



Vicerrectoría de Estudios de Posgrado

**Trabajo final para optar por el título de:
Maestría en Administración Financiera**

Título:

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA DEL
RESTAURANTE CARNÍVORO MARKET SRL.
2017-2021**

Postulante:

Lic. Sandy Muñoz Guridy

Mat.2004-0231

Tutor:

Dr. Reinaldo Ramón Fuentes Plasencia

Santo Domingo, Distrito Nacional
República Dominicana
Abril, 2017

INDICE DE CONTENIDO

RESUMEN.....	I
DEDICATORIAS	II
AGRADECIMIENTOS.....	III
INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I:	2
EL RESTAURANTE CARNIVORO MARKET EN REPUBLICA DOMINICANA.	2
1.2 Resultados económicos para las empresas año 2014.....	2
1.4 Descripción del sector de alimentos y bebidas.....	4
1.5 Estudio de la competencia	5
1.6 Competidores directos con la misma especialidad	6
1.7 Comparación de precios con restaurante similares.	8
1.8 Transformación e inclinación del sector.....	9
1.9 Análisis FODA Carnívoro Market.	9
1.9.1 Evaluación de la información.....	13
1.9.2 Evaluación del entorno interno del restaurante Carnívoro Market.	14
1.9.3 Evaluación del entorno externo del restaurante Carnívoro Market.....	15
1.9.4 Matriz FODA empresarial.....	18
1.10 Conclusión	20
CAPITULO II:	21
EVOLUCION FINANCIERA Y PROCESOS INTERNOS DEL RESTAUNTE	
CARNIVORO MARKET.	21
2.1 Historia de la empresa	21
2.2 Filosofía empresarial.....	22
2.2.1. Misión	22
2.2.2. Visión.....	22
2.2.3. Valores	22
2.3 Productos y servicios ofertados.....	23
2.3.1 Entradas.....	23
2.3.2 Plato fuerte (carnes).....	23
2.3.3 Pescados al grill.....	24
2.3.4 Hamburguesas.....	24

2.3.5 Bebidas alcohólicas.....	24
2.3.6 Bebidas no Alcohólicas.....	25
2.4 Estrategia empresarial.....	25
2.4.1 Publicidad en redes sociales.....	25
2.4.2 Organización de eventos conmemorables.....	25
2.4.3 Organización de actividades los días miércoles.....	26
2.4.4 Ofertas de productos y servicios.....	26
2.4.5 Estrategia promocional:.....	26
2.4.6 Estrategia de calidad en el servicio.....	27
2.5 Organigrama empresarial.....	28
2.5.1. Situación de la estructura actual de la empresa.....	28
2.5.2. Estructura organizacional recomendada.....	28
2.6 Perfil y descripción de puestos.....	29
2.6.1 Perfil jefe de producción.....	29
2.6.2 Perfil del chef.....	30
2.6.3 Perfil ayudante chef.....	31
2.6.4 Parrillero.....	32
2.6.5 El bartender.....	33
2.6.6 Perfil contador.....	33
2.6.7 El cajero.....	34
2.6.8 El gerente de compras.....	35
2.7 Políticas de inventario.....	36
2.7.1 Situación actual.....	36
2.7.2 Políticas de Inventario recomendadas.....	36
2.7.3 Flujograma proceso control de inventario.....	37
2.8 Políticas de calidad.....	38
2.9 Proceso de producción.....	39
2.10 Históricos financieros.....	40
2.10.1 Estado de resultados 2014-2016.....	40
2.11 Rentabilidad del capital contable periodo 2014-2016.....	41
2.12 Estado situación financiera años 2014-2016.....	42
2.13 Flujo de caja 2014-2016.....	43
CAPITULO III:	44
PLANIFICACION FINANCIERA DE LA EMPRESA CARNIVORO MARKET.	44
3.1 Planificación financiera.....	44
3.1.1 Metodología.....	44

3.1.2 Proyección de las ventas anuales de caja	44
3.1.3 Determinación de ingresos proyectados.....	45
3.1.4 Proyección de costo de producción.....	46
3.1.5 Gastos administrativos	47
3.1.6 Proyección de los gastos administrativos.....	48
3.1.7 Estado de resultados proyectados	49
3.1.8 Proyección flujo de caja.....	50
3.1.9 Tendencias principales indicadores.	51
RECOMENDACIONES	58
BIBLIOGRAFIA.....	59
ANEXOS.....	60
Presentación Carnívoro Marquet.....	60
Ficha técnica salcocho y /o Escandallo salcocho	61
Nomina de empleados.....	62

INDICE DE GRAFICOS

Grafico 1 Visitantes turistas año 2013-2014	2
Grafico 2 Visitas por turismos extranjeros y dominicanos	3
Grafico 3 Participación en el mercado restaurantes según su especialidad	6
Grafico 4 Participación en el mercado principales competidores	7
Grafico 5 Ventas netas 2014-2016	40
Grafico 6 Utilidad el capital año 2014-2016	41
Grafico 7 Proyección de ventas comidas y bebidas años 2017-2021	46
Grafico 8 Costos proyectados totales año 2017-2021	47
Grafico 9 Rentabilidad activo ROA	52
Grafico 10 Rentabilidad del capital ROE	53
Grafico 11 Rendimientos de las activos RA	54
Grafico 12 Margen de utilidades operacionales	55
Grafico 13 Margen neto de utilidades	56

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Clasificación y cantidad de restaurantes por especialidad.....	5
Tabla 2 Sucursales competidores principales	7
Tabla 3 Comparativa de precios con restaurantes similares.....	8
Tabla 4 Variables procesos internos	9
Tabla 5 Variables de los factores externos	10
Tabla 6 Cuestionario entorno interno.....	11
Tabla 7 Análisis general Del entorno interno	14
Tabla 8 Cuestionario evaluación externos	15
Tabla 9 Análisis general del entorno externo.....	17
Tabla 10 Madriz FODA empresarial.....	18
Tabla 11. Perfil Jefe de Producción.....	30
Tabla 12. Perfil Chef	31
Tabla 13 Perfil ayudante chef.....	31
Tabla 14 Perfil Parrillero.....	32
Tabla 15 Perfil Bartender	33
Tabla 16 Perfil gerente de compras	35
Tabla 17 Flujograma proceso de producción.....	39
Tabla 18 Estado de resultados 2014-2016	40
Tabla 19 Estado situación financiera años 2014-2016.....	42
Tabla 20 Flujo de caja años 2014-2016.....	43
Tabla 21 Ingresos Proyectados 2017-2021	45
Tabla 22 Costos proyectados 2017-2021.....	46
Tabla 23 Gastos administrativos Carnívoro Market.....	47
Tabla 24 Proyección gastos administrativos 2017-2021	48
Tabla 25 Proyeccion gastos financieros 2017-2021	48
Tabla 26 Proyección gasto incentivo por desempeño.....	48
Tabla 27 Estado de resultados proyectados.....	49
Tabla 28 Proyección flujo de caja	50
Tabla 29 Proyeccion Balance general	50

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Mapa Ubicación del restaurante	22
Ilustración 2 Logo empresarial	27
Ilustración 3 Estructura organizacional Carnivoro Market	29
Ilustración 4 Proceso manejo de inventario	37
Ilustración 5 Variables Macroeconomicas	48

RESUMEN

La finalidad de esta investigación es la formulación de un sistema de planificación estratégica para el restaurante Carnívoro Market SRL, y lograr a través de su implementación que la empresa corrija los posibles fallos detectados que ha estado teniendo desde su trayectoria. En esta empresa hemos observado muchas debilidades que debe ir mejorando como lo es la creación de una política de inventario eficiente ya que se requiere para este tipo de industria de alimentos y bebidas. Otras de las debilidades es no tener procesos adecuados establecidos para el manejo de sus finanzas, lo cual puede traer consecuencias negativas en el futuro al no conocer con certeza la situación financiera de su empresa. Esta propuesta incluye una serie de procesos que deben llevarse a cabo para la planificación empresarial, como la determinación de los procesos y de los objetivos en cada una de las áreas y que los mismos sean comunicados al personal para que estos los ponga en funcionamiento y de esta manera contribuir con la empresa en la generación de utilidades.

DEDICATORIAS

A Dios, por permitir alcanzar esta meta anhelada, y darme fuerza y sabiduría para llegar hasta aquí.

A mi madre, Lic. Miriam G. Guridy

Quien ha estado conmigo a lo largo de mi vida, siendo mi apoyo más importante e incondicional, anhelando verme progresar y lográndolo en todas las etapas de mi vida.

Dedicación Póstuma, a mi padre Lic. Dionisio Dagoberto Muñoz

Que el señor lo tenga en su gloria y porque cuando partiste te lo prometí y lo estoy cumpliendo, deseo que Dios te dé la oportunidad a tu espíritu de verme tomar ese título tan anhelado.

A mi esposo: Sergio Guerrero Arvelo

Por ser parte de mi equipo, y porque hemos forjado objetivos y metas juntos, y es para que esto lo llene de estímulo para que vea que todo sacrificio tiene buenos resultados y este es uno de ellos.

A mis hijos: Daniela Yamilette Guerrero y Sergio Daniel Guerrero

Porque ustedes son los que me impulsan a seguir adelante, a sacrificarme por ellos para garantizarles un futuro mejor, y por el poco tiempo que pude dedicarles para lograr esta meta.

A mis hermanos:

Para que les sirva de estímulo y puedan comprender que todo cuando lo hacemos con empeño y sacrificio podemos lograr

AGRADECIMIENTOS

A mi Dios; Gracias porque su espíritu santo siempre me acompaña frente a las dificultades y cuando me veo decaer siempre está ahí una luz que me ayuda a levantarme.

A mi madre Lic. Miriam G. Guridy; por sus consejos y apoyo que siempre me ha brindado para que yo pueda lograr mis metas.

A mi esposo Sergio Guerrero; Gracias por su apoyo incondicional de entender el proceso de mi preparación y por entender la causa de la atención que no le pude brindar.

A mi suegra Carmen Arverlo; por ser como una madre y estar dándome apoyo con el cuidado de mis hijos mientras estudiaba.

A mi asesor Reinaldo Fuentes; Gracias por ser ingrediente clave para fomentar mi preparación, entendí que por su forma de encaminar a los estudiantes los propósitos se pueden lograr añadiendo mucho esfuerzo, disciplina, dedicación y sacrificio.

A mi compañera de estudios Abdías Amaro; por ser quien me llevo de la mano y me empujo para iniciar este proceso cuando en realidad tenía miedo de enfrentarlo y por sus buenos consejos para seguir adelante.

A mi compañera de estudios Ileana Pérez; quien siempre estuvo ahí dándome ánimos en los momentos en que me veía desvanecer.

A mi grupo SAGIC (Abdias, Ileana, Carol y Cinthia), que junto a ellas aprendí el verdadero trabajo en equipos gracias a los aportes de cada una de las integrantes pude reconocer que siempre hay algo que aprender.

INTRODUCCION

Toda empresa que se decida a sobrevivir en un país con diferentes alternativas de elección para salir a comer, tiene que tomar en cuenta que debe constar con herramientas administrativas que les permita conocer su entorno interno como externo, las mismas deben incluir la determinación de su identidad, ubicación, y pensamiento futuro para su crecimiento a lo largo del tiempo estableciendo metas y estrategias pertinentes para lograrlo.

Cuando dicha organización decide desarrollarse en el ámbito de alimentos y bebidas tiene que tener en consideración la formación de su personal para el ofrecimiento de este servicio, ya que esto constituye una medida estratégica que le permitirá mantenerse en este sector altamente competitivo.

Es imprescindible que las empresas ejecuten un proyecto de monitoreo del entorno fuera y dentro de la organización, de esta manera se puede estar alerta de lo que pasa a su alrededor y saber lo que puede convertirse en una amenaza para la misma.

En la cultura organizacional se reflejan los valores, la misión y visión que constituye la base para determinar su futuro y dirigen las formas de actuar de sus integrantes,

La gestión estratégica se hace cada vez más necesaria porque la misma colabora para que las empresas puedan alcanzar sus objetivos planteados con un enfoque concreto de metas claras y precisas.

Este proyecto que consiste en la elaboración de un plan financiero estratégico para el restaurante Carnívoro Market SRL, el cual está basado en procedimientos sensatos, que deben irse desarrollando en el futuro sin dejar a un lado la calidad de sus recursos.

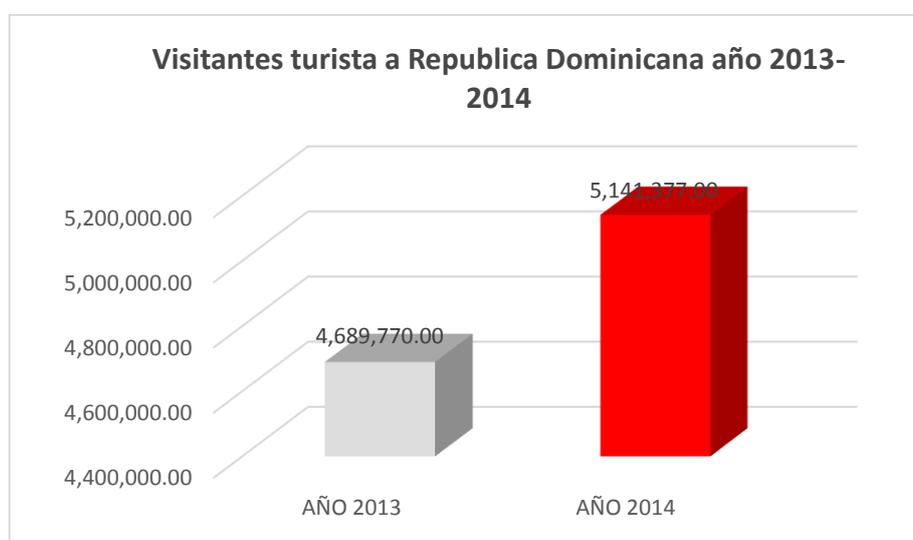
CAPITULO I: EL RESTAURANTE CARNIVORO MARKET EN REPUBLICA DOMINICANA.

1.2 Resultados económicos para las empresas año 2014

Para hacer el análisis de las proyecciones anuales debemos hacer un estudio de la variación en cuanto al crecimiento turístico con respecto al año anterior.

“Para el 2014 con relación al año 2013 la República Dominicana logró alcanzar una cifra récord con una variación de un 10 % positivo en su tasa de crecimiento con relación a los visitantes turísticos al pasar de 4, 689,770 en 2013 a 5,141, 377 en 2014.” (PERIODICO LISTIN DIARIO, 2014)

Grafico 1 Visitantes turistas año 2013-2014



Fuente elaboración propia: datos suministrados BCRD

“Estos visitantes están conformados por 4, 464,643 que fueron extranjeros (no residentes) y 676,734 dominicanos, lo que representa un ingreso a nuestro país en la balanza de pago por ingresos provenientes del extranjero” (PERIODICO LISTIN DIARIO, 2014)

Grafico 2 Visitas por turismos extranjeros y dominicanos



Fuente e elaboración propia: datos suministrados BCRD

“En las estadísticas del banco central de la República Dominicana (BCRD), en el 2014 se pudieron observar grandes avances de recuperación en la entrada de ciudadanos dominicanos y extranjeros en comparación con el año 2013, el registro del año pasado muestra una variación positiva de 51,718 turistas. En el mes de diciembre al país llegaron 429,494 turistas extranjeros para un aumento de 6.9% lo que representa en total 27,651 entradas de extranjeros adicionales en comparación con diciembre 2013.” (PERIODICO LISTIN DIARIO, 2014)

“El sector turístico hotelero de nuestro país muestra un crecimiento elevado en las tasas de ocupación aproximadamente de un 70 % para sus 67,000.00 habitaciones. Cada año alrededor de 4.5 millones de turistas penetran a nuestro país generando ingresos por más de EE. UU. \$4 billones en este renglón, produciendo empleos de casi 200,000 anualmente lo que nos mueve al primer puesto en la economía generando un 8.2 % del PIB.” (PERIODICO LISTIN DIARIO, 2014)

1.3 Transformación e inclinación del sector.

“El sector turismo ha avanzado considerablemente en nuestro país en comparación con años anteriores en el año 2015 lo que representa una gran oportunidad para los restaurantes atraer a un mayor número de turismo y darse a conocer mundialmente como un buen lugar para ir a comer en República Dominicana.” (PERIODICO LISTÍN DIARIO, 2014)

“Como ya sabemos la estabilidad macroeconómica de República Dominicana depende del turismo. Esto puede ser verificado en los resultados estadísticos que se muestran en la página del Banco Central que dentro del lapso de tiempo enero-septiembre 2015, el valor agregado de las actividades de bares y restaurantes, así como también de hoteles han mostrado un incremento de 5.9 % en comparación con el periodo de 2014.” (PERIODICO LISTÍN DIARIO, 2014)

“Los resultados de los ingresos por turismo arrojan una tendencia favorable los cuales tuvieron un aumento de un 8.5 % en relación con los primeros meses del año 2014.” (PERIODICO LISTÍN DIARIO, 2014).

“En el intervalo de los meses enero-septiembre las utilidades por actividades turísticas se incrementaron a EE. UU. \$4,644.00. la cifra de la organización ha demostrado que además en los últimos 11 meses la visita de pasajero extranjeros que no son residentes por aeropuertos fueron de 4,362,815 lo cual representó un crecimiento de 11.29 % durante los meses enero-noviembre.” (PERIODICO LISTÍN DIARIO, 2014)

1.4 Descripción del sector de alimentos y bebidas

En este sector, se evidencia un consumo bastante por parte de la población el cual representa un alto porcentaje en la colecta de impuestos, la industria de alimentos y bebidas está conformada por diferentes sectores como son hoteles, restaurantes, licor store, comida rápida, pizzerías, cafeterías, comedores, entre otros.

1.5 Estudio de la competencia

Como ya sabemos el restaurante Carnívoro Market penetra al mercado con un nuevo concepto en materia gastronómica, el mismo se trata de la elaboración de carnes a la parrilla condimentadas con ingredientes naturales para satisfacer el paladar de sus clientes de igual manera conservar la salud.

En cuanto a las competencias no solo los clientes prefieren comer carne a la parrilla por lo que los demás restaurantes de las grandes marcas con diferentes especialidades constituyen una gran rivalidad para la empresa, los cuales están dispersos en lugares estratégicos en donde mayormente hay un mayor flujo de actividades y obviamente se consumen a grandes volúmenes. Estos lugares se encuentran ubicados en las plazas comerciales, cercanas a discotecas, universidades, colegios y escuelas, etc.

Hemos realizado una investigación de los diferentes restaurantes de nuestro país los cuales fueron clasificados por especialidad según muestra la siguiente tabla:

Tabla 1 Clasificación y cantidad de restaurantes por especialidad

Descripción	Cantidad
Mariscos	28
Asador	22
Comida china	20
Italiana	65
Mexicana	17
Sushi	20

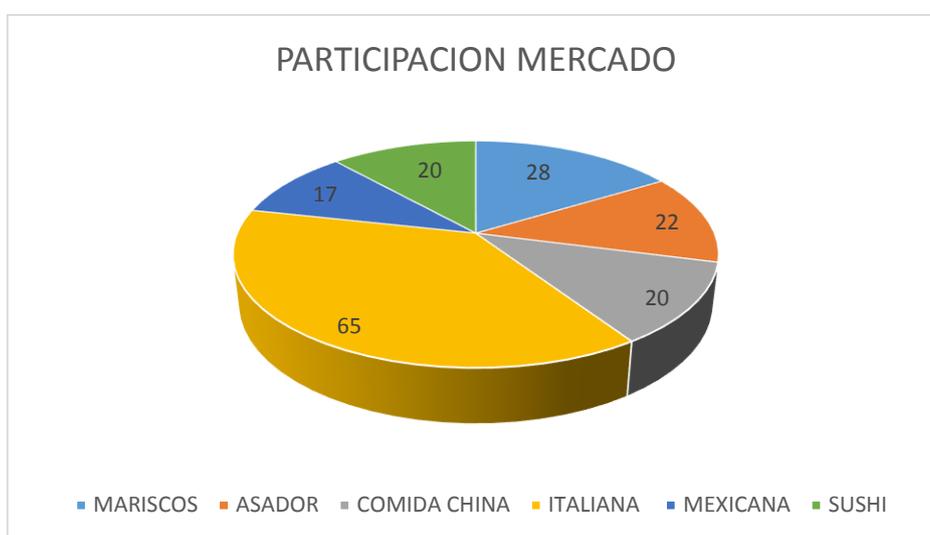
(MUÑOZ, 2017) Elaboración propia investigación en trabajo de campo

Como podemos observar en la tabla la ciudad de Santo Domingo está compuesta por restaurantes en diferentes ramas de la especialidad, por lo que cada público tiene una opción diferente a la hora de comer. Y también observamos que la comida italiana tiene una mayor participación en comparación con los demás

restaurantes esto demuestra que el público tiene una mayor simpatía por este tipo de comida.

A continuación, hacemos la representación gráfica de los resultados en donde mostramos los distintos restaurantes y su participación en el mercado tomando de una muestra de 172 restaurantes en Santo Domingo.

Grafico 3 Participación en el mercado restaurantes según su especialidad



(MUÑOZ, 2017) Elaboración propia investigación de campo realizada

1.6 Competidores directos con la misma especialidad

Luego de presentarse este nuevo concepto de alimentación en la zona oriental, la competencia no tardo en presentarse en la creación de restaurantes ofreciendo la misma especialidad lo cual ha alborotado a sus propietarios haciendo que estos implementen nuevas estrategias para permanecer en este mercado.

En la presente tabla mostramos los competidores más cercanos de la zona donde se ubica el restaurante en el cual analizaremos la situación partiendo de la cantidad de sucursales que estos poseen nacionalmente, y verificar su participación activa en este mercado.

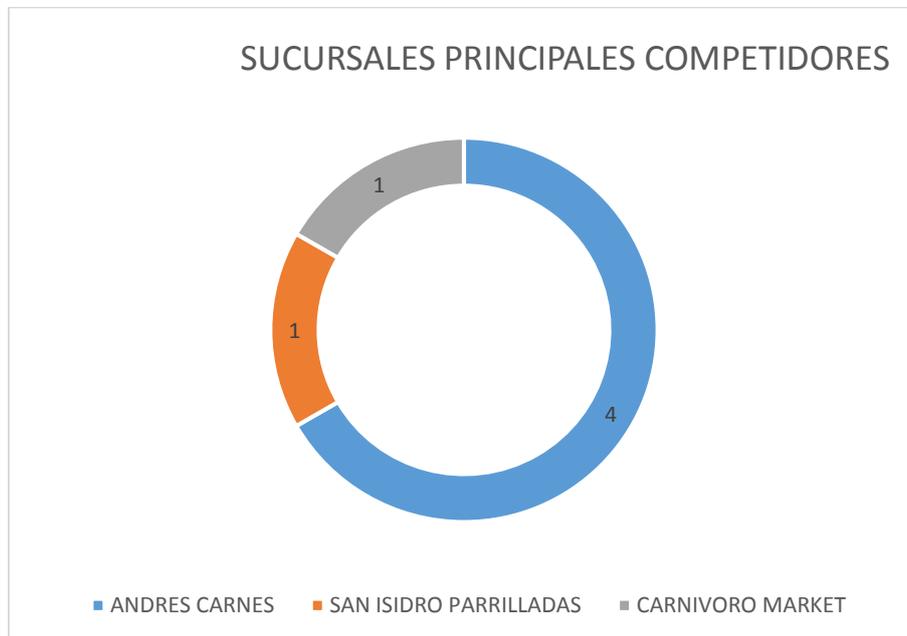
Tabla 2 Sucursales competidores principales

TIPOS DE RESTAURANTES	SUCURSALES
ANDRES CARNES	4
SAN ISIDRO PARRILLADAS	1
CARNIVORO MARKET	1
TOTAL GENERAL	6

(MUÑOZ, 2017) Elaboración propia investigación realiza trabajo de campo

Como podemos ver en el Andrés carnes que es su principal rival tiene 4 sucursales porque el mismo inicio sus operaciones por primera vez en la AV. Núñez de Cáceres. y estos mantienen las mismas normas de calidad y buen servicio, esta empresa debería estar en alerta roja y poner en marcha las estrategias necesarias basándose en la debilidad que pueda tener este competidor.

Grafico 4 Participación en el mercado principales competidores



(MUÑOZ, 2017) Elaboración propia tabla no. 2

1.7 Comparación de precios con restaurante similares.

Hemos realizado un trabajo de campo visitando el restaurante de Andrés carnes y consultando los precios de su menú en la red social Facebook, estos tres para hacer un análisis de precios de los productos similares que estos ofertan.

Tabla 3 Comparativa de precios con restaurantes similares

DESCRIPCION	ANDRES CARNES	SAN ISIDRO PARRILLADAS	CARNIVORO MARKET
RIBEYE	479	360	450
CHURASCO ANGUS CERTIFIED	749	550	690
FILETE DE RES	399	275	350
FILETE DE CERDO	399	275	350
CHULETA DE CERDO	300	250	275
COSTILLA DE CERDO	300	250	275
CONEJO	325	300	350
PECHUGA DE POLLO	275	250	275
ALITAS DE POLLO	250	150	200
MORCILLA ESPAÑOLA	250	150	200
SALCHICHAS ARTESANALES	200	175	200
SALCHICHAS ARTESANALES PICANTE	200	150	200
PINCHO DE CAMARONES	350	245	300
SALMON	325	250	300
CHILLO	350	250	300
PLÁTANO MADURO	80	65	70
VEGETALES	120	90	100
FRITOS	80	65	90
YUCA FRITA	80	65	90
PAPAS FRITA	80	56	90
SUBTOTAL	5591	4221	5155
PRECIO PROMEDIO	279.55	211.05	257.75

(MUÑOZ, 2017) Elaboración propia según datos de trabajo de campo

Según los resultados observamos que el precio promedio de la empresa Carnívoro Market se encuentra por encima del precio del San Isidro Parrilladas, pero sin embargo su rival Andrés Carnes que se encuentra ubicado en la misma calle donde este se encuentra este por encima lo que significa que existe una ventaja competitiva en liderazgo de precios.

1.8 Transformación e inclinación del sector.

El sector turismo ha avanzado considerablemente en nuestro país en comparación con años anteriores en el año 2015 lo que representa una gran oportunidad para los restaurantes atraer a un mayor número de turismo y darse a conocer en el mundo como un buen lugar para ir a comer en República Dominicana.

Como ya sabemos la estabilidad macroeconómica de República Dominicana depende del turismo. Esto puede ser verificado en los resultados estadísticos que se muestran en el BCRD que dentro del lapso de tiempo enero-septiembre 2015, el valor agregado de las actividades de bares y restaurantes, así como también de hoteles han mostrado un incremento de 5.9 % en comparación con el periodo de 2014.

1.9 Análisis FODA Carnívoro Market.

Para dar inicio al análisis estratégico del restaurante Carnívoro Market, se tomaron en cuenta las informaciones considerando tres detalles importantes como son. El objetivo de la organización, el entorno y sus recursos.

Dichos detalles conforman los diferentes aspectos que ayudaron analizar a la empresa en sus diferentes ambientes externos e internos.

Tabla 4 Variables procesos internos

Variables	Conceptos	Porcentaje
Gerencia	Capacidad que tiene la empresa para planear y verificar los resultados	1.00 – 1.50 Fortalezas 1.51. – 3.00 Debilidades
Mercadeo	Grado para hacer frentes a las necesidades de su nicho de mercado	

Finanzas	Capacidad de la empresa de analizar los recursos y su liquidez	
Producción	Forma en la empresa desarrolla sus actividades para producir eficientemente los servicios ofertados.	
Recursos Humanos	Capacidad de administrar el personal y desarrollar sus competencias para la ejecución de sus actividades	

(MUÑOZ, 2017) Fuente: elaboración propia

Tabla 5 Variables de los factores externos

Variables	Conceptos	Porcentaje
Competidores	Conocer a sus rivales y mantenerse constantemente espiando lo que hacen	1.00 – 1.50 Fortalezas 1.51. – 3.00 Debilidades
Clientes	Grado que tiene la organización de hacer frente a las necesidades de sus clientes	
Proveedores	Capacidad de negociación en precio y calidad con las personas que surten las existencias que se necesitan para llevar a cabo la actividad	
Ambientales	En este se relacionan todos los factores que influyen para el desenvolvimiento de las operaciones de la organización.	

(MUÑOZ, 2017) Fuente: elaboración propia

Después de haber determinado estas variables se procede a la elaboración de un cuestionario con preguntas cerradas el cual fue realizado a un total de 12 personas que laboran en la empresa en donde incluimos a sus propietarios.

La encuesta se realizó con la finalidad de conocer algunos detalles generales de la empresa que nos permitan verificar claramente el objetivo de la empresa.

Tabla 6 Cuestionario entorno interno

FACTORES GERENCIA	CALIFICACION
¿En esta empresa se realizan frecuentemente planes financieros estratégicos?	2
¿Están definidos y claros los objetivos y las metas y los mismos pueden ser medidos?	2
¿Existe previa comunicación de los objetivos hacia el personal de la empresa?	3
¿Se realizan planificaciones financieras en todas las áreas de la organización?	2
¿El organigrama empresarial está acorde con las tareas que deben ser elaboradas para lograr los objetivos?	3
Sub total	2,40
FACTORES RECURSOS HUMANOS	
¿La empresa tiene definidos y claros las descripciones de puestos?	1
¿La comunicación interna es eficiente?	2
¿Los empleados de la organización están bien motivados?	2
¿Regularmente los empleados no faltan a sus labores manteniendo una rotación baja por ausencia laboral?	1
¿Existen medios efectivos para llevar control del personal?	2
¿Se emplean medios de reconocimientos y recompensas por desempeño?	1
¿Los trabajadores de la organización cumplen con el perfil de sus áreas?	2

¿Existen los medios de trabajo necesarios que permitan la realización de las labores?	1
¿Existen políticas de reparto de utilidades?	3
Sub total	1.67
FACTORES MERCADOTECNIA	Calificación
¿La empresa tiene claro su nicho de mercado?	1
¿Es buena la posición en que se encuentra la empresa con relación a sus competidores?	2
¿El mercado que corresponde a la empresa ha ido en aumento?	1
¿Existen planificación eficaz para las ventas?	2
¿La empresa frecuentemente investiga cómo está el mercado a su alrededor?	1
¿Están los clientes satisfecho con la calidad y el precio que se ofrecen?	1
¿La empresa pone en funcionamiento estrategia de promoción y publicidad?	1
¿Están planificados los fondos destinados para la mercadotecnia?	1
Sub total	1.25
FACTORES FINANZAS	
¿Existen análisis que demuestren que la empresa es solvente y los mismos demuestran tendencias de crecimiento?	3
¿La empresa es capaz de reunir le capital que necesitan a corto plazo?	1
¿La empresa tiene facilidades para reunir a través de créditos el capital necesario a largo plazo?	1

¿El capital de trabajo con que cuenta la empresa es suficiente?	1
¿Los procedimientos para controlar el capital son realmente eficientes?	1
¿Las personas encargadas de las finanzas cumplen con el perfil y poseen la competencia adecuada?	3
Sub total	1,67
FACTORES PRODUCCION	
¿La empresa confía plenamente en los proveedores de sus insumos?	1
¿La empresa cuenta con todos los equipos necesarios para trabajar y los mismos están buenas condiciones?	1
¿Existen políticas y procedimientos para el control de los inventarios y los mismos son eficientes?	3
¿Existen políticas y procedimientos para el control de calidad y las mismas son eficientes?	1
¿La empresa tiene ubicado sus recursos estratégicamente?	1
Sub total	1,40

(MUÑOZ, 2017) Fuente: elaboración propia

1.9.1 Evaluación de la información

Luego de haber realizado la encuesta hemos procesado los resultados mediante las herramientas de análisis FODA.

Para llevar a cabo este proceso utilizamos el modelo de factores internos. Este modelo nos ayuda a distinguir y conocer cuáles son las cualidades débiles y fuertes de la organización, en relación con la cultura interna que tiene la misma. Según David (1997).

La construcción de este modelo nos ayuda a crear las estrategias mediante la evaluación de sus aspectos fuertes y débiles de las diferentes áreas de la empresa y de igual manera se convierte en un soporte para distinguir y evaluar el vínculo entre ellas.

Para determinar en qué nivel estratégico se encuentra la empresa, se necesita la utilización de una herramienta cooperativista, como lo es el modelo de evaluación de las características externas, el cual nos ayuda a listar las oportunidades y amenazas que inciden tanto negativamente como positiva a la organización. Esto quiere decir que se asocian todos los factores del entorno en el cual la empresa se desempeña.

1.9.2 Evaluación del entorno interno del restaurante Carnívoro Market.

En el estudio interno de la empresa se presentaron resultados que se relacionan con los procesos administrativos, lo cual se determina a través de un modelo, donde se estimaron las diferentes causas que inciden en el ambiente dentro de la empresa, se pueden ver en detalle la importancia que tiene cada uno y la esperanza que tienen sus propietarios sobre los mismos. De igual forma podemos observar los resultados obtenidos de las respuestas de los empleados de la empresa de las preguntas aplicadas.

Tabla 7 Análisis general Del entorno interno

Variable	Concepto	Puntuación
Gerencia	Capacidad que tiene la empresa para planear y verificar los resultados	2.40
Recursos humanos	Capacidad de administrar el personal y desarrollar sus competencias para la ejecución de sus actividades	1.67

Mercadotecnia	Grado para hacer frentes a las necesidades de su nicho de mercado	1.25
Finanzas	Capacidad de la empresa de analizar los recursos y su liquidez	1.67
Producción	Forma en la empresa desarrolla sus actividades para producir eficientemente los servicios ofertados.	1.40
	Puntuación total	1.51

(MUÑOZ, 2017) Fuente: elaboración propia

La puntuación de los niveles internos demuestra que la empresa no se encuentra tan fuerte para enfrentar situaciones que surjan de forma inesperada obteniendo un resultado de 1.50 que según el rango de medición de las variables es considerado como una debilidad. Para ver este resultado es necesario hacer un estudio de las diferentes variables por separado.

1.9.3 Evaluación del entorno externo del restaurante Carnívoro Market

En el presente estudio de la empresa se muestran resultados relacionados con el mercado tomando en consideración las características menos contraladas por la organización, como son sus clientes, su competencia entre otras, de la misma manera en que se estudiaron los factores internos presentados sobre un modelo de análisis.

Tabla 8 Cuestionario evaluación externos

COMPETENCIA	PUNTUACION
¿El mercado posee competidores directos que ejecuten la misma actividad de la empresa?	1
¿Existen en el mercado competidores indirectos?	2
¿La empresa posee liderazgo en precios?	1
¿La competencia utiliza estrategias impactando de forma negativa a la empresa?	1

SUBTOTAL	1.75
CLIENTES	
¿El consumo de los productos y servicios que se ofrecen es favorable y habitual en el mercado?	1
¿Los volúmenes de ventas son considerados positivos para la empresa?	1
¿La empresa posee registros de los productos con mayor rotación y así determinan cuales prefieren sus clientes?	1
¿Regularmente se ponen en funcionamiento innovaciones en nuevos productos?	1
¿La empresa tiene conocimiento de los clientes que frecuentemente se interesan por sus productos?	1
SUBTOTAL	1
FACTORES PROVEEDORES	
¿Existen condiciones para pagos que no sean de contado en caso de requerirse?	1
¿La empresa cuenta con diversos proveedores para elegir entre calidad y precio?	1
¿La empresa cuenta con otra opción de proveedores en situaciones de carencias de x producto según temporada alta o baja?	1
SUBTOTAL	1
FACTORES AMBIENTALES-	
¿La empresa cuenta con registros sanitarios actualizados y cumple con las regulaciones existentes?	1
¿Las variaciones de los impuestos ponen en riesgo las ventas de los productos?	1
¿Las variaciones del turismo son considerados positivos para la empresa?	2
SUBTOTAL	1.33

(MUÑOZ, 2017) Fuente: elaboración propia

Tabla 9 Análisis general del entorno externo

Variable	Concepto	Puntuación
Competencia	Conocer a sus rivales y mantenerse constantemente espiando lo que hacen	1,75
Clientes	Grado que tiene la organización de hacer frente a las necesidades de sus clientes	1.00
Proveedores	Capacidad de negociación en precio y calidad con las personas que surten las existencias que se necesitan para llevar a cabo la actividad	1.00
Ambientales	En este se relacionan todos los factores que influyen para el desarrollo de la actividad de la empresa.	1.00
	Puntuación	1.00

(MUÑOZ, 2017) Fuente: elaboración propia

Las puntuaciones de las variables externas demuestran que la empresa pese a tener amenazas en su entorno presenta más oportunidades, lo cual es una ventaja de los factores fuera de la organización. Podemos observar que la puntuación promedio de la sumatoria es 1.00 y según el desempeño de las variables manifiesta esta condición.

1.9.4 Matriz FODA empresarial

Tabla 10 Matriz FODA empresarial

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">➤ Servicio de calidad.➤ Proveedores confiables.➤ Instalaciones de equipos y maquinarias adecuados.➤ Procedimientos y políticas de control de calidad.➤ Rotación y ausentismos,➤ Inclinación de aumento en el mercado.➤ Su personal es recompensado.➤ Sus trabajadores muestran excelente desempeño.➤ Investigación del entorno externo.➤ Obtención de créditos a largo plazo.➤ Las estrategias de mercadeo son excelentes para la empresa.➤ Existen descripciones de puestos definidos.➤ Las estrategias de publicidad son favorables para la organización.➤ La empresa cuenta con liquidez para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo.	<ul style="list-style-type: none">➤ Empleados desmotivados.➤ Poca comunicación de los objetivos.➤ Carencia de medios de control del personal.➤ No se realizan planificaciones estratégicas en ninguna de las áreas.➤ Los objetivos y las metas no son medibles.➤ La estructura organización no está acorde con el orden de delegación.➤ No existen políticas eficientes de control de inventario.➤ Las políticas de reparto de utilidades no son razonables.➤ Regularmente no se emplean entrenamiento y adiestramiento del personal.➤ El manejo de la comunicación interna no es eficaz.➤ No existen políticas financieras para generar reportes que ayuden en la toma de decisiones.

<ul style="list-style-type: none"> ➤ La empresa cuenta con líneas de créditos disponible para hacer inversiones estratégicas. ➤ El capital de trabajo con que cuenta es suficiente para la realización de las actividades. 	
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Competidores directos que ofrecen los mismos productos y servicios. ➤ Las estrategias que utiliza la competencia inciden de forma negativa para la empresa. ➤ El mercado esta compuesto por competidores de productos sustitutos. ➤ El aumento de los impuestos hace que las ventas caigan considerablemente. ➤ Surgimiento de competidores con precios por debajo. ➤ Leyes regulatorias 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocimiento e información del mercado. ➤ Facilidades de líneas de créditos a largo plazo. ➤ Posesión de una amplia cartera de proveedores. ➤ Hábitos de consumo masivo por parte de la población.

(MUÑOZ, 2017) Fuente: elaboración propia

Podemos notar según los resultados de la matriz que le empresa debe ejecutar su mayor esfuerzo en fortalecer las debilidades que posee.

1.10 Conclusión

En este capítulo hemos notado que la industria del sector turístico en la República Dominicana, ha tenido grandes avances en los ingresos percibidos por los visitantes extranjeros, lo que significa de igual forma la incorporación de una gran variedad de restaurantes.

Pero el hecho de que esta industria tenga tendencias favorables no significa que por poseer un restaurante logremos tener éxito ya que este se basa en el buen servicio y satisfacción del cliente en calidad y buen precio lo que promueve a través de esto la fidelidad del mismo y la obtención de otros clientes por medio de la publicidad de voz en voz.

El trabajo en equipo es fundamental en este tipo de empresas y hacer sus trabajadores se sientan parte de esta es mucho mejor ya que esto los ayuda a ejecutar sus tareas de forma cooperadora y dinámica.

También es importante que la empresa evalúe continuamente a través de la herramienta FODA, ya que puede estar enfrentando debilidades y amenazas que desconoce y si no se está preparado con buenas estrategias la empresa puede recibir un golpe fuerte en sus ingresos y perder liquidez

CAPITULO II: EVOLUCION FINANCIERA Y PROCESOS INTERNOS DEL RESTAUNTE CARNIVORO MARKET.

2.1 Historia de la empresa

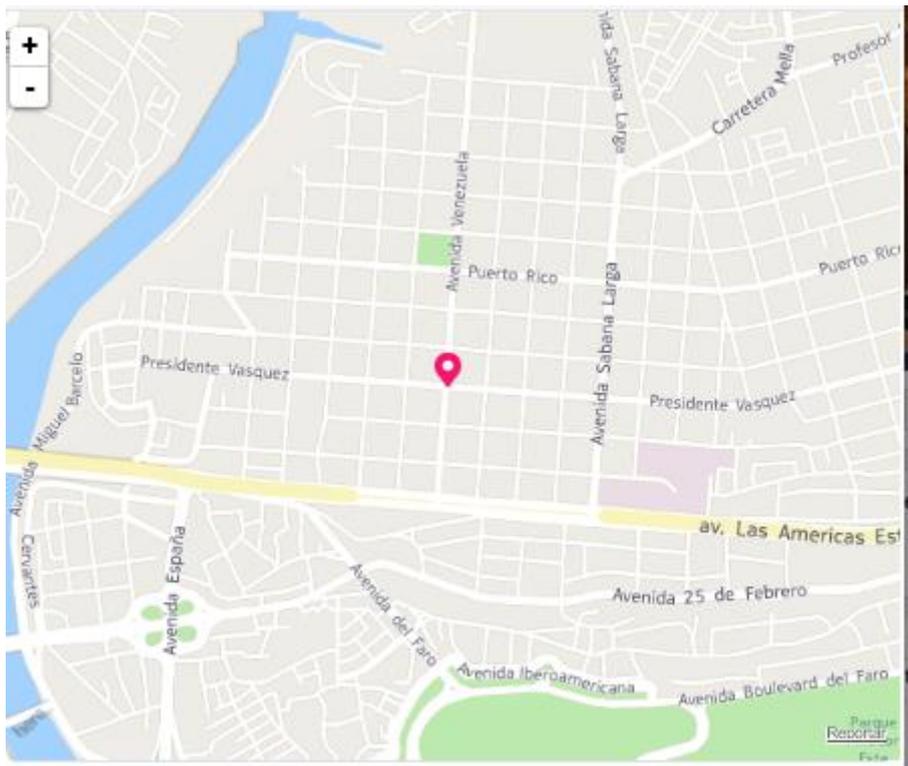
Carnívoro Marquet, abrió sus puertas en la zona oriental en 2013 con la presentación de un nuevo concepto gastronómico, creado con el interés de satisfacer los paladares del distinguido cliente, amantes de las carnes y sabor natural del variado menú que en este se ofrecen.

Este gran concepto tuvo muy buena acogida por el público de la zona logrando la empresa obtener buenas ganancias en su primer año de apertura, para el año 2015 esta empresa se ve en la necesidad de agrandar el espacio físico ya que la misma contaba con una gran demanda en la cual su capacidad no daba abasto.

Pero debido a la el gran éxito y la gran demanda de esta empresa, en el 2016 la competencia no tardo en presentarse, la cual se incorporó de manera agresiva mediante la implementación de nuevas opciones y servicios que el cliente requiere como son espacio más grande, disponibilidad de parqueos visible en su restaurante y área de juegos para niños. Esto ha reflejado un decrecimiento en sus ventas y en la cantidad de órdenes de servicios que Carnívoro Market tenía.

Sumado a esto, la empresa no cuenta con una estructura organizacional establecida por lo que los proceso se realizan de manera horizontal, además de la gran inversión que su dueño tuvo que hacer en la empresa para agrandar el espacio e incluir equipos para mejorar el servicio al cliente.

Ilustración 1 Mapa Ubicación del restaurante



Fuente; Imagen sustraída de google mapa

2.2 Filosofía empresarial.

2.2.1. Misión

Elaboración de platos exquisitos y adecuación de un ambiente agradable para que nuestros clientes se sientan cómodos como en casa.

2.2.2. Visión

Ser el restaurante no.1 elegido por el público, por los buenos servicios brindados, y fortalecer nuestra marca incorporando la empresa al servicio de la responsabilidad social de la comunidad.

2.2.3. Valores

- ✚ Excelente servicio al cliente
- ✚ Calidad en los productos
- ✚ Organización

- + Rapidez en la entrega
- + Ambiente familiar, Responsabilidad trabajo en equipo respecto entre sus colaboradores

La filosofía empresarial de esta empresa enfoca toda su fuerza en la calidad y el buen servicio al cliente brindado, rapidez en la entrega, así como también un ambiente familiar donde los clientes se sienten como en casa y a la vez pueden celebrar y compartir con amigos los eventos que impliquen reunirse para celebrar.

Es importante que el habitante de una empresa conozca la cultura de esta por que ayuda a reunir esfuerzos, y se mantiene una buena relación en equipo, también ayuda en la adquisición de valores positivos, y hace que la empresa sea más sostenible

2.3 Productos y servicios ofertados

2.3.1 Entradas

Con la finalidad de que los clientes no desesperan mientras preparan su plato fuerte este restaurante cuenta con diversas variedades de entradas como son:

- + Salpicón de mariscos
- + Croquetas de pollo
- + Mozzarella Sticks
- + Chorizo al vino
- + Coctel de camarones
- + Mollejititas de ternera
- + Ceviche de pescado

2.3.2 Plato fuerte (carnes)

Esta empresa cuenta con una amplia gama de variedad de carnes y cortes preparados con productos naturales, en los cuales se incluyen las siguientes variedades.

- ✚ Ribeye
- ✚ Churrasco angus certified
- ✚ Filete de Res
- ✚ Filete de cerdo
- ✚ Chuleta de cerdo
- ✚ Costilla de cerdo
- ✚ Conejo
- ✚ Pechuga de pollo
- ✚ Alitas de pollo
- ✚ Morcilla española
- ✚ Salchichas artesanales
- ✚ Salchicha de pescado y camarones

2.3.3 Pescados al grill

- ✚ Pincho de camarones
- ✚ Salmon
- ✚ Chillo

2.3.4 Hamburguesas

- ✚ Hamburguesa de res
- ✚ Hamburguesa de pollo

2.3.5 Bebidas alcohólicas

- ✚ Tragos preparados
- ✚ Rones
- ✚ Cervezas
- ✚ Tequila
- ✚ Vodka

2.3.6 Bebidas no Alcohólicas

- ✚ Refrescos
- ✚ Botella de agua
- ✚ Sangría
- ✚ Jugos

2.4 Estrategia empresarial

Como estrategia empresarial la empresa carnívoro market ha surgido con un nuevo concepto para la alimentación, ya que la comida que se ofrecen es en base a carnes elaboradas 100% a la parrilla y sazonadas artesanalmente lo que ayuda a conservar la salud del consumidor amantes de las carnes.

2.4.1 Publicidad en redes sociales

La estrategia que utiliza esta empresa es a través de mercadeo por las redes sociales que se ha convertido en medio exitoso de publicidad por la gran cantidad de usuarios que hoy en día hay inscritos, las redes sociales más famosas que esta utiliza son Facebook, Twitter e Instagram, lo cual representa una gran ventaja porque el cliente puede interactuar y comunicarse con el mismo a un bajo costo publicitario.

2.4.2 Organización de eventos conmemorables.

El restaurante utiliza esta estrategia para hacer llamados a sus clientes en fechas conmemorativas a través de ofertas especiales para esos días también además de estos organiza eventos para la celebración de fiestas de graduación, empleados, cumpleaños, reuniones empresariales. También en el mismo estará decorado según sea la ocasión y se otorgaran suvenires a los clientes.

2.4.3 Organización de actividades los días miércoles.

Esta empresa también realiza la actividad los miércoles a el cual le llama miércoles de karaoke, en el cual hace invitaciones a artistas especiales, en este día se genera un buen ingreso ya que los clientes amantes del karaoke se amontonan para visitar el lugar.

Esta empresa ha elegido este día para hacer balances en sus ventas ya que de lunes a martes las ventas son flojas y se activan a partir de los miércoles hasta completara el fin de semana.

2.4.4 Ofertas de productos y servicios.

Implementación diaria de productos y servicios en la etapa de juegos de pelotas, con la finalidad de incrementar las ventas a escalas y mantener liderazgo en precios mediante la atracción de clientes que les gustan los deportes

2.4.5 Estrategia promocional:

La empresa crea una imagen para el restaurante dando como nombre Carnívoro Market, debido a que su especialidad son las carnes jugosas y al término que el cliente prefiera.

LOGO: El logo se basa en la imagen de una vaca en fondo negro ya que este es la imagen representativa para este tipo de negocio, donde se muestran los diferentes cortes.

Ilustración 2 Logo empresarial



(MUÑOZ, 2017) Elaboración propia seudónimo empresarial

La empresa ha implementado alianzas con empresas para ofrecer servicios de almuerzo empresarial para sus empleados ofreciendo descuentos especiales y de esta manera posicionar los restaurantes y cautivar nuevos clientes.

El restaurant contara con artículos promocionales tales como destapadores de botellas, copas, vasos, gorras y sombrillas, los cuales servirán como suvenires para otórgaselos a su clientes que haya consumido un monto mayor o igual a RD\$2000.00 y de esta forma también le servirá de recuerdo.

2.4.6 Estrategia de calidad en el servicio

La empresa se caracteriza por ofrecer al cliente un producto de calidad extraordinaria hecho con cortes de carnes certificadas y condimentada con ingredientes frescos naturales.

Se atenderá cada una de las mesas de manera personalizada para coordinar los procesos de producción con una duración de elaboración por plato de 10 minutos en ser servidos.

2.5 Organigrama empresarial

2.5.1. Situación de la estructura actual de la empresa

El restaurante Carnívoro Market no cuenta con una estructura organizacional establecida, por lo que el gerente realiza múltiples funciones como supervisor y controlador de todas las áreas. Los demás integrantes se encargan de elaborar los alimentos y bebidas, y realizar sus funciones de servicios al cliente y cajero.

2.5.2. Estructura organizacional recomendada

La estructura organizacional que recomendamos está formada por líneas verticales y se caracteriza, por la autoridad, división del trabajo y delegación de las autoridades, manteniendo la especialización de cada actividad en su función.

Esta estructura se compone por:

- Relación entre superior y subordinado
- Autoridad con un alto grado de complejidad
- Definición del poder y su autoridad mayor.

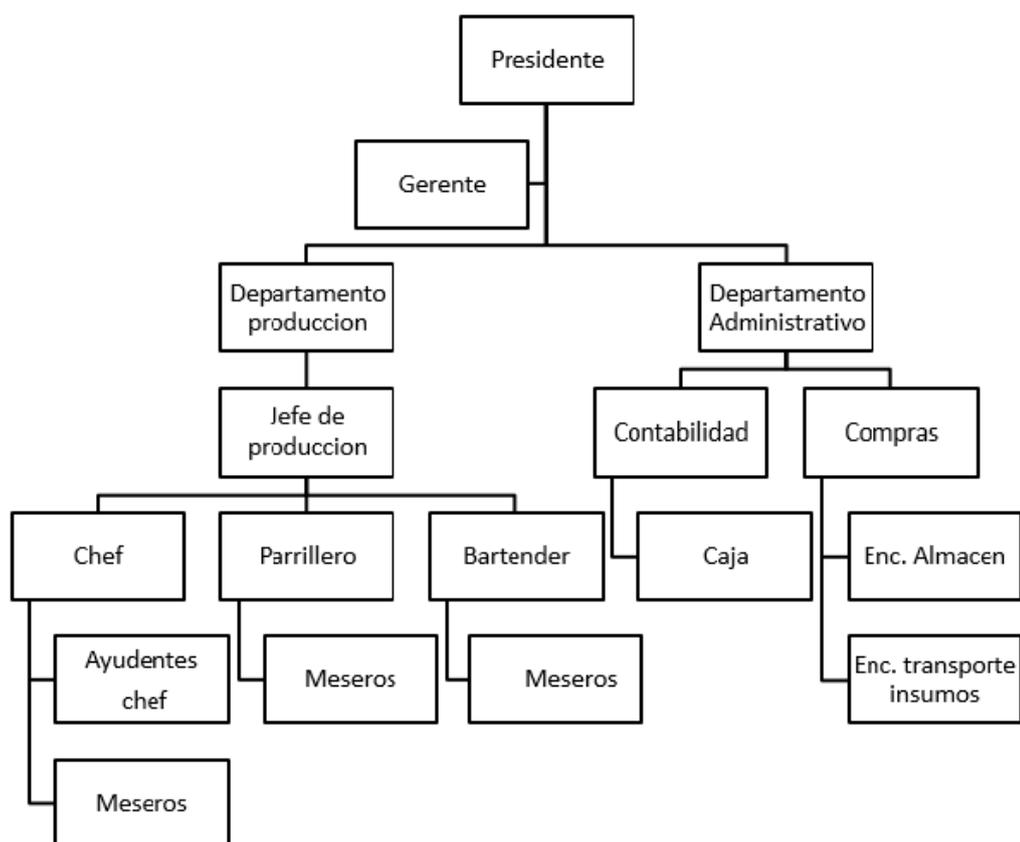
Ventajas.

- Delegación de funciones
- Reducción de errores porque cada supervisor esta de cerca y conoce y está al tanto de todo lo relativo a su área.
- Mejoramiento del control en cada una de las operaciones.
- Toma de decisiones oportunas.

Desventajas.

- Es una estructura muy rígida
- Cada área depende de personas clave lo cual origina conflictos

Ilustración 3 Estructura organizacional Carnivoro Market



(MUÑOZ, 2017), Fuente: Elaboración propia estructura recomendada

2.6 Perfil y descripción de puestos

2.6.1 Perfil jefe de producción

“Es aquel encargado de coordinar y supervisar operaciones dentro de una empresa para que esta opere de la mejor manera. Sirve de intermediario entre colaboradores y el gerente quien se comunica constantemente con ambas partes para coordinar los trabajos” (CHARLES T, 2012)

Tabla 11. Perfil Jefe de Producción

Perfil descripción de puestos	
Unidad Orgánica: departamento de producción	
Cargo: Jefe de Producción	Sueldo: RD\$18,000.00 + incentivos
No. personal a su cargo: 10 empleados	
<p>Perfil Universitario: Experiencia en manejo y control de procesos de producción, responsabilidad y liderazgo, capacidad de manejos de conflicto de su personal, criterios éticos profesionales, disposición a seguir instrucciones.</p>	
<p>Tareas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Supervisar que las órdenes por servicio se realicen de manera eficiente y con los parámetros establecidos. ✚ Verificar la disponibilidad e inventario de productos en procesos para la elaboración de alimentos y bebidas. ✚ Controlar y llevar anotaciones de los insumos perecibles dañados o echados a perder y emitir este informe al encargado de almacén. 	

(MUÑOZ, 2017), Fuente: Elaboración propia

2.6.2 Perfil del chef

“El chef elabora las fichas técnicas de elaboración para cada plato, los cuales deberían permanecer fijos con un mismo procedimiento para su preparación, también el mismo se encarga de innovar e incorporar nuevos platos al menú.”
(GALLEGO, 2011)

.

“El chef tiene que tener la capacidad de mezclar ingredientes que satisfagan el paladar de los clientes del restaurante, ya que es la persona experta en la cocina y es el encargado incorporar nuevos platos para el restaurante”- (GALLEGO, 2011)

Tabla 12. Perfil Chef

Perfil descripción de puestos	
Unidad Orgánica: departamento de producción	
Cargo: Chef	Sueldo: RD\$16,500.00 + incentivos
No. personal a su cargo: 3 ayudantes	
Perfil Universitario: Licenciado y experiencia en gastronomía, capacidad de trabajar bajo presión y a temperatura extremas. Rapidez en la elaboración de platos, organizado, manejos de las diferentes herramientas y recipientes a utilizar, buena administración de los alimentos evitando desperdicios, buen compañerismo y convivencia cordial de colaboración, espíritu creador y deseos de perfeccionamiento, criterio ético profesional..	
Tareas:	
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Mantener los más altos estándares de higiene en la cocina. ✚ Establecer almacenamiento y métodos de preparación de los alimentos. ✚ Dirigir todo el personal de la cocina. ✚ Ordenar productos frescos. 	

Fuente: Elaboración propia

2.6.3 Perfil ayudante chef

Se encarga de asistir al chef en las tareas más sencillas de la cocina de actividad rutinaria como son lavar los platos, pelar verduras, picar carnes etc.

Tabla 13 Perfil ayudante chef

Perfil descripción de puestos	
Unidad Orgánica: departamento de producción	
Cargo: Ayudante de chef	Sueldo: RD\$12,000.00 + incentivos
Persona a quien reporta: chef	

Perfil Universitario: Estudiante. de gastronomía, capacidad de trabajar bajo presión y a temperatura extremas. Rapidez en la elaboración de platos, organizado, manejo de las diferentes herramientas y recipientes a utilizar, buena administración de los alimentos evitando desperdicios, buen compañerismo y convivencia cordial de colaboración, espíritu creador y deseos de perfeccionamiento, criterio ético profesional.

Tareas:

Tareas:

- ✚ Asistir al chef en la preparación de alimentos
- ✚ Limpiar, pelar y cortar las verduras
- ✚ Preparar guarniciones (Papas fritas, fritos, yucas etc., ensaladas)
- ✚ Picar carnes, aves y pescados
- ✚ Uso de los utensilios de cocina (procesadora de alimentos, licuadoras, cuchillos etc.)
- ✚ Mantener las vajillas limpias y organizadas
- ✚ Mantener altos estándares de higiene.
- ✚ Elabora requisición de insumos al encargado de almacén.

Fuente: Elaboración propia

2.6.4 Parrillero

Se encarga de asar todas las carnes a la parrilla, tomando en cuenta su cocción y evitar errores de que la misma quede quemada o cruda.

Tabla 14 Perfil Parrillero

Perfil descripción de puestos	
Unidad Orgánica: departamento de producción	
Cargo: Parrillero	Sueldo: RD\$15,000.00 + incentivos
Persona a quien reporta: Jefe de producción	
Perfil Universitario: Maestro parrillero, conocimientos de gastronomía, persona calmada y relajada capaz de permanecer frente a altas temperatura,	

experiencia y cocción y preparación de carnes a la parrilla con el punto exacto de cocción.
Tareas: <ul style="list-style-type: none"> ✚ Evitar errores de cocción crudo o quemado ✚ Preparación de carnes en su punto exacto de cocción. ✚ Detectar fallas en la carne de si quedo cruda o un poco quemadita.

Fuente: Elaboración propia

2.6.5 El bartender

“Es una persona que se dedica a preparar y al perfeccionismo de los tragos y cócteles, generalmente detrás de una barra en una fiesta o boliche, muchos de ellos hacen flair bartending, que es cuando hacen malabares y piruetas con botellas, vasos y cocteleras, también hay torneos de flair muy conocidos en el mundo.” (GALLEGO, 2011)

Tabla 15 Perfil Bartender

Perfil descripción de puestos	
Unidad Orgánica: departamento de producción	
Cargo: Bartender	Sueldo: RD\$15,000.00 + incentivos
Persona a quien reporta: Jefe de producción	
Perfil Universitario: Conocimientos y experiencias bares, manejos de los utensilios a utilizar, conocimiento de gastronomía, excelentes relaciones humanas, buena presentación personal, educado, honesto, buena memoria, organizado.	

Fuente: Elaboración propia

2.6.6 Perfil contador

“El contadora de una empresa es aquel que emite y analiza los registros contables de la organización, con la finalidad de generar los reportes para la gerencia para la toma de decisiones”. (BESTLEY, 2009)

Perfil descripción de puestos	
Unidad Orgánica: departamento administrativo	
Cargo: Contador	Sueldo: RD\$18,000.00
Persona a quien reporta: Gerente General	
Perfil Universitario: Lic. en contabilidad con experiencia en elaboración de informes para empresa de manufactura.	
<p>Tareas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Registros de ingresos y gastos. ✚ Registros de depósitos y conciliación bancaria ✚ Registros de entrada y salida del inventario. ✚ Elaboración de nómina de empleados ✚ Envío de nómina a la tesorería de la seguridad social ✚ Preparación y declaración jurada de las diferentes obligaciones tributarias ✚ Elaboración de informes financieros ✚ Controlar la disponibilidad en bar y hacer requisición al encargado de almacén para su reposición. ✚ Excelente trato y servicio al cliente. 	

Fuente: Elaboración propia

2.6.7 El cajero

Es aquel que se encarga de cuadrar diariamente todas las ventas del día, por ende, debe ser una persona con capacidad de concentración y responsable de recoger el pago de las ventas.

Perfil descripción de puestos	
Unidad Orgánica: departamento administrativo	
Cargo: Cajero	Sueldo: RD\$12,000.00
Persona a quien reporta: Contador General	

Perfil Universitario: Estudio técnico de caja, conocimiento en contabilidad general, manejo de máquinas, registradoras, calculadora y sumadoras.

Tareas:

- ✚ Amabilidad y buen trato al cliente
- ✚ Conteo y cambio de dinero con exactitud y rapidez.
- ✚ Registros de entradas y salidas de dinero
- ✚ Realizar depósitos bancarios
- ✚ Arqueos diarios de caja

Fuente: Elaboración propia

2.6.8 El gerente de compras

Es aquel que en base a los requerimientos de insumos de la empresa realiza cotizaciones para elegir las mejores ofertas de calidad. Este también está al tanto de eventos y ferias de proveedores potenciales.

Antes de adquirir el producto realiza pruebas de calidad y luego se encarga de realizar negociaciones para garantizar descuentos y condiciones de pago que sirvan de brecha para atender a otros compromisos de la organización y el mismo cumplan con el presupuesto establecido.

Tabla 16 Perfil gerente de compras

Perfil descripción de puestos	
Unidad Orgánica: departamento administrativo	
Cargo: Gerente de compras	Sueldo: RD\$18,000.00
Persona a quien reporta: Gerente General	
Perfil Universitario: Lic. Contabilidad con capacidad de negociación.	
Tareas:	
✚ Adquisición de insumos para trabajadores	

- ✚ Capacidad de negociación. Evaluar cotizaciones.
- ✚ Generar orden de compra a los suplidores
- ✚ Solicitar muestras de productos y evaluar la calidad.
- ✚ Manejar los fondos en base al presupuesto de la empresa.
- ✚ Supervisar y coordinar los trabajos del personal a su cargo.
- ✚ Supervisa los registros de entrada y salida de almacén

Fuente: Elaboración propia

2.7 Políticas de inventario

2.7.1 Situación actual

La empresa Carnívoro Market no cuenta con políticas eficientes para controlar sus inventarios por esta razón la misma enfrenta pérdida y sobre costo por desperdicios, mala administración de los mismos y lo que puede ser peor robo.

2.7.2 Políticas de Inventario recomendadas

Los inventarios forman parte importante dentro de los activos de una empresa y su mal manejo puede significar mucho para la empresa como someterse a un riesgo de liquidez que pueden llevarla a la quiebra por lo que deben establecerse políticas eficientes que ayuden a evitar este riesgo.

- Tener de forma registrada y codificada todos los insumos en el sistema.
- Por cada tipo de insumo se debe establecer un stock mínimo necesario para satisfacer las ventas.
- Determinar la naturaleza perecedera de cada insumo
- Estimar el tiempo de duración para cada orden de producción.
- Hacer un análisis de logística de almacenamiento en orden y bien ubicado.

- Establecer métodos de conservación en caso de escasez de una materia prima en específico.
- Evitar riesgos (reducción de precios, caducidad de las existencias, perdida por robos y accidentes, falta de demanda)

2.7.3 Flujoograma proceso control de inventario.

1. Recibo y verificación de mercancía enviada. Recibe y verifica las mercancías que traen los proveedores.
2. Reporta daños si existen o desperfectos y procede a devolver al proveedor.
3. Ubica las mercancías en orden de llegadas en el almacén utilizando el método P.E.P.
4. Lleva un control sistemático mediante la elaboración de registros entrada y salida de almacén.
5. Envía insumos a cada unidad de proceso según la disponibilidad y requisición efectuada.

Ilustración 4 Proceso manejo de inventario



Fuentes. Elaboración propia proceso manejo del inventario.

El control de del inventario es de suma importancia para la obtención de utilidades y a veces muchas empresas dejan a un lado el control del mismo porque lo consideran una tarea tediosa, o que solo los contadores entienden los

registros, no se cuenta con un encargado de almacén que lleve los registros al día etc.

2.8 Políticas de calidad

Mantener un excelente servicio al cliente mediante el establecimiento de reglas y estándares establecidos en el restaurante como son:

1. Dar la bienvenida cuando el cliente se acerque.
2. Ofrecer ayuda y mostrar el menú de los diferentes platos
3. Ponerse a la orden para cualquier inquietud
4. Regalar obsequio a los clientes por elegir el restaurante para mantener una familiaridad con estos.
5. Establecer de pedido si hay niño preguntar por lo que van a ordenar a ellos primero, seguido de las mujeres y luego los caballeros en el orden de izquierda a derecha.
6. Ofrecer siempre las ofertas de la casa y las promociones existentes en el momento.
7. Mantener eficaces los procesos productivos y mejorar de manera continua la calidad de los servicios ofertados.
8. Establecer programas de motivación al personal en cuanto al desempeño de cada puesto y actuar de acuerdo a las normas de referencia.
9. Mantener buena comunicación con todos los integrantes de la organización.

10. Mantener limpia todas las áreas de manipulación de los alimentos, así como también verificar fechas de vencimientos y productos echados a perder de forma periódica

2.9 Proceso de producción

El proceso de producción comienza cuando los clientes llegan al restaurante y estos son recibidos por los meseros quienes lo acomodaran y presentaran las cartas con el menú a los cuales se les aconseja un tiempo prudente para que puedan realizar su orden.

Luego de que la mesera toma el pedido se dirige a la cocina donde el ayudante de chef toma la orden y organiza los ingredientes a utilizar según establece la ficha técnica de preparación.

Luego el chef elabora los platos más complejos y cuando este listo le incorpora las guarniciones que ha preparado su ayudante.

El mesero verifica la orden lista y procede a entregarla a la mesa.

Tabla 17 Flujograma proceso de producción

INICIO	PROCESO	FIN
<p>Ayudantes chef</p> <p>Toma la orden,</p> <p>Verifica los ingredientes en la ficha técnica y los ordenas.</p> <p>Entrega la orden al chef y ejecuta guarniciones.</p>	<p>Chef</p> <p>Elabora los platos según el proceso establecido en la ficha técnica.</p> <p>Cuando esté listo, verifica guarniciones lista y procede a dar salida</p>	<p>Meseros</p> <p>Verifica las ordenes finalizadas y procede a entregar a las mesa.</p> <p>Ayudantes chef</p> <p>Verifica abastecimiento de insumos en el almacén de inventario de productos en proceso luego de finalizada la jornada de pedidos.</p>



Fuente: Elaboración propia

2.10 Históricos financieros

2.10.1 Estado de resultados 2014-2016

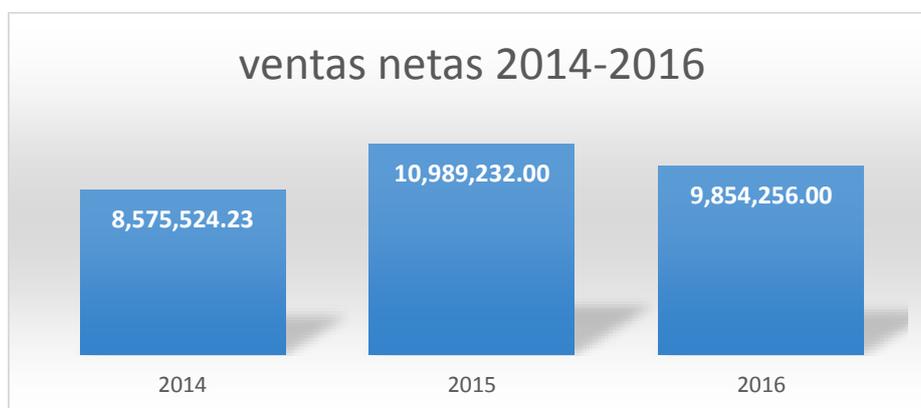
Tabla 18 Estado de resultados 2014-2016

ESTADO DE RESULTADO			
Ganancia/Perdida			
	2014	2015	2016
Ventas netas	8,575,524.23	10,989,232.00	9,854,256.00
Otros ingresos ver detalle anexo	1,534,725.00	0.00	
Costo de ventas	3,254,724.00	-3,723,834.00	-3,045,900.00
Margen Bruto	6,855,525.23	7,265,398.00	6,808,356.00
Gastos de operación	-354,000.00	-145,623.00	-72,654.00
Gastos administrativos	-5,138,581.12	-5,927,324.00	-5,934,123.00
Costos por pérdidas operacionales	-354,765.00	-67,354.00	-23,456.00
Ingresos financieros	72,624.00	96,123.00	102,354.00
Gastos financieros	-351,754.00	-289,675.02	-219,735.49
Utilidad antes de impuestos	729,049.11	931,544.98	660,741.51
Impuestos (27%)	196,843.26	251,517.14	178,400.21
Utilidad neta	532,205.85	680,027.84	482,341.30

Fuentes elaboración propia de acuerdo a datos suministrado por la empresa.

En grafico que mostramos a continuación podemos observar que las ventas sufrieron un descenso en el 2016 debido a la incorporación de un nuevo competidor cerca de Carnívoro Market.

Grafico 5 Ventas netas 2014-2016

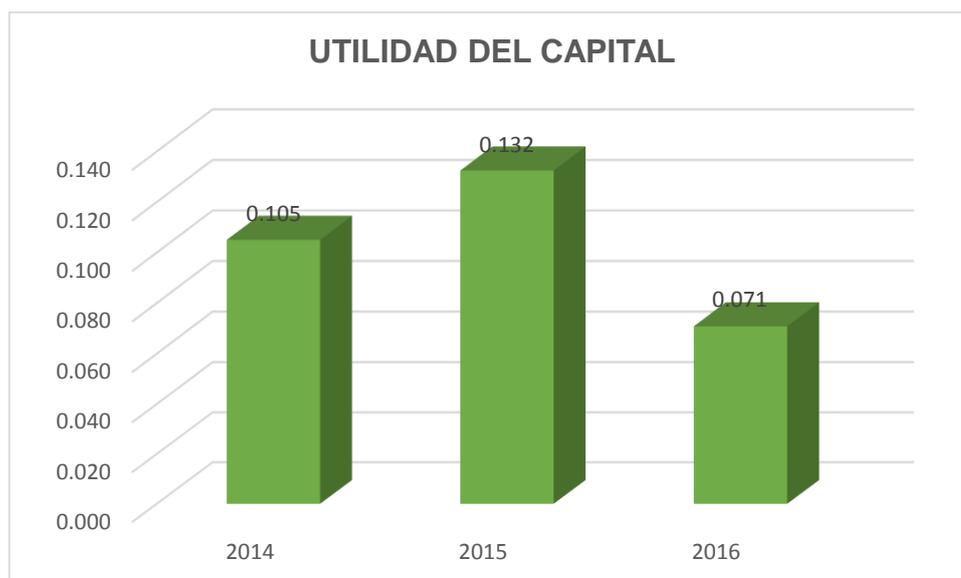


Fuente elaboración propia: datos tabla 1.3 Estado de resultados 2014-2016

2.11 Rentabilidad del capital contable periodo 2014-2016

La empresa carnívoro market presente utilidades promedio de un 10% del capital invertido, lo que se encuentra por debajo de la utilidad esperada de sus inversionistas, los cuales aspiraban a un 20%.

Grafico 6 Utilidad el capital año 2014-2016



Interpretación: Por cada peso invertido la empresa genera 10 centavos

Año 2014

$$\text{ROE} = 532,205.85 / 5,066,660.15 = 10\%$$

Año 2015

$$\text{ROE} = 680,027.84 / 5,134,231.43 = 13\%$$

Año 2016

$$\text{ROE} = 432,341.30 / 6,810,345.44 = 7\%$$

Los accionistas de carnívoro esperaban un beneficio de un 15% en relación con la inversión efectuada pero la empresa ha estado generando un promedio de un 10% del capital invertido, lo importante es que desde su inicio ha estado arrojando números positivos lo cual es difícil para cualquier empresa en apertura.

2.12 Estado situación financiera años 2014-2016

Tabla 19 Estado situación financiera años 2014-2016

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA			
ACTIVOS			
ACTIVOS CORRIENTES	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016
EFFECTICO CAJA Y BANCOS	1,234,576.00	823,000.00	799,234.00
INVERSIONES CERTIFICACDO FINANCIERO	3,500,000.00	3,570,000.00	4,500,500.00
CUENTAS POR COBRAR EMPLEADOS	16,000.00	16,320.00	50,234.00
INVENTARIO	557,990	450,250.00	675,000.00
TOTAL ACTIVOS CORRIENTE	5,308,566.00	4,859,570.00	6,024,968.00
ACTIVOS FIJOS			
TRANPORTE	655,000.00	655,000.00	655,000.00
MOBILIARIOS Y EQUIPOS	3,550,000.00	3,603,250.00	3,600,000.00
TOTAL ACTIVOS FIJOS	4,205,000.00	4,258,250.00	4,255,000.00
TOTAL ACTIVOS	9,513,566.00	9,117,820.00	10,279,968.00
PASIVOS Y CAPITAL			
PASIVOS CORRIENTES			
CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES	350,000.00	274,725.00	355,000.00
DOCUMENTOS POR PAGAR	200,000.00	0.00	0.00
IMPUESTOS POR PAGAR			
ITBIS POR PAGAR	207,000.00	354,000.00	523,000.00
RETENCION DE ITBIS POR PAGAR	4,500.00	9,000.00	0.00
RETENCION IMPUESTO 7 RENTA POR PAGAR	2,500.00	5,000.00	0.00
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	764,000.00	642,725.00	878,000.00
PASIVOS NO CORRIENTES			
PRESTAMOS POR PAGAR	3,150,700.00	2,660,835.73	2,109,281.26
CAPITAL Y RESERVA			
CAPITAL Y RESERVA	5,066,660.15	5,134,231.43	6,810,345.44
UTILIDAD NETA	532,205.85	680,027.84	482,341.30
TOTAL PASIVOS Y CAPITAL	9,513,566.00	9,117,820.00	10,279,968.00

Fuentes elaboración propia de acuerdo a datos suministrado por la empresa

2.13 Flujo de caja 2014-2016

Tabla 20 Flujo de caja años 2014-2016

Flujo de Caja			
Flujo de efectivo	Año 2014	Año 2015	Año 2016
ACTIVIDADES OPERATIVAS			
Ingresos			
Saldo inicial del efectivo	0	972.143,18	858.602,61
Ingresos por ventas		7.265.398,00	6.808.356,00
Aportes de los Socios	0	0	0
Otros ingresos		0,00	0,00
Egresos			
Egresos por gastos Operacionales	-5.138.581,12	-5.927.324,00	-5.934.123,00
Egresos por otros gastos	-708.765,00	-212.977,00	-96.110,00
Saldo Actividades Operativas	-5.847.346,12	2.097.240,18	1.636.725,61
ACTIVIDADES FINANCIERAS			
Ingresos por prestamos	3.700.700,00	0	
Ingresos por intereses	72.624,00	96123	102.354,00
Egresos por intereses	-351.754,00	-289.675,02	-219.735,49
Saldo Actividades financieras	3.421.570,00	-193552,02	-117.381,49
ACTIVIDADES DE INVERSION			
Remodelacion de Edificion	-2.203.819,00	-1080688,2	-720110,12
Saldo actividades de inversion	-2.203.819,00	-1080688,2	-720110,12
Flujo de Caja	1.217.751,00	823.000,00	799.234,00

Fuentes elaboración propia de acuerdo a datos suministrado por la empresa.

La empresa en sus estados de resultado a pesar de sus grandes volúmenes de ventas muestra un margen de ganancia muy pequeño y esto se debe al mal manejo de sus costos los cuales se han visto afectados por las siguientes causas:

- ✚ 'Pérdida de grandes cantidades de insumos en los almacenes
- ✚ Almacenes desorganizados en donde ubicaban los productos que llegaban de ultimo en la unidad de salida superior, provocando que lo que los que llegaron primero vencieran y haya que eliminarlos.
- ✚ Grandes desperdicios y aparte sin ningún tipo de control en la cocina.
- ✚ Manejo manual de las informaciones financieras y descontrol en los registros de entrada y salida de almacén.

CAPITULO III: PLANIFICACION FINANCIERA DE LA EMPRESA CARNIVORO MARKET.

3.1 Planificación financiera

Planificarse financieramente constituye un buen rumbo de todo proyecto, en el que se detalla todas cifras numéricas donde podemos visualizar si el proyecto es viable o no. Usando las herramientas financieras adecuadas podemos analizar los diferentes estados como son los flujos de caja del inversionista, el estado de resultado y situación financiera para comprobar la factibilidad del mismo.

3.1.1 Metodología

Se ha realizado una proyección de los estados financieros de la empresa para un periodo de (5) años a partir del 2017 hasta finales del año 2022, contemplando una tasa de crecimiento anual de un 1.5% esta tasa se encuentra fundamentada en el promedio de la tasa de crecimiento poblacional de la republica dominicana la cual es un factor que determina la demanda, lo que quiere decir que la misma no crece por penetración del mercado sino más bien por el aumento de mercado.

Hipótesis: Con el aumento de la población en República Dominicana aumenta la demanda de mayores de 18 años que posiblemente puedan consumir cerveza y en consecuencia un aumento de las ventas.

3.1.2 Proyección de las ventas anuales de caja

Ventas proyectadas año = media de las ventas históricas * (1 + % Crec.)
Donde 1 toma valores desde 1 a 5

Los valores de partida que utilizados son:

Datos utilizados para la proyección	Importe
Media histórica de las ventas 2014-2016	9,806,337.41
Porcentaje de crecimiento anual de los FLC	10%

3.1.3 Determinación de ingresos proyectados

La proyección de los ingresos lo hemos obtenidos multiplicando la precio promedio de cada plato, los mismo fueron determinados en el estudio de mercado en la tabla 1.2 comparativas de precios con restaurantes similares donde obtuvimos un precio promedio de RD\$257.75 de lo cual si se venderían 20,000 unidades en ventas de platillo obtendríamos un total de RD\$5,155,000.00 y se vendiera un .promedio de 30,000 unidades de Cervezas a un precio promedio de RD\$157.50 RD\$4,725,000.00 ambos suman RD\$9880,000.00 con una proyección de un margen de un 10% de crecimiento anual.

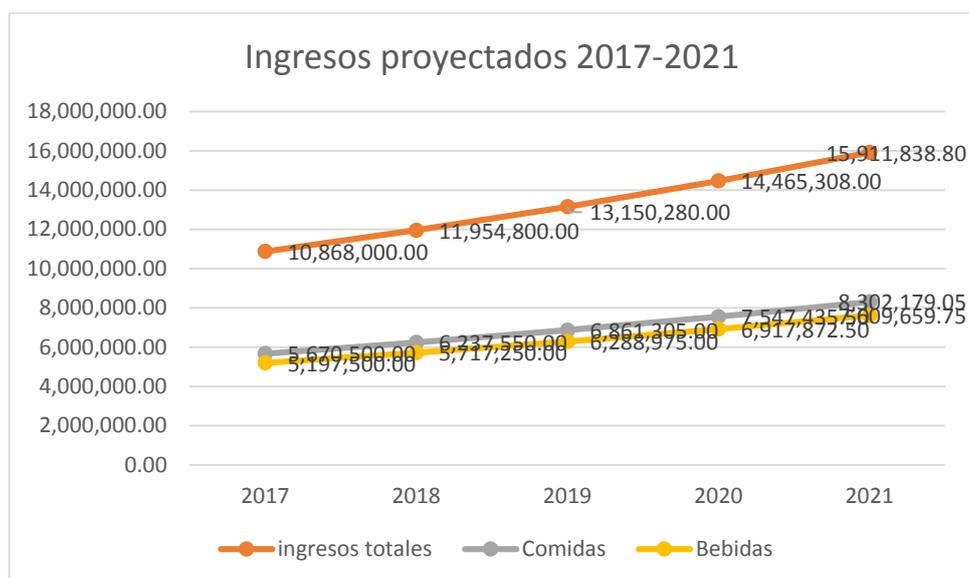
Tabla 21 Ingresos Proyectados 2017-2021

INGRESOS	2017	2018	2019	2020	2021
TOTALES	10,868,000.00	11,954,800.00	13,150.280.00	14,465,308.00	15,911,838.80
COMIDAS	5,670,500.00	6,237,550.00	6,861,305.00	7,547,435.50	8,302,179.05
BEBIDAS	5,197,500.00	5,717,250.00	6,288,975.00	6,917,872.50	7,609,659.75

Fuente: Elaboración propia datos suministrados por la empresa

Como podemos observar en el presente gráfico hemos proyectados los ingresos en forma creciente porque se esperan resultados optimistas en caso de variabilidad se harán los ajustes correspondientes indicando la razón de la variación.

Grafico 7 Proyección de ventas comidas y bebidas años 2017-2021



Fuente: Elaboración propia

3.1.4 Proyección de costo de producción

Por la ventas de cada plato se obtiene un margen de beneficio de un 50% lo que representa la mitad del costo del precio promedio para la venta de cada plato y en las bebidas de obtiene una ganancia de un 40% para ambos caso tendríamos un costo promedio por unidad de RD\$128.88 en comidas y RD\$94.50 en bebidas es decir si vendemos 20,000 unidades de platos un costo de RD\$128,88 tendríamos un costo de RD\$2577,600.00 y 30,000 a un costo de RD\$94.50 serían RD\$2835,000.00 para un costo total de RD\$5,412.600.00

Tabla 22 Costos proyectados 2017-2021

COSTOS PROYECTADOS					
COSTOS TOTALES	2017	2018	2019	2020	2021
COSTOS TOTALES	5,983,860.00	6,549,246.00	7204,170.60	7924,587.66	8,717,046.43
COMIDAS	2,835,360.00	3,118,896.00	3,430,785.60	3,773,864.16	4,151,250.58
BEBIDAS	3,118,500.00	3,430,350.00	3,773,385.00	4,150,723.50	4,565,795.85

Fuente: Elaboración propia

A continuación, mostramos en el presente grafico la relación de los costos que crecen directamente proporcional en relación a las ventas.

Grafico 8 Costos proyectados totales año 2017-2021



Fuente: Elaboración propia tabla 22

3.1.5 Gastos administrativos

Tabla 23 Gastos administrativos Carnívoro Market

GASTOS ADMINISTRATIVOS		
DESCRIPCION DE GASTOS	PROYECCION MENSUAL	PROYECCION ANUAL
PUBLICIDAD	20,000.00	240,000.00
ENERGIA ELECTRICA	23,750.00	285,000.00
AGUA	9,750.00	117,000.00
ADN	6,000.00	72,000.00
SEGURO FAMILIAR	18,841.50	226,098.00
SEGURO DE VEJEZ	16,993.50	203,922.00
RIESGO LABORAL	3,165.26	37,983.12
REGALIA PASCUAL	19,875.00	238,500.00
NOMINA	238,500.00	2,862,000.00
COMBUSTIBLE	25,000.00	300,000.00
MATERIALES DE LIMPIEZA	3,000.00	36,000.00
MATERIALES DE OFICINA	1,200.00	14,400.00
UTENSILIOS DE COCINA	5,000.00	60,000.00
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	371,075.26	4,452,903.12

3.1.6 Proyección de los gastos administrativos.

Para hacer la proyección anual de los gastos administrativos hemos tomado como referencia el promedio de la tasa de inflación de un 4%.

Ilustración 5 Variables macroeconomicas

VARIABLES MACROECONÓMICAS		
Precios		
Metas de Inflación	2017	4.0% ±
	2018	1.0%
	2018	4.0% ±
<hr/>		
Inflación (Febrero 2017)	Interanual	1.0%
	Acumulada	3.34%
<hr/>		
Inflación Subyacente (Febrero 2017)	Interanual	1.0%
	Acumulada	2.01%

Fuente: Banco central

Tabla 24 Proyección gastos administrativos 2017-2021

2017	2018	2019	2020	2021
4,631,019.24	4,816,260.01	5,008,910.42	5,209,266.83	5,417,637.51

Tabla 25 Proyeccion gastos financieros 2017-2021

2017	2018	2019	2020	2021
140.940,19	52.151,85	0,00	0,00	0,00

Tabla 26 Proyección gasto incentivo por desempeño

2017	2018	2019	2020	2021
800.000,00	800.000,00	800.000,00	800.000,00	800.000,00

3.1.7 Estado de resultados proyectados

A continuación, se detalla el restado de resultado; este arroja datos muy buenos pues en todos los periodos la utilidad neta es positiva y muestra un crecimiento considerable en relación a históricos anteriores.

Los costos en este periodo son más controlados y se calculan en función de una utilidad del 50 % y comida y 40 % en bebidas, esta información se logró calcular a través del costo promedio de cada plato y el costo promedio de precio de venta de igual forma para las bebidas. Por lo que hemos estimado costos muy por debajo de lo que, ya que se estarían mitigando los sobrecostos causados por alimento preparado y no vendido, desechos de insumos echados a perder ya que los mismos estarán manejados bajo el sistema de justo a tiempo en lo que se refiere a insumos perecederos.

Tabla 27 Estado de resultados proyectados

ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO					
PERIODO	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos por ventas	10.868.000,00	11.954.800,00	13.150.280,00	14.465.308,00	15.911.838,80
(-) Costos de ventas	3.118.500,00	3.430.350,00	3.773.385,00	4.150.723,50	4.565.795,85
Utilidad bruta	7.749.500,00	8.524.450,00	9.376.895,00	10.314.584,50	11.346.042,95
(-) Egresos Operativos	4.631.019,24	4.816.260,01	5.008.910,42	5.209.266,83	5.417.637,51
(3) Gasto motivacion al personal	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00
(+) Otros ingresos	223.000,00	224.115,00	235.320,75	247.086,79	259.441,13
(-) Egresos no operativos	250.000,00	255.000,00	260.100,00	265.302,00	270.608,04
(-) intereses	140.940,19	52.151,85	0,00	0,00	0,00
Utildidad operativa	2.650.540,57	3.325.153,14	4.043.205,33	4.787.102,46	5.617.238,53
Impuestos (27%)	715.645,95	897.791,35	1.091.665,44	1.292.517,66	1.516.654,40
Utilidad neta	1.934.894,62	2.427.361,79	2.951.539,89	3.494.584,79	4.100.584,12

3.1.8 Proyección flujo de caja

Tabla 28 Proyección flujo de caja

Flujo de Caja					
Flujo de efectivo	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
ACTIVIDADES OPERATIVAS					
Ingresos					
Saldo inicial del efectivo	799234	0,00	0,00	0	0
Ingresos por ventas	7.749.500,00	8.524.450,00	9.376.895,00	10.314.584,50	11.346.042,95
Aportes de los Socios	0	0	0		
Otros ingresos	223.000,00	224.115,00	235.320,75	247.086,79	259.441,13
Egresos					
Egresos por gastos Operacionales	4.631.019,24	4.816.260,01	5.008.910,42	5.209.266,83	5.417.637,51
Egresos por otros gastos	1.406.586,14	1.504.943,20	1.651.765,44	1.857.819,66	2.087.262,44
Saldo Actividades Operativas	2.734.128,62	2.427.361,79	2.951.539,89	3.494.584,79	4.100.584,12
ACTIVIDADES FINANCIERAS					
Ingresos por prestamos	0,00	0			
Ingresos por intereses	0,00	0	0,00		
Inversion en certificados	1.500.000,00	1.223.000,00	2.224.115,00	2.735.320,75	3.247.086,79
Saldo Actividades financieras	1.500.000,00	1223000	2.224.115,00	2.735.320,75	3.247.086,79
ACTIVIDADES DE INVERSION					
Remodelacion de Edificio	0,00	0	0		
Saldo actividades de inversion	0,00	0	0		
Flujo de Caja	1.234.128,62	1.204.361,79	727.424,89	759.264,04	853.497,34

Tabla 29 Proyeccion Balance general

BALANCE GENERAL PROYECTADO					
ACTIVOS	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021
ACTIVOS CORRIENTES					
EFFECTICO CAJA Y BANCOS	1.234.128,62	1.204.361,79	727.424,89	759.264,04	853.497,34
INVERSIONES CERTIFICACDO FI	9.000.000,00	10.223.000,00	12.447.115,00	15.182.435,75	18.429.522,54
CUENTAS POR COBRAR EMPLEA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
INVENTARIO	496.155	545.771	600.348	660.382	726.421
TOTAL ACTIVOS CORRIENTE	10.730.283,62	11.973.132,29	13.774.887,44	16.602.082,10	20.009.440,41
ACTIVOS FIJOS					
TRANPORTE	655.000,00	655.000,00	655.000,00	655.000,00	655.000,00
MOBILIARIOS Y EQUIPOS	3.550.000,00	3.603.250,00	3.600.000,00	3.654.000,00	3.600.000,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS	4.205.000,00	4.258.250,00	4.255.000,00	4.309.000,00	4.255.000,00
TOTAL ACTIVOS	14.935.283,62	16.231.382,29	18.029.887,44	20.911.082,10	24.264.440,41
PASIVOS Y CAPITAL					
PASIVOS CORRIENTES					
CUENTAS POR PAGAR PROVEEDO	385.000,00	423.500,00	465.850,00	512.435,00	563.678,50
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	385.000,00	423.500,00	465.850,00	512.435,00	563.678,50
PASIVOS NO CORRIENTES					
PRESTAMOS POR PAGAR	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CAPITAL Y RESERVA					
CAPITAL Y RESERVA	12.615.389,00	13.380.520,50	14.612.497,55	16.904.062,31	19.600.177,79
UTILIDAD NETA	1.934.894,62	2.427.361,79	2.951.539,89	3.494.584,79	4.100.584,12
TOTAL PASIVOS Y CAPITAL	14.935.283,62	16.231.382,29	18.029.887,44	20.911.082,10	24.264.440,41

3.1.9 Tendencias principales indicadores.

✚ **Razón de Endeudamiento:** Es igual a Pasivo Total **entre** Activo Total. (PT/AT).



Año 2017

RE= 10,730.283.62/385,000.00= 27.87

Año 2018

RE= 11,973132.29/423,500.00= 28.27

Interpretación: La empresa posee suficiente autonomía financiera para desempeñarse en su actividad y hacer frente a sus obligaciones.

Razones de Rentabilidad:

Rentabilidad del activo (ROA)= Utilidad operativa/ Total de activos

Año 2017

ROA= 2,650,540.47/10,730,28362= 25%

Año 2018

ROA= 3,325,153.14/11,973132.29 = 28%

Año 2019

ROA= 4,043,205.33/13,774887.44 = 29%

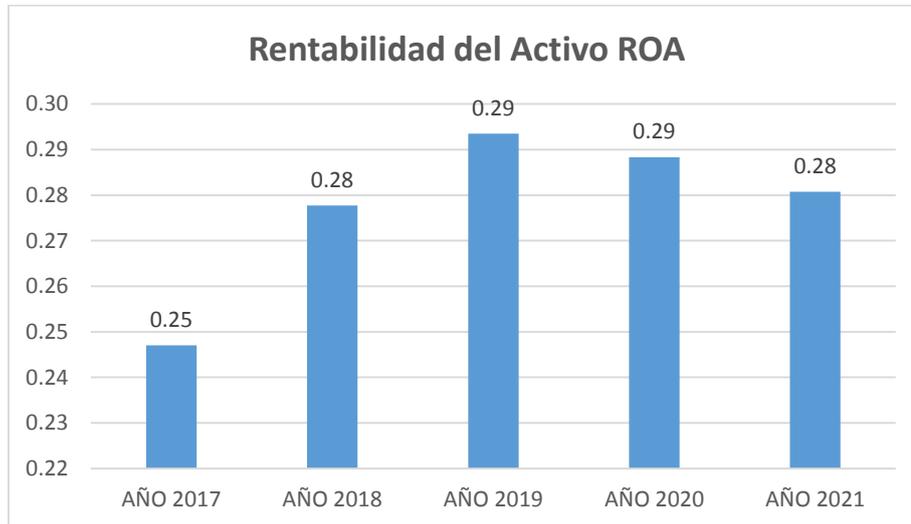
Año 2020

ROA= 4,787,102.46/16,602,082.10 = 29%

Año 2018

ROA= 3,325,153.14/11,973132.29 = 28%

Grafico 9 Rentabilidad activo ROA



Interpretación: La empresa en los años 2017-2021 está percibiendo un promedio 28 centavos de beneficio por cada peso invertido, teniendo una.

Rentabilidad del capital (ROE)= Utilidad neta /capital contable

Año 2017

ROE= 1,934,894.62/12,615,389.00= 15%

Año 2018

ROE= 2,427,361.79/13,380,520.50= 18%

Año 2019

ROE= 2,951,539.89/18,029,887.44= 20%

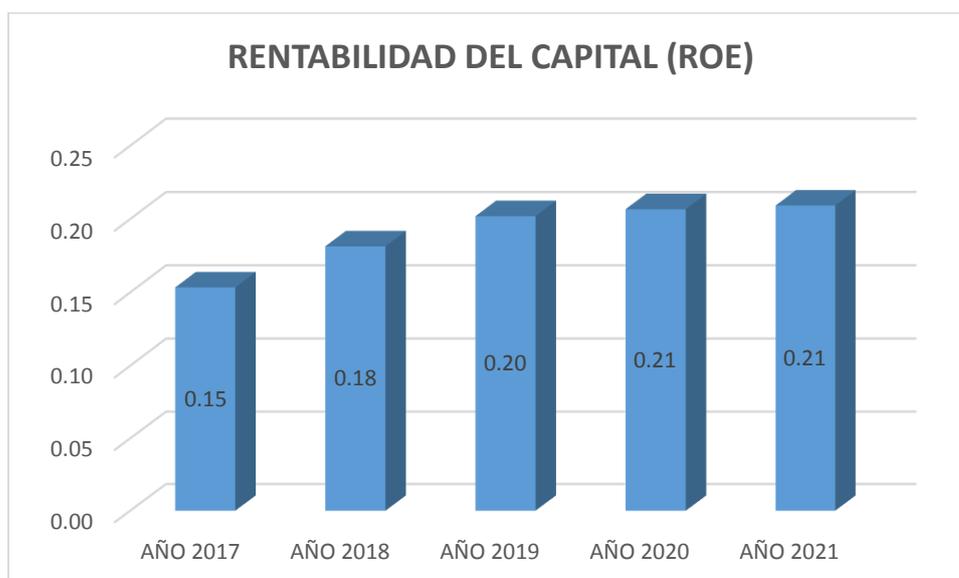
Año 2020

ROE= 3,494,584.79/16,904,062.31= 21%

Año 2021

ROE= 4,100,584.12/19,600,177.79= 21%

Grafico 10 Rentabilidad del capital ROE



Interpretación: La empresa está percibiendo en promedio de 19 centavos de beneficio por cada peso invertido, en las proyecciones del 2017 al 2021.

Rendimiento del Activo (RA)= Utilidad neta/ Activo total

Año 2017

RA= 1934,894.62/14,935,283.62= 13%

Año 2018

RA= 2,427,361.79/15,850,020.50= 15%

Año 2019

RA= 2,951,539.89/18,101,696.55= 16%

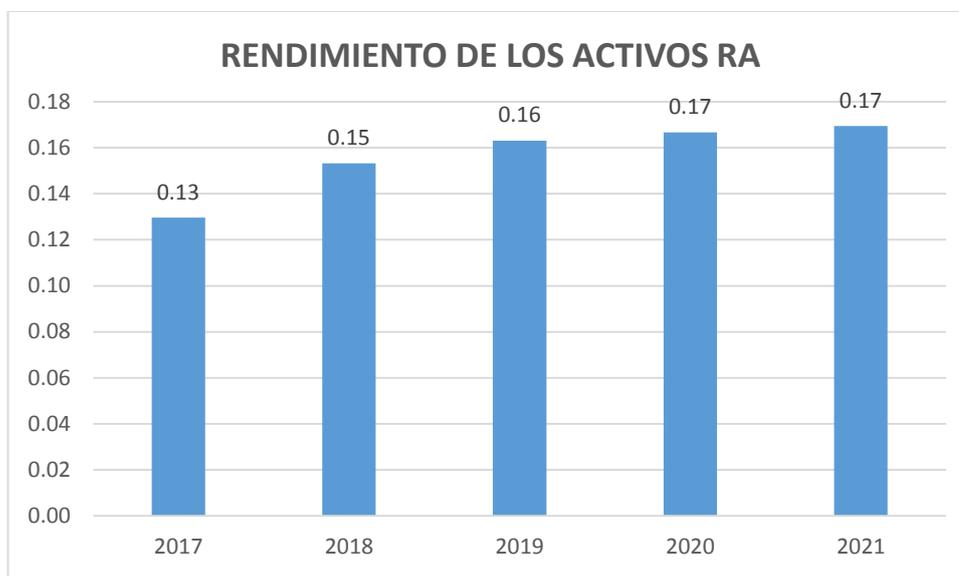
Año 2020

RA= 3,494,584.79/20,974,818.06= 17%

Año 2021

RA= 4,100,584.12/24,210,177.07= 17%

Grafico 11 Rendimientos de las activos RA



Interpretación: EL RA promedio de esta proyección es de 16% lo que significa que por cada 100 pesos invertidos en activos se generaran 16 pesos de utilidad neta, para los años 2020 y 2021 el RA tendrá un incremento de un 1%.

✚ **Margen Bruto de Utilidades:** Es igual al Beneficio Bruto **entre** Ventas. (BB/V).

Año 2017

MBU= 7,749,500.00/10,868,000.00= 71%

Año 2018

MBU= 8,524,450.00/11,954,800.00= 71%

Año 2019

MBU= 9,376,895.00/13,150,280.00= 71%

Año 2020

MBU= 10,314,584.50/14,465,308.00= 71%

Año 2021

$$\text{MBU} = 11,346,042.95 / 15,911,838.80 = 71\%$$

Interpretación: La empresa tiene una proyección fija de ganancias de u 71% sobre sus costos, lo que significa que el margen de utilidad por cada 1 peso vendido es de 71 centavos.

✚ **Margen de Utilidades Operacionales:** Es igual utilidad operativa entre Ventas. (BO/ V).

Año 2017

$$\text{MUO} = 2,650,540.57 / 10,868,000.00 = 24\%$$

Año 2018

$$\text{MUO} = 3,325,153.14 / 11,954,800.00 = 28\%$$

Año 2019

$$\text{MUO} = 4,043,205.33 / 13,150,280.00 = 31\%$$

Año 2020

$$\text{MUO} = 4,787,102.46 / 14,465,308.00 = 33\%$$

Año 2021

$$\text{MUO} = 5,647,238.53 / 15,911,838.80 = 35\%$$

Grafico 12 Margen de utilidades operacionales



Interpretación: La empresa este ganando a nivel operativo un promedio de 30 centavos por cada peso vendido en el periodo del 2017-2021.

✚ **Margen Neto de Utilidades:** Es igual al Beneficio Neto **entre** Ventas. (BN/V).

Año 2017

MNU= 1,934,894.62/10,868,000.00= 18%

Año 2018

MNU= 2,427,361.79/11,954,800.00= 20%

Año 2019

MNU= 2,951,539.89/13,150,280.00= 22%

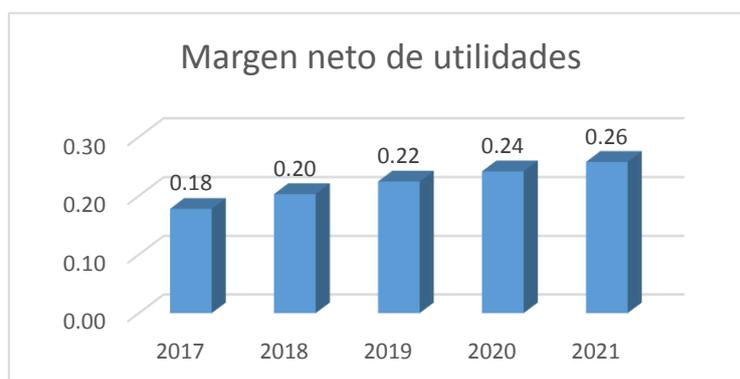
Año 2020

MNU= 3,494,584.79/14,465,308.00= 24%

Año 2021

MNU= 4,100,584.12/15,911,838.80= 26%

Grafico 13 Margen neto de utilidades



Interpretación:

La empresa tiene una ganancia neta en el periodo 2017-2021 un promedio de 22 centavos por cada peso vendido

CONCLUSIONES

Como podemos observar pese a los grandes avances de las empresas del sector turístico en este caso como son los restaurantes deberían sacarle el mayor provecho a su capital de trabajo mediante la implementación de un sistema de gestión de planificación financiera lo cual hace que las empresas sean más rentables y ejecuten sus actividades con objetivos claros y concretos.

Mediante la elaboración de esta investigación le hemos creado la filosofía empresarial en base al tipo de actividad que ejecutan, de esta forma hacérselas conocer a sus empleados para que estos pongan mayor empeño en lograr esos objetivos.

También hemos elaborado un manual de procesos y procedimientos para mejorar el manejo y control de su inventario el cual constituye una herramienta necesaria para este tipo de empresas, porque éstos influyen directamente en la generación de costos y por esto debe estar muy bien custodiado.

En los años 2014 a 2016 la empresa no generó las utilidades esperadas por los inversionistas, pero al menos los resultados fueron positivos alcanzando un 10 % del capital invertido.

Luego de haber hecho la proyección podemos notar que el promedio de rentabilidad aumenta de un 10 % a un 19 % ya que para el 2018 se culmina el pago de préstamo que adquirió para fines de inversión.

Finalmente, concluimos que cuando una empresa incurre en préstamos para iniciar un proyecto es muy probable que las utilidades no sean tan buenas porque se deben pagar gastos de intereses, también para una industria el no tener y poner en práctica políticas de inventario eficientes puede causar a su vez que esto genere a un largo plazo un riesgo de liquidez ya que la empresa está incurriendo en sobrecostos que desconoce.

RECOMENDACIONES

Es recomendable que, en este tipo de empresas, sus colaboradores tengan participación en la toma de decisiones en conjunto con sus propietarios para de esta manera empoderarlos y hacerlos sentir parte del mejoramiento continuo en el cual sientan que si la empresa gana también ganan ellos.

La empresa debe hacer uso frecuente de actividades de adiestramiento y capacitación de su personal para que los mismos se sientan motivados y comprometidos con el logro de los objetivos.

En cuanto a sus almacenes, los mismos deben estar mejor organizados y siguiendo las pautas del manejo correcto de sus insumos utilizando el método PEP, para que los productos estén siempre frescos.

La empresa debe invertir en mobiliarios que les permita ofrecer también servicio a domicilio como estrategia para el aumento de las ventas, de igual forma puede ofrecer sus servicios a empresas como almuerzo empresarial, buffet para empleados, reuniones, etc.

Es importante que la empresa se mantenga en constante planificación para poder sobrevivir a circunstancias adversas y no actuar en el momento en que se le presente la situación; ya que estar planificado es saber el rumbo por donde caminar y como se debe andar para no fracasar.

BIBLIOGRAFIA

- BESTLEY, S. (2009). *FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA*. MEXICO: CENGAGE LEARNING EDITORES S.A.
- CHARLES T, H. (2012). *CONTABILIDAD DE COSTOS*. MEXICO: PEARSON EDUCATION.
- CONTRERAS, C. (2014). *CONCEPTOS BASICOS DE GESTION ECONOMICA Y FINANCIERA*. SANTO DOMINGO.
- DAVID, F. R. (2013). *ADMINISTRACION ESTRATEGICA*. MEXICO: PEARSON EDUCATION.
- ECHAVARRIA, S. G. (2009). *INTRODUCCION A LA ECONOMIA EN LAS EMPRESAS*. MADRID: EDICIONES DIAS DE SANTOS.
- GALLEGO, J. F. (2011). *GESTION DE HOTLES*. MADRID: EDICIONES PARANINFO S.A.
- GLENN, W. (2012). *PRESUPUESTO, PLANIFICACION Y CONTROL*. MADRID: PEARSON EDUCATION.
- GUTIERREZ, A. M. (2012). *INTRODUCCION AL CUADRO DE MANDO INTEGRAL*. MADRID: EDICIONES DIAZ DE SANTOS.
- MARTINEZ, D. (2012). *LA ELABORACION DE UN PLAN ESTRATEGICO Y SU IMPLANTACION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL*. MADRID: EDICIONES DIAS DE SANTOS.
- MARTINEZ, J. L. (2004). *DIRECCION DE ALIMENTOS Y BEBIDAS EN HOTELES*. MEXICO: LIMUSA S.A.
- MOURBOUQUETTE, J. (2000). *A CADA CUAL SU MISION*. CANADA: EDITORIAL SAL TERRAE.
- PERIODICO LISTIN DIARIO*. (2014). SANTO DOMINGO.
- STONER, J. A. (1996). *ADMINISTRACION*. MEXICO: PEARSON EDUCATION.
- TORRES, C. A. (2006). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION* . MEXICO: PEARSON EDUCATION.

ANEXOS

Presentación Carnívoro Marquet



Ficha técnica salcocho y /o Escandallo salcocho



FICHA TECNICA Y/O ESCANDALLO



Nombre del plato	Salcocho
Precio venta	299.00
Costo	162.10
Utilidad	136.90
%	46%

Ingredientes	Cantidad	Unidad medida	Costo	Costo total
Piezas de pollo	50/7	Unidad	200	1400
Filete de res	10	libra	175	1750
Filete de Cerdo	10	libra	170	1700
Costillita	10	libra	156	1560
Naranja Agria	10	Unidad	5	50
Sazón Ranchero	100	Gramos	50	50
Ajo	½	libra	50	25
Verduras/Cilandro	20	Gramos	30	30
Yuca	10	libras	15	150
Plátano	10	libras	10	100
Yautia Amarilla	10	libras	49	490
Auyama	10	libras	35	350
Yautia blanca	10	libras	45	450
Costo total salcocho			8105	

Nomina de empleados

Puesto	Sueldo	SFS AFILIADO 3.04	SFS PATRON 7.09	SVDS AFILIADO 2.87	SVSDS PATRON 7.1	RIESGO LABORAL	SALARIO NETO
Gerente	35,000.00	1,064.00	2,765.00	1,004.50	2,485.00	458.81	32,931.50
Chef	16,500.00	501.60	1,303.50	473.55	1,171.50	218.31	15,524.85
Ayudante chef 1	12,000.00	364.80	948.00	344.40	852.00	159.81	11,290.80
Ayudante chef 2	12,000.00	364.80	948.00	344.40	852.00	159.81	11,290.80
Ayudante chef 3	12,000.00	364.80	948.00	344.40	852.00	159.81	11,290.80
Parrillero 1	15,000.00	456.00	1,185.00	430.50	1,065.00	198.81	14,113.50
Parrillero 2	15,000.00	456.00	1,185.00	430.50	1,065.00	198.81	14,113.50
Bartender	15,000.00	456.00	1,185.00	430.50	1,065.00	198.81	14,113.50
Contador	18,000.00	547.20	1,422.00	516.60	1,278.00	237.81	16,936.20
Cajero	12,000.00	364.80	948.00	344.40	852.00	159.81	11,290.80
Cajero	12,000.00	364.80	948.00	344.40	852.00	159.81	11,290.80
Enc. Tranposte Mercan	10,000.00	304.00	790.00	287.00	710.00	133.81	9,409.00
Enc. Valet Parkin 1	12,000.00	364.80	948.00	344.40	852.00	159.81	11,290.80
Enc. Valet Parkin 2	12,000.00	364.80	948.00	344.40	852.00	159.81	11,290.80
Mesero 1	10,000.00	304.00	790.00	287.00	710.00	133.81	9,409.00
mesero 2	10,000.00	304.00	790.00	287.00	710.00	133.81	9,409.00
Mesero 3	10,000.00	304.00	790.00	287.00	710.00	133.81	9,409.00
Totales	238,500.00	7,250.40	18,841.50	6,844.95	16,933.50	3,165.26	224,404.65



Vicerrectoría de Estudios de Posgrado

**Anteproyecto del trabajo para optar por el título de:
Maestría en Administración Financiera**

Título:

**PLANIFICACION FINANCIERA ESTRATEGICA DEL
RESTAURANTE CARNIVORO MARKET SRL.
2017-2021**

Postulante:

Lic. Sandy Muñoz Guridy

Matricula: 2004-0231

Tutor:

Dr. Reinaldo Ramón Fuentes Plasencia

Santo Domingo, Distrito Nacional

República Dominicana

Abril, 2017

INTRODUCCIÓN

En el siguiente trabajo hablaremos sobre el proceso de planificación financiera de una empresa de Republica Dominicana, en este caso hemos elegido un restaurante que se dedica a la venta de bebidas nacionales e internacionales y diferentes cortes de carne a la parrilla, el cual no tiene mucho tiempo desde su apertura su nombre es Carnívoro Market SRL.

La información que presentaremos servirá de guía a dicha empresa para las previsiones de sus estados de flujo de caja que le permitan manejar sus recursos de manera más eficiente, es importante reconocer que la planificación debe ser revisada y actualizada según las variaciones de resultados que sucedan de manera improvisada

Este proyecto está compuesto por los estudios de los diferentes sectores para verificar la rentabilidad de la inversión tanto presente como futura según los objetivos de la empresa y de cómo estén estructuradas las oportunidades.

La importancia de la planificación financiera radica en la manera de prever los posibles acontecimientos futuros que puedan afectar la liquidez de la empresa.

En este proyecto desarrollaremos tres capítulos que servirán de apertura para la implementación de un sistema de gestión financiera para la empresa.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El restaurante Carnívoro Market SRL, al ser una empresa familiar mezcla las relaciones sentimentales y no lleva a cabo el proceso adecuado para el buen desempeño de sus operaciones, por lo que sus resultados financieros son susceptibles frente a competencias que sí han llevado a cabo los manejos correctos de proceso correspondiente a este tipo de negocio.

Muchos empresarios tienen la idea de que poner en marcha un negocio de alimentos es como cocinar en casa, sin embargo para obtener rentabilidad no basta solo con cocinar bien y brindar un buen servicio, sino que hace falta una buena administración que va desde la planeación hasta el control de todas sus operaciones.

Debido a que esta es una empresa pequeña se desenvuelve de forma intuitiva y actúan cuando ocurren las eventualidades tanto negativas como positivas, ya que esto no consta con un sistema de gestión de planificación financiera estratégica y regularmente el control de sus operaciones se ve afectado.

Este proyecto ayudara a sus propietarios a definir de manera estratégica una cultura organizacional que ayude a mejorar el desenvolvimiento de sus operaciones, manteniendo un buen índice de desempeño de sus colaboradores, y crear una filosofía que indique los factores claves necesarios para el éxito del negocio.

OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS DE INVESTIGACION

OBJETIVO GENERAL:

_ Elaborar un plan financiero que sirva de mejora en los procesos administrativos y estratégicos, y a la vez ayude a determinar el desenvolvimiento financiero de esta empresa mediante el uso de las herramientas de análisis financieros necesarias que nos permitan conocer de forma real la factibilidad del negocio.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Analizar los procesos administrativos y estructura interna de la empresa para adaptarlos a las estrategias competitivas.
- Evaluar el entorno externo para hacer los reajustes estratégicos necesarios que nos permitan mantenernos como líder en el mercado.
- Analizar las informaciones financieras y sus pronósticos para conocer la realidad de la condición financiera de la empresa.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Justificación teórica,

Con esta investigación determinaremos de si la implementación de un sistema de gestión financiera en una empresa mejoraría los resultados de la misma y a su vez poder enfrentar los diferentes desafíos que se presentan para poder sobrevivir en este mercado.

Este sistema nos ayudara a conocer como se están llevando a cabo la administración de los recursos a través de sus estados financieros y también ayuda en la programación de las actividades que generan los fondos suficientes para una mejor rentabilidad de sus propietarios.

Justificación metodológica.

En cuanto al uso de la metodología, utilizaremos diferentes herramientas que nos ayudaran a obtener el resultado de nuestra investigación, como son, investigaciones documentales, análisis FODA, entrevistas a sus propietarios para determinar la visión que esperan del negocio, observación directa del entorno del restaurante (menú, servicio que ofrece, calidad, precios, ambiente, flujo de clientes etc.), condiciones físicas del establecimiento (ambiente, iluminación, sonido, baños), evaluación de sus estados financieros.

Justificación práctica.

Cuando culminemos con todos los procesos de esta esta investigación, esperamos obtener experiencia en cuanto a la importancia de la planeación financiera que nos permita desarrollarnos en esta carrera de la administración financiera, ya que mediante el uso adecuado de esta técnica se puede poner en marcha un negocio, y dirigir todas sus operaciones de manera más eficientes que permitan el logro de resultados favorables para sus inversionistas y propietarios los cuales desean aumentar su riqueza mediante el crecimiento continuo de la empresa y que más que una buena planificación para lograrlo.

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Análisis Financiero: Es el uso de herramientas mediante el cálculo de las razones financieras que permiten verificar si los beneficios de una organización en verdad son satisfactorios, ya que muchas veces el margen de utilidad en relación a la inversión realizada no cumple con las expectativas del inversionista. (Scott Besley, 2009, Pag.60).

Razones de Rentabilidad. Con esta se mide el alcance que tiene la empresa de generar un beneficio adecuado sobre las ventas, los activos totales y el capital invertido.

Margen de Utilidad: Con este cálculo se determina la proporción que se obtiene de las ganancias netas de la empresa en relación con sus ventas.

$$UN = \frac{\text{Utilidad Neta (UN)}}{\text{Ingresos o Ventas Netas (VN)}}$$

Rendimiento sobre inversión: con este método se mide que porcentaje hemos obtenido de la inversión inicial.

$$\text{Rendimiento sobre Inversión} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}} \times \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$$

Rendimiento capital contable. Este mide el rendimiento de los inversionistas de la empresa comparando los beneficios obtenidos después de impuestos con el capital de cada uno de ellos.

$$\text{RSC} = \frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Activos Totales}} \times \frac{\text{Activos Totales}}{\text{Capital Contable}} = \frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Capital Contable}}$$

Razones de utilización de los activos. Con esta se mide la rapidez con la cual la empresa está girando sus cuentas por cobrar, sus inventarios y sus activos a largo plazo.

Periodo promedio de cobranza: con esta fórmula podemos calcular que tanto días se demora nuestras cuentas por cobrar en convertirse en líquido.

$$\begin{aligned}\text{Periodo promedio de cobro} &= \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas diarias promedio}} \\ &= \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\frac{\text{Ventas anuales}}{365}}\end{aligned}$$

Rotación del inventario: Informa que tantas veces se recupera la inversión en existencias.

$$\text{rotación de inventario} = \frac{\text{costo de ventas}}{\text{inventario}}$$

Rotación activo totales: mide con qué frecuencia las empresas hacen usos de sus activos para generar utilidades.

$$\text{Rotación de Activos Totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

Razones de Liquidez. Alcance para cumplir con sus compromisos a corto plazo.

Razón circulante; Esta mide la solvencia que tiene una empresa para cubrir sus obligaciones

$$\text{razón circulante} = \frac{\text{activo circulante}}{\text{pasivo circulante}}$$

Razón rápida: Capacidad que tiene la empresa para cancelar sus deudas sin tomar en cuenta sus existencias que posee para la venta

$$\text{razón rápida} = \frac{\text{activo circulante} - \text{inventario}}{\text{pasivo circulante}}$$

Razones de Deuda. Esta mide la posición de la deuda de la empresa. (Stanley Block, 2008)

Deudas activos totales: porcentaje que tiene los acreedores de nuestra empresa.

$$\text{razón de endeudamiento} = \frac{\text{deuda total}}{\text{activo total}}$$

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

Las empresas deben tener claro un rumbo establecido donde se definan cuáles son sus horizontes, misión visión y valores para el manejo eficaz de sus recursos.

“Las empresas suelen enfrentarse por primera vez a la elaboración de un proyecto estratégico que les ayude para la toma de decisiones que determinen su visión, misión y propósito estratégico”. (Daniel Martínez, 2012)

Filosofía empresarial: Conjunto de elementos que se definen en una empresa real determinando su espacio ético; y marcando su capacidad competitiva”. (Santiago García Echavarría, 2009)

Misión: (derivado del latín misio que significa enviado) indica el estímulo interior emotivo, que impulsa la acción para el logro de un objetivo”. (Jean Morbourquette, 2000, P.22)

Visión: (Derivado del latín v vissus, es decir lo que ha sido visto) perteneciente a lo visual. Este término nos hará visualizar nuestra imagen interna de lo que queremos para un futuro.” (Jean Morbourquette, 2000, P.22)

Objetivos se definen como “las metas que se intentan y que prescriben o se establecen un determinado criterio direccionando los esfuerzos del administrador”. (Agustín Reyes, 2005).

Planificación: es un método concreto para elegir la mejor opción que abarca un porvenir específico que los dirigentes requieren en sus organizaciones.” (James A.F. Stoner, 1996, P.287)

Estrategias: Se define como el planteamiento universal para determinar y lograr los objetivos de la organización; la solución de la organización a su entorno en el paso del tiempo. (James A. F. Stoner, 1996 P. 292)

Administración de estrategias: Desarrollo empleado que establece que la corporación realice la preparación fundamental y después proceda de acuerdo a dicha finalidad.” (James A. F. Stoner, 1996, P. 292).

Organigrama empresarial: representación gráfica de las diferentes áreas que componen la empresa para su buen funcionamiento.

Perfil y descripción de puestos: es la ordenación de toda la información generalmente de forma gráfica de tal manera que obtengamos un perfil tipo que utilicemos como guía de los perfiles de los candidatos seleccionados.

Análisis FODA: Herramienta que define cuatro tipos de estrategias importantes, las cuales son: FO (Fortalezas-Oportunidades), DO (Debilidades – Oportunidades), FA (Fortalezas- Amenazas) y DA (debilidades-amenazas)

Política de inventario: Esta tiene como y propósito establecer el nivel deseado de existencias y mantener un buen servicio al cliente tanto interno como externos.

MARCO ESPACIAL:

La investigación es realizada tomando como referencia una empresa de nuestro país, ubicada en una zona segmentada para llevar a cabo sus operaciones, y este lugar fue escogido ya que nos servirá de guía para poner en práctica este proyecto de planificación financiera de una empresa ajustada a un país en vía de desarrollo económico.

MARCO TEMPORAL:

La planificación financiera de la empresa carnívoro Marquet comprende el periodo del 2017-2022 para hacer una proyección del futuro crecimiento en cuanto a la expansión en el mercado se refiere.

DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

Tipo de investigación.

Para llevar a cabo la incógnita de esta investigación utilizaremos los métodos esenciales que nos permitan obtener resultados a nivel cuantitativo y cualitativo en entre ellos presentamos:

Estudio explicativo:

Esta técnica la hemos utilizado para definir los diferentes procesos administrativos que deben llevarse a cabo en la implementación del plan financiero tomando en cuenta los objetivos formulados para lograr excelentes resultados.

Estudio descriptivo;

Partiremos de los diferentes variables objetos de estudio como son el servicio al cliente brindado, ambiente físico, sabor y preparación de los alimentos, el tiempo de entrega de las órdenes, iluminación, sonido, actividades que se realizan.

Métodos de investigación.

Método deductivo

En este método partiremos de estudios generales como es el análisis de sus estados financiero mediante las herramientas de análisis financiero para así conocer la situación real de la empresa.

Método inductivo.

Como este trabajo trata también de un análisis estratégico se realizara la matriz FODA, por medio de una encuesta realizada al gerente de la empresa para sustentar la sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Método comparativo.

Existen otros restaurantes con el mismo concepto y con los mismos productos y servicios cerca de la zona donde este se ubica, por lo que se hará una comparación en menú y precios y se determinara cual es la mejor opción a elegir mediante una encuesta realizada a unas muestras de personas.

Fuentes documentales

Fuentes primarias: con son los libros ya que el proceso de planificación estratégica tiene su base en fuentes teóricas que debemos interpretar y analizar para llevar a cabo nuestro proyecto, asimismo el uso de periódicos y revistas de sociedad ya que este restaurante está dentro de aquellos que se muestran en el ámbito social como un lugar privilegiado para compartir y su lanzamiento fue publicado en todos los medios de información a nivel nacional.

Fuentes secundarias:

En nuestro país existen muchas opciones de lugares para comer por lo debemos consultar estadísticas de los mejores restaurantes que prefieren los consumidores a través de internet, redes sociales, etc...

Las técnicas de investigación:

Observación directa no participante: dirigimos al lugar y verificar si el concepto de la empresa es compatible con las preferencias del consumidor en el segmento de mercado donde se encuentra, determinando el flujo de sus visitantes y si el producto que ofrece es muy demandado.

Análisis de datos históricos: Análisis de sus estados financieros para proyectar su futuro crecimiento y desenvolvimiento financiero.

Consultar a expertos: Se realizara una entrevista al gerente para determinar nuestra matriz FODA, y se tomara una entrevista para conocer el manejo del inventario de la empresa MC Donald un reconocido restaurante de comida rápida.

INDICE DE CONTENIDO

RESUMEN

DEDICATORIAS

AGRADECIMIENTOS

INTRODUCCION

CAPITULO I: EL RESTAURANTE CARNIVORO MARKET EN REPUBLICA DOMINICANA

1.2 Resultados económicos para las empresas año 2014.

1.3 Transformación e inclinación del sector.

1.4 Descripción del sector de alimentos y bebidas.

1.5 Estudio de la competencia

1.6 Competidores directos con la misma especialidad

1.7 Comparación de precios con restaurantes similares

1.8 Transformación e inclinación del sector

1.9 Análisis FODA Carnívoro Market

1.9.1 Evaluación de la información

1.9.2 Evaluación del entorno interno del restaurante Carnívoro Market.

1.9.3 Evaluación del entorno externo del restaurante Carnívoro Market

1.9.4 Matriz FODA empresarial.

1.10 Conclusión

CAPITULO II: EVOLUCION FINANCIERA Y PROCESOS INTERNOS DEL RESTAURANTE CARNIVORO MARKET.

2.1 Historia de la empresa.

2.2 Filosofía empresarial.

2.2.1 Misión

2.2.2 Visión

2.2.3 Valores

- 2.3 Productos y servicios ofertados
 - 2.3.1 Entradas
 - 2.3.2 Plato fuerte (carnes)
 - 2.3.3 Pescado al grill
 - 2.3.4 Hamburguesas
 - 2.3.5 Bebidas alcohólicas
 - 2.3.6 Bebidas no alcohólicas
- 2.4 Estrategia empresarial
 - 2.4.1 Publicidad en redes sociales
 - 2.4.2 Organización de eventos conmemorables
 - 2.4.3 Organización de actividades los días miércoles
 - 2.4.4 Ofertas de productos y servicios
 - 2.4.5 Estrategia promocional
 - 2.4.6 Estrategia de calidad en el servicio.
- 2.5 Organigrama empresarial
 - 2.5.1 Situación de la estructura actual de la empresa
 - 2.5.2 Estructura organizacional recomendada
- 2.6 Perfil y descripción de puestos
 - 2.6.1 Perfil del jefe de producción
 - 2.6.2 Perfil del chef
 - 2.6.3 Perfil del ayudante de chef
 - 2.6.4 Parrillero
 - 2.6.5 El bartender
 - 2.6.6 Perfil del contador
 - 2.6.7 El cajero
 - 2.6.8 El gerente de compras
- 2.7 Políticas de inventario

- 2.7.1 Situacion actual
- 2.7.2 Políticas de inventario recomendada
- 2.7.3 Flujograma proceso de control de inventario
- 2.8 Políticas de calidad
- 2.9 Proceso de producción
- 2.10 Históricos financieros
- 2.11 Rentabilidad del capital contable periodo 2014-2016
- 2.12 Estado de situación financiera años 2014-2016
- 2.13 Flujo de caja 2014-2016

CAPITULO III: PLANIFICAION FINANCIERA DE LA EMPRESA CARNIVORO MARKET.

- 3.1 Planificación financiera
 - 3.1.1 Metodología
 - 3.1.2 Proyección de las ventas anuales de caja
 - 3.1.3 Determinación de los ingresos proyectados.
 - 3.1.4 Proyección de costos de producción
 - 3.1.5 Gastos administrativos
 - 3.1.6 Proyección de los gastos administrativos
 - 3.1.7 Estado de resultados proyectados
 - 3.1.8 Proyección de flujo de caja.
 - 3.1.9 Tendencias principales indicadores

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFIA

ANEXO

BIBLIOGRAFIA

- BESTLEY, S. (2009). *FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA*. MEXICO: CENGAGE LEARNING EDITORES S.A.
- CHARLES T, H. (2012). *CONTABILIDAD DE COSTOS*. MEXICO: PEARSON EDUCATION.
- CONTRERAS, C. (2014). *CONCEPTOS BASICOS DE GESTION ECONOMICA Y FINANCIERA*. SANTO DOMINGO.
- DAVID, F. R. (2013). *ADMINISTRACION ESTRATEGICA*. MEXICO: PEARSON EDUCATION.
- ECHAVARRIA, S. G. (2009). *INTRODUCCION A LA ECONOMIA EN LAS EMPRESAS*. MADRID: EDICIONES DIAS DE SANTOS.
- GALLEGO, J. F. (2011). *GESTION DE HOTLES*. MADRID: EDICIONES PARANINFO S.A.
- GLENN, W. (2012). *PRESUPUESTO, PLANIFICACION Y CONTROL*. MADRID: PEARSON EDUCATION.
- GUTIERREZ, A. M. (2012). *INTRODUCCION AL CUADRO DE MANDO INTEGRAL*. MADRID: EDICIONES DIAZ DE SANTOS.
- MARTINEZ, D. (2012). *LA ELABORACION DE UN PLAN ESTRATEGICO Y SU IMPLANTACION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL*. MADRID: EDICIONES DIAS DE SANTOS.
- MARTINEZ, J. L. (2004). *DIRECCION DE ALIMENTOS Y BEBIDAS EN HOTELES*. MEXICO: LIMUSA S.A.
- MOURBOUQUETTE, J. (2000). *A CADA CUAL SU MISION*. CANADA: EDITORIAL SAL TERRAE.
- PERIODICO LISTIN DIARIO*. (2014). SANTO DOMINGO.
- STONER, J. A. (1996). *ADMINISTRACION*. MEXICO: PEARSON EDUCATION.
- TORRES, C. A. (2006). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION* . MEXICO: PEARSON EDUCATION.