3,55	\$ 1,44	\$ 4,99	29%	20	\$ 71,08	\$ 99,80
	Seco de pescado	15	\$ 1,00	\$ 1,73	\$ 1,35	\$ 4,08	\$ 0,92	\$ 5,00	18%	40	\$ 163,24	\$ 200,00
	Pomodoro vegan wrap	13	\$ 0,80	\$ 1,50	\$ 1,17	\$ 3,47	\$ 1,52	\$ 4,99	30%	50	\$ 173,51	\$ 249,50
Postres	Helado Praga	4,8	\$ 1,00	\$ 0,31	\$ 0,43	\$ 1,74	\$ 0,26	\$ 2,00	13%	100	\$ 174,46	\$ 200,00
	Ensalada de Frutas	13	\$ 1,00	\$ 0,65	\$ 1,17	\$ 2,82	\$ 0,68	\$ 3,50	19%	100	\$ 282,38	\$ 350,00
	Tarta de la casa	4	\$ 0,92	\$ 0,26	\$ 0,36	\$ 1,54	\$ 0,26	\$ 1,80	14%	100	\$ 154,05	\$ 180,00
	Quimbolitos	4	\$ 0,92			\$ 0,92	\$ 0,88	\$ 1,80	49%	100	\$ 92,00	\$ 180,00
	Avena bircher al estilo Praga	2	\$ 0,69	\$ 0,13	\$ 0,18	\$ 1,00	\$ 0,25	\$ 1,25	20%	100	\$ 100,03	\$ 125,00
Bebidas	Batido de fruta	2	\$ 0,58	\$ 0,10	\$ 0,18	\$ 0,86	\$ 1,14	\$ 2,00	57%	200	\$ 171,12	\$ 400,00
	Rosero Quite o de Praga	2,7	\$ 0,92	\$ 0,17	\$ 0,24	\$ 1,33	\$ 0,42	\$ 1,75	24%	80	\$ 106,70	\$ 140,00
	Vino hervido ñ	5	\$ 0,69	\$ 0,33	\$ 0,45	\$ 1,47	\$ 0,23	\$ 1,70	14%	80	\$ 117,25	\$ 136,00
	Horchata	5	\$ 0,35	\$ 0,33	\$ 0,45	\$ 1,12	\$ 0,48	\$ 1,60	30%	200	\$ 224,13	\$ 320,00
	Canelazo	5	\$ 0,35	\$ 0,33	\$ 0,45	\$ 1,12	\$ 0,48	\$ 1,60	30%	300	\$ 336,20	\$ 480,00
	Jugos de frutas naturales	2	\$ 0,23	\$ 0,10	\$ 0,18	\$ 0,51	\$ 0,74	\$ 1,25	59%	200	\$ 102,12	\$ 250,00
	Café de Vilcabamba	2	\$ 0,35	\$ 0,10	\$ 0,18	\$ 0,63	\$ 0,37	\$ 1,00	37%	300	\$ 187,67	\$ 300,00
	Infusion aromatica	2	\$ 0,12	\$ 0,10	\$ 0,18	\$ 0,40	\$ 0,40	\$ 0,80	51%	200	\$ 79,12	\$ 160,00
	Agua con gas	1	\$ 0,20			\$ 0,20	\$ 0,60	\$ 0,80	75%	100	\$ 20,00	\$ 80,00
	Gaseosa personal	1	\$ 0,30			\$ 0,30	\$ 0,20	\$ 0,50	40%	50	\$ 15,00	\$ 25,00
	Gaseosa mediana	1	\$ 0,50			\$ 0,50	\$ 0,30	\$ 0,80	38%	50	\$ 25,00	\$ 40,00
	Gaseosa 1.25 litros	1	\$ 1,15			\$ 1,15	\$ 0,35	\$ 1,50	23%	20	\$ 23,00	\$ 30,00
	Limonada	2	\$ 0,17	\$ 0,10	\$ 0,18	\$ 0,45	\$ 0,75	\$ 1,20	62%	100	\$ 45,31	\$ 120,00
	Agua de frutas o hierbas frescas	2	\$ 0,12	\$ 0,10	\$ 0,18	\$ 0,40	\$ 0,10	\$ 0,50	21%	100	\$ 39,56	\$ 50,00
TOTAL			\$ 40,88	\$ 19,84	\$ 17,87	\$ 78,58	\$ 25,52	\$ 104,10	33%	3.330	\$ 4.671,75	\$ 6.714,30

4. BIBLIOGRAFÍA

Ángeles, C. «Gestión de Procesos y Productividad con Tecnologías de la Información.» 02 de diciembre de 2010.
http://www.ongei.gob.pe/estudios/publica/estudios/T02_OPT_NEGTIC_DIC2010.pdf.

Asamblea Nacional República del Ecuador, Constitución del Ecuador, Quito - Ecuador, 2008, p29.

Asamblea Nacional República del Ecuador, Constitución del Ecuador, Quito - Ecuador, 2008, p29.
[http://www.asambleanacional.gob.ec/es/noticia/constituciones_del_ecuadorPlan del buen vivir](http://www.asambleanacional.gob.ec/es/noticia/constituciones_del_ecuadorPlan_del_buen_vivir)

Círculo de Demming, s/f, abril 2015, en
http://es.wikipedia.org/wiki/C%C3%ADrculo_de_Deming

Ecuador en cifras, Encuesta nacional de salud y nutrición, Quito – Ecuador, Diciembre 2013, en <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-nacional-de-salud-y-nutricion-se-presenta-este-miercoles/>

Ferrel, O.C., A Geoffrey, Hirt, Ferrel, L. Introducción a los negocios en un Mundo Cambiante. México: Mc Graw Hill, 2010.

Fleitman, J. Negocios exitosos: como empezar, administrar y operar eficientemente un negocio. México: Mc Graw Hill Interamericana, 2000.

Fundación Chile. «Las 5P de Marketing: Diseñe su Estrategia Comercial.» Septiembre de 2012. <http://desarrolloproveedores.cl/dp/wp-content/uploads/2012/09/Las-5P-del-Marketing-para-estrategia-comercial.pdf?d10dda>.

Francés, A. Estrategia y Planes para la Empresa: Con el Cuadro de Mando Integral. 251. México: Pearson Educación, 2006.

Gobierno Nacional de la República del Ecuador, Plan Nacional del buen vivir, Quito – Ecuador, mayo 2015, en <http://www.buenvivir.gob.ec/objetivo-3.-mejorar-la-calidad-de-vida-de-la-poblacion>

Gobierno Nacional de la República del Ecuador, Plan Nacional del buen vivir, Quito – Ecuador, mayo 2015, en <http://www.buenvivir.gob.ec/objetivo-3.-mejorar-la-calidad-de-vida-de-la-poblacion>

- Grupo El Comercio; <http://www.elcomercio.com/tendencias/diabetes-afecta-800-000-personas.html>
- Griful, E., y Canela, M. (2005). Gestión de la Calidad. Barcelona: Universitat Politècnica de Catalunya, 2005.
- Jurán, J. (1990). La Planificación para la Calidad. Madrid: Díaz de Santos, 1990.
- La hora – la diabetes primera causa de muerte en el país; <http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/fotoReportaje/1101748295>
- Laudon, K., Laudon, A. (2012). Sistemas de Información Gerencial. Décimo Segunda Edición. México: Pearson, 2012.
- López Cubino, R. (2001). Modelos de Gestión de Calidad, Publicación del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte “Modelo Europeo de Excelencia”, s/f, 2001, en <<http://www.jesuitasleon.es/calidad/Modelos%20de%20gestion%20de%20calidad.pdf>>
- Mapas estratégicos, s/f, marzo 2015, en <http://es.wikipedia.org/wiki/Mapa_estrat%C3%A9gico>
- MedlinePlus. (2016). Dieta para diabéticos, Publicación desde la Biblioteca Nacional de Medicina de los EEUU, División del Programa de Control de la Diabetes, 23 de junio 2016 (revisión), <<https://medlineplus.gov/spanish/diabeticdiet.html#summary>>
- Michael Armstrong. Gerencia de Recursos Humanos. Londres: Legis Editores S.A., 1994.
- Ministerio de Salud Pública; <http://www.salud.gob.ec/el-consumo-de-comida-chatarra-cuesta-miles-de-vidas-gran-sufrimiento-y-millones-de-dolares-2/>
- Migesplus. Nutrición para Diabéticos. 2012. http://www.migesplus.ch/fileadmin/Publikationen/Ernaehrung_spanisch.pdf.
- Navarro, Eduardo. «Nuevos modelos de gestión en la empresa.» 20 de mayo de 2002. <http://www.gestiopolis.com/nuevos-modelos-gestion-empresa/>.
- Organización Panamericana de Salud, Ecuador, noviembre 2014, en <http://www.paho.org/ecu/index.php?option=com_content&view=article&id=1400:la-diabetes-un-problema-prioritario-de-salud-publica-en-el-ecuador-y-la-region-de-las-americas&Itemid=360>
- Organización Panamericana de Salud (1 de cada 10 ecuatorianos de 50 a 59 años tiene diabetes

http://www.paho.org/ecu/index.php?option=com_content&view=article&id=1400:la-diabetes-un-problema-prioritario-de-salud-publica-en-el-ecuador-y-la-region-de-las-americas&Itemid=360

Pasquel, M. (2014). “Sociedad Ecuatoriana de Endocrinología”, entrevista realizada por Diario La Hora, Quito - Ecuador, noviembre de 2014, en
<<http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/fotoReportaje/1101748295#.VSiBLBCAOh8>>

Pavisich, L. Mapas estratégicos. BSC, modelos de aplicación,
<http://www.monografias.com/trabajos94/mapas-estrategicos-bsc-modelos-aplicacion/mapas-estrategicos-bsc-modelos-aplicacion.shtml>

Peligros potenciales de la sucralosa;

<http://articulos.mercola.com/sitios/articulos/archivo/2015/03/19/peligros-de-la-sucralosa.aspx>

Pérez, P., Múnera, F. (2007) Reflexiones para implementar un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001/2000. Bogotá: Consejo Editorial Universitario, 2007.

Rojas, M., Correa, A., Gutiérrez, F. Sistemas de Control de Gestión. Primera. Bogotá: Ediciones de la U, 2012.

Serna, H. (1994). Planeación y Gestión Estratégica. Bogotá: Legis Editores S.A., 1994.

<http://mesabar-jorgeantonio.blogspot.com/2011/05/funciones-del-mesero.html> Pasquel Miguel, “Sociedad Ecuatoriana de Endocrinología”, entrevista realizada por Diario La Hora, Quito - Ecuador, 10 noviembre de 2014, en
<<http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/fotoReportaje/1101748295#.VSiBLBCAOh8>>

Tipos de modelo profundos;
<http://helvia.uco.es/xmlui/bitstream/handle/10396/10762/2013000000806.pdf?sequence=1>