



Facultad Ciencias Administrativas

Carrera Administración Hotelera y Turística

**“Análisis de las incidencias de la disminución de ventas en el  
Restaurante Focaccia ubicado en la Plaza Foch en el sector de  
la Mariscal”**

**AUTOR:**

Brayan Miguel Cabrera Vallejo

**Tutor Responsable: Lic. Paola Ortiz MBA**

**Quito 2012**

## TABLA DE CONTENIDOS

	PAGINAS.
<b>CAPITULO I</b>	
1. Metodología	
2. Tema de Investigación	2
2.1 Planteamiento del Problema	2
2.1.1 Antecedentes	2
<b>2.2 Diagnóstico o Planteamiento de la problemática general</b>	
2.2.1 Causas Efectos	4
2.2.2 Pronóstico y Control del Pronóstico	5
1.2.2.01 Pronóstico	5
<b>1.2.2.02 Control del Pronóstico</b>	6
<b>1.3 Formulación de la Problemática Específicas</b>	7
1.3.1 Problema Principal	7
1.3.2 Problemas Secundarios	9
<b>1.4 Objetivos</b>	10
1.4.1 Objetivo General	10
1.4.2 Objetivos Específicos	10
<b>1.5 Justificación</b>	11
1.5.1 Justificación Teórica	11
1.5.2 Justificación Metodológica	11
1.5.3 Justificación Práctica	13
<b>1.6 Marco Referencial</b>	13
1.6.2 Marco Espacial	13
1.6.3 Marco Temporal	13
<b>1.7 Hipótesis</b>	14
1.7.1 Hipótesis General	14
1.7.2 Hipótesis Específica	14
<b>1.8 Cronograma</b>	14
<b><u>CAPITULO II</u></b>	
2. Marco Teórico	17
2.1 Planificación Estratégica	17
2.1.1 Principales Características de la Planificación Estratégica	17
2.1.2 Los Estrategas	19
2.1.3 El Direccionamiento Estratégico	19
<b>2.2 Principio Corporativos</b>	19
2.2.1 Principios Valores Corporativos Internos	20
2.2.1.01 Alineamiento por procesos Corporativos	20
2.2.1.02 Capacitación basada en competencias	20
2.2.1.03 Respeto	20
2.2.1.04 Trabajo Moderado	20
2.2.1.05 Competencia Sana	21
2.2.1.06 Igualdad	21
2.2.1.07 Motivación Constante	21
2.2.2 Principios y Valores Corporativos Externos	22

2.2.2.01 Clientes	22	
2.2.2.02 Proveedores		22
2.2.2.03 Accionistas		23
2.2.2.04 Gobierno		23
2.2.2.05 Competencia		23
2.2.2.06 Comunidad		24
2.2.2.07 Medio Ambiente	24	
2.2.2.08 Visión		25
2.2.2.09 Misión		26
<b>2.3 Cultura Organizacional</b>		26
2.3.1 La Cultura Corporativa		27
2.3.2 Cultura Corporativa se Forma		27
2.3.3 La Cultura Corporativa se Aprende		29
<b>2.4 Microambiente</b>		30
<b>2.5 Competencia</b>		31
<b>2.6 Productos Sustitutos</b>		31
<b>2.7 Nuevos Competidores</b>		31
<b>2.8 Análisis Interno de la Empresa</b>		32
<b>2.9 Perfil de capacidad interna de la Compañía (PCI)</b>		32
2.9.1 Capacidad Directiva		33
2.9.2 Capacidad Tecnológica		34
2.9.4 Capacidad Competitiva	35	
2.9.5 Capacidad Financiera		35
<b>2.10 Análisis Externo</b>		36
<b>2.11 Formulación Estratégica</b>		36
<b>2.12 Estrategias</b>		37
<b>2.13 Plan Operativo</b>		37
<b>2.14 Presupuestación Estratégica</b>		37
<b>2.15 Perspectivas del Modelo para la Planeación Estratégica</b>		39
<b>2.16 Cadena de Valor Empresarial o Cadena de Valor</b>		40
2.16.1 Cadena de Valor		41
2.16.2 Descripción		41
2.16.3 Actividades Primarias	41	
2.16.4 Actividades de Apoyo	42	
2.16.5 El Marco de la Cadena		42
2.16.6 Que es el Mapeo de una Cadena de Valor		43
2.16.7 Valor Agregado		44
2.16.8 Valor no Agregado		44
2.16.9 Las Actividades Primarias		45
2.16.10 Las Actividades de Soporte a las Actividades Primarias	45	
<b>2.17 Marketing Mix o Mezcla de Marketing</b>		45
2.17.1 Producto		46
2.17.2 Precio		47
2.17.3 Plaza O distribución		47
2.17.4 Promoción		48
<b>2.18 Las Cinco Fuerzas de Porter</b>		48
2.18.1 Poder de Negociación de los Compradores O Clientes	48	
2.18.2 Poder de Negociación de los Proveedores		

O Vendedores		49
2.18.3 Amenaza de Nuevos Entrantes		50
2.18.4 Amenaza de Productos Sustitutivos		50
<b>Capítulo III</b>		
<b>3.1 Macro Ambiente</b>		50
3.1.1 Ambiente Demográficos	51	
3.1.2 Entorno Económico		52
3.1.3 Socio Cultural		53
3.1.4 Tecnológico		55
<b>3.2 Cinco Fuerza</b>		56
3.2.1 Competidores Actuales		56
3.2.2 Proveedores		60
3.2.3 Poder de Negociación de los Compradores		60
3.3.4 Productos Sustitutos		61
3.3.5 Barreras de Entrada y Salida		61
<b>3.3 Marketing Mix</b>		62
3.3.1 Productos		63
3.3.2 Promoción		68
3.3.3 Plaza		69
3.3.4 Precio	70	
<b>CAPITULO IV</b>		
<b>4.1 Segmentación del Mercado</b>		73
4.2.2 Determinación de la Muestra		74
4.2.2.1 Tamaño de la Muestra para Encuestas para los Clientes de la Competencia		74
4.2.2.2 Tamaño de la Muestra para Encuestas para el Restaurante Focaccia	80	
<b>4.3 Tabulación de las Encuestas</b>		85
4.3.1 Tabulación de las Encuestas para los Clientes de la Competencia	85	
4.3.2 Tabulación de las Encuestas realizadas a los Clientes del Restaurante Focaccia	97	
4.1 Oferta y Demanda		113
4.4.1 Oferta		113
4.4.2 Demanda		114
4.5 Demanda Insatisfecha	114	
<b>CAPITULO V</b>		
<b>5.1 Propuesta de Marketing</b>		116
5.1.1 Producto		116
5.1.2 Promoción		129
<b>CAPITULO VI</b>		
<b>6.1 Introducción al análisis Financiero</b>		138
<b>6.2 Análisis de los Datos Financieros</b>		139
<b>6.3 Plan de Inversión</b>		140
<b>6.4 Estado de Resultados</b>		143
<b>6.5 Flujo de Efectivo</b>		143
6.5.1 Flujo de Efectivo del Restaurante Focaccia		145
6.5.2 Flujo de Efectivo con el Plan de Propuesta Para el Restaurante Focaccia	147	
<b>6.6 Índices Financieros</b>		148

**CAPITULO VII**

7.1 <b>Conclusiones y Recomendaciones</b>	150
7.1.1 Conclusiones	150
7.1.2 Recomendaciones	151
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	152
<b>LINKOGRAFIA</b>	153

## **1.- Tema de Investigación.-**

“Análisis de las incidencias de la disminución de ventas en el Restaurante Focaccia ubicado en la Plaza Foch en el sector de la Mariscal”.

### **1.1.- Planteamiento del Problema**

#### **1.1.1 Antecedentes.-**

A lo largo de los años, la ciudad de Quito sufrió varios cambios en las plazas, parques y lugares destinados para el interés cultural de la sociedad, debido a la capacidad adquisitiva de algunos empresarios ya que tenían ideas de cómo cambiar a estos lugares para que sean de interés turístico. Así la zona de la Mariscal se convirtió en un punto de visita tanto nacional como extranjera, contando con información oficial del Distrito Metropolitano de Quito, se puede afirmar que muy pocas capitales en Iberoamérica pueden jactarse de contar con un barrio turístico.

La Mariscal fue recuperada gracias a varios empresarios, los que se vieron interesados observando las cifras tan altas de visitantes.

El sector de la Mariscal ha experimentado un resurgimiento en los últimos años. Aquí se puede encontrar la concentración más grande de facilidades para los turistas en la ciudad, como tour-operadores, cibercafés, hoteles, discotecas, bares, restaurantes, entre otros.

El núcleo de este fenómeno ha sido la “Plaza El Quinde”, más conocida como “Plaza Foch”, el cual está ubicado por el cruce de calles Mariscal Foch y Reina Victoria y se está experimentando un proceso de cambio acelerado que comenzó hace más de 5 años, tanto en aspectos económicos, sociales y culturales.

“La principal causa de estos cambios ha sido el crecimiento acelerado del turismo, el cual se ve reflejado en el aumento de capacidad en los diferentes locales del sector, con una afluencia de turistas del 69.6% dentro de la “Plaza El Quinde”, con un gasto económico por parte de los turistas extranjeros del 64.9%”.<sup>1</sup>

Dentro de la zona de la Mariscal con un modelo responsable de desarrollo por su incremento de turistas en los últimos 5 años, ha sabido minimizar ciertos impactos económicos a través del direccionamiento del target de los diferentes locales de la zona, mejorando así la calidad de vida de la población. Así mismo el gobierno local ha implementado un sistema de publicidad turística que beneficia a la población y especialmente a las entidades del sector.

Que por efecto la mayoría de las empresas que operan en la zona de la Mariscal, principalmente en la “Plaza El Quinde”, son accesible para ir en pareja, con amigos, en familia, por lo que su administración se realiza de manera empírica, es decir atendiendo únicamente a la experiencia y a las necesidades requeridas por el cliente sin que se realicen análisis de costo y de satisfacción, factores que contribuyen a que los negocios no tengan un posicionamiento adecuado en mercado.

En la “Plaza Foch” hay 16 restaurantes, que son “AzucaLatinBistro”, “Q restaurante + bar + lounge”, Mixx, Restaurante Bar “El Atrio”, “Chelsea”, “BBQ & Co.”, “CoffeeTree”, “Dragonfly”, “Focaccia” Café Lounge”Bar-Restaurante, “Tapas y Vinos”, “Juan Valdez Café”, “SaitoBistroJapones”, “Sport Planet”, “BrauPlatz”, “Azuca Beach”, “El Puñal”, los mismos que cuentan con diferentes ambientes, menús, infraestructura para cada tipo de persona, además realizan presentaciones de música en vivo para sus clientes.

“FOCACCIA CAFFE LOUNGE”, es uno de los lugares más exclusivos de comida italiana en la “Plaza El Quinde”, zona rosa de Quito, las especialidades son: sándwiches “Focaccia”, con pan artesanal hecho en casa, pizzas, pastas, desayunos, cocteles con bebidas alcohólicas y no alcohólicas, etc.; “Focaccia”

---

<sup>1</sup> Estadísticas turísticas del Ecuador 1999-2009, boletín 2011; enero 2011, sección 6, Ministerio de Turismo

es sin duda alguna un lugar que recibe a clientes de todas las edades y gustos pero en si su mercado potencial varia en clientes de entre 25 y 45 años que aparte de degustar la comida por otro lado llegan a relajarse y a disfrutar de un buen momento como show de música en vivo, recuerdo fotograficos, etc.

## **1.2 Diagnóstico o planteamiento de la problemática general**

### **1.2.1 Causas- efectos**

#### **Causas:**

1. Deficiente orden y coordinación con respecto a las tareas en el establecimiento, las mismas que tiene un impacto en el restaurante sin tener responsables, Y sin mucha información con lo que respecta a dar valor agregado al servicio o producto del restaurante.
2. Poco conocimiento que tiene la población tanto ecuatoriana como extranjera sobre la localización de la empresa y esto ha generado dificultades en atraer y retener clientes, la competencia es alta en la "Plaza El Quinde".
3. Falta de un análisis de factores externos y definición de estrategias que viabilicen la competitividad y productividad del restaurante "Focaccia"

#### **Efectos**

1. Genera baja rentabilidad de la empresa, al igual que una gran confusión del personal con lo que respecta al desarrollo organizacional y de comunicación de la empresa y crea una desmotivación a nivel interpersonal e intrapersonal.

2. Provoca menos participación en el mercado actual, creando así pequeñas fugas de dinero sin control, induciendo a una inestabilidad económica.
3. Impide el crecimiento y desarrollo de la empresa ya que no está direccionada correctamente, su competitividad debe ser la calidad en sus productos, servicio, innovación y evolución. Sin una evaluación de la productividad no se podría notar los resultados eficientes y de satisfacción que requiere el cliente y la rentabilidad del establecimiento.

## **1.2.2 Pronóstico y control del pronóstico**

### **1.2.2.01 Pronóstico**

Si los problemas expuestos persisten podrían generarse algunas consecuencias graves entre ellas: Desventaja de tiempo y dinero para el restaurante, además crearía un malestar emocional a los empleados, generando una desorganización en las funciones de los empleados y procedimientos administrativos, creando una gran ineficiencia en el campo laboral, en el desarrollo y la comunicación en el restaurante.

Se daría mala imagen a los clientes al momento de brindar el servicio y disminuiría la calidad del mismo, provocando así un desgaste de los clientes y del posicionamiento dentro del mercado actual y se perdería un conjunto de actividades, interconectadas, encaminadas a la consecución de un objetivo en forma de servicio o producto final.

### **2.2.2.02 Control del pronóstico**

Por esta razón se hace necesario alcanzar el éxito empresarial con el análisis de factores externos que determinan la competitividad y productividad del restaurante, Cuán mayor genera un empresa fuentes de trabajo, empleo e

impuestos gracias a que esta se expande se vuelve más útil para la comunidad siendo productiva.

También debe permanecer y mantenerse a largo plazo en el mercado siempre con innovación así fomentara apertura de mercados, confianza en su marca con el control de calidad y generando credibilidad ya que así se podrá direccionarse de mejor manera el restaurante y se obtendrá un crecimiento y desarrollo considerable.

Para poder mejorar en una organización y evaluar la productividad seria con el Recurso Humano, sus procedimientos, métodos que utiliza y con materiales y equipos que cuenta la empresa.

Una empresa puede competir con la colaboración del talento humano ya que se podría mejorar las habilidades de los colaboradores a través del desarrollo de competencias, siempre estimular la innovación y el cambio ya sea en infraestructura, servicio y productos, nunca olvidar las exigencias de los clientes y tomarlas en cuenta para el cambio, el comportamiento de los trabajadores de la empresa y hacerles sentir que son parte de la organización, fuentes importantes para el crecimiento de la empresa.

### **1.3 Formulación de la Problemática Específica**

#### **1.3.1 Problema Principal.-**

Por la alta demanda de turismo en la zona de la Mariscal, en la “Plaza El Quinde”, se evidencia una amplia competencia en el sector, existe una nueva gama de restaurantes desde comida rápida hasta comida gourmet, el porcentaje de los competidores directos es del 40%, puesto que no ofrecen los mismos productos, en lo que se refiere a los competidores indirectos posee un número más elevado del 60% que tienen un impacto medioalto, sin embargo en los últimos tiempos ha presentado un cuadro de madurez, a pesar de la incesante proliferación de propuestas. Sólo los que consiguen renovarse continuamente y satisfacer las necesidades de los consumidores son quienes logran permanecer en el mercado, no existen muchos restaurantes que brinden un servicio innovador, llamativo y que llegue a la mente del cliente, y con lo que respecta a los clientes, no depende únicamente de un tipo de cliente, sino que tiene una gran cantidad de turistas de diferentes países, con un nivel económico medio y medio alto, por eso se ha buscado satisfacer cada una de los requerimientos del cliente, buscando ser de calidad, de acuerdo a la perspectiva de cada individuo, pero no se ha logrado satisfacer todas las necesidades.

Lamentablemente “Focaccia”, tiene un deficiente orden y coordinación con respecto a las tareas, las mismas que no tienen responsables correspondientes no se da permanentemente valor agregado al servicio o producto del restaurante; los turistas nacionales y extranjeros tienen poco conocimiento sobre la localización de la empresa y esto ha generado dificultades en atraer y

retener clientes por falta de un análisis de factores externos que determinan la competitividad y productividad del restaurante “Focaccia” y vale tomar en cuenta que la competencia es alta en dicho sector. Siendo así esto genera baja rentabilidad de la empresa, además crearía un malestar emocional a los empleados, con lo que respecta al desarrollo organizacional y de comunicación de la empresa generando una desorganización en las funciones y procedimientos administrativos, creando una gran ineficiencia en el campo laboral, se daría una mala imagen a los clientes al momento de brindar el servicio, provocando menos participación en el mercado actual, creando así pequeñas fugas de dinero sin control, induciendo a una inestabilidad económica, impidiendo un crecimiento y desarrollo de la empresa ya que no está direccionada correctamente.

Razón por la cual al no establecer un breve análisis de factores externos que determinan la competitividad y productividad del restaurante donde se pueda evidenciar las oportunidades y las amenazas del mercado “Focaccia”, no solamente perdería participación del mercado sino que, por el alto contenido competitivo de las empresas estaría en riesgo de cerrar sus servicios.

En consecuencia es oportuno un análisis de factores externos que forman parte importante del macroambiente o microambiente donde las fuerzas del entorno de acción directa determinan la competencia y en este punto se puede observar las estrategias, participación en el mercado, competidores o productos del extranjero, etc. Igual productos sustitutos que podrían reemplazar el tipo de producto del restaurante.

Los clientes es un punto clave en el estudio de los factores externos porque se podrá conocer la satisfacción, preferencia, hábitos de consumo y su opinión ante el restaurante, con estos factores se podrá plantear con objetividad y compromiso los objetivos estratégicos a fin captar el posicionamiento y ser una empresa que este ubicada en el cuadrante primero de la Matriz “BCG” del restaurante ya que en la actualidad se encuentra en el segundo cuadrante donde si ha tenido crecimiento pero no tiene participación en el mercado, ha ido cayendo su posicionamiento por la alta competencia que tiene en la zona.

### **1.3.2.- Problemas secundarios.-**

#### **Formulación del Problema.-**

¿Cómo la falta de una investigación de su entorno ha dado lugar a que el restaurante “Focaccia” pierda el posicionamiento establecido al inicio de su creación?

#### **Sistematización.-**

- ¿Cómo se obtendrá el perfil del consumidor del restaurante “Focaccia”?
- ¿Cuáles serán las preferencias del cliente en la “Plaza Foch”?
- ¿Cómo la evaluación de la competencia ayudara al desarrollo del restaurante “Focaccia”?

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo General.-**

Realizar un análisis de factores externos e internos utilizando un Plan de Marketing con el propósito de incrementar sus ventas y posicionar al restaurante “Focaccia” aumentando su competitividad y productividad.

### **1.4.2Objetivos Específicos.-**

- Realizar un análisis de cada uno de los elementos del Plan de Marketing, a fin de abordar la investigación desde un ámbito general.
- Realizar un estudio de mercado para identificar los factores externos las variables de la competencia a la que el Restaurante se enfrenta en la zona de la Mariscal, “Plaza El Quinde”, para alcanzar un mayor posicionamiento e internos de los aspectos generales del perfil del consumidor para identificar las características de los mismos y sus necesidades, analizando el target establecido y tener en cuenta su demanda insatisfecha.
- Definir Producto y Promoción que ayuden al desarrollo-crecimiento y al bienestar del restaurante “Focaccia”, incrementando el nivel de ventas obtenidas con relación al año anterior, llegando ha obtener su posicionamiento.
- Determinar los Costos con un análisis económico y financiero para el desarrollo de está propuesta.

## **1.5 JUSTIFICACIÓN**

### **1.5.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA**

Se considera que “Focaccia”, debe adoptar herramientas administrativas modernas que le permitan utilizar adecuadamente sus recursos para aprovechar las oportunidades que le ofrezca el mercado. Dentro de estas herramientas se puede mencionar la realización de un análisis de los factores externos e internos del negocio, la adecuada mezcla del marketing turístico y para visualizar de diferente perspectiva, según la teoría Miguel Ángel Acerenza en su libro “Marketing de Destinos Turísticos”, se podrá tener diferentes variables para poder realizar un cuadro comparativo y obtener de una mejor manera las sugerencia de los clientes y así poder medir de mejor manera la satisfacción de los mismos.

Este será el enfoque en el que la investigación propuesta se sustentará, pues, permite ascender en el análisis comparativo de la competencia y los clientes potenciales para esto es importante un análisis de factores externos que determinan la competitividad y productividad del restaurante “Focaccia”, para el desarrollo óptimo de los departamentos del Restaurante, y así se optimizaría dichas causas y se lograría los objetivos planteados con mayor rentabilidad y alcanzar un mayor grado de eficiencia y eficacia.

### **1.5.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA**

Se trabajará con información referente a la competencia y así poder analizar de mejor manera estos factores importantes y primordiales para la empresa, acompañada de encuestas realizadas indistintamente a los clientes del lugar y a

los clientes del “Focaccia” con el fin que la investigación sea cuantitativa y cualitativa disponible de fuentes primarias y secundarias. Se construirá una base de datos global sobre los principales indicadores, variables y estadísticas económicas, sociales, con el fin de establecer indicadores de verificación de diagnóstico y de ser posible incluir en el plan de acción que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas.

De igual forma se realizará el análisis en el restaurante “Focaccia” tomado en cuenta puntos internos del restaurante para así darnos cuenta si son posibles problemas que estén afectando a la empresa, se observara también cual es el criterio de los clientes y el grado de satisfacción del restaurante “Focaccia”, en el sector de la Plaza “El Quinde”.

A los Restaurantes y a los clientes de la competencia se les efectuara encuestas donde se analizara todos los elementos que hacen a estos más competitivos y perder el posicionamiento del restaurante “Focaccia” y así realizar unacomparación que nos permita sacar los pro y contra de cada aspecto y ver diferentes estrategias para poder mejorar el producto y servicio de “Focaccia” y volver a posicionarse en el mercado.

Con estas herramientas se pretende mantener actualizada la información relacionada con los recursos, a fin de poder tomar decisiones basadas en la realidad, así como poder comparar resultados y progreso.

### **1.5.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

“Focaccia” obtendrá una acogida del cliente y reconocimiento en la “Plaza el Quinde”, con varios aspectos como turístico, social y económico estando al

mismo nivel o superando a la competencia es así que busca tener una aplicación práctica, aprovechando las oportunidades que se presentan, y con el posicionamiento del restaurante “Focaccia” se aportara al desarrollo de nuestro país en la actividad turística con nuevas alternativas referente a alimentos y bebidas, siempre enfocadas a la conservación de los recursos, así mismo para la generación de riqueza y la generación de fuentes de trabajo para personas del sector.

## **1.6 MARCO REFERENCIAL**

### **1.6.2 MARCO ESPACIAL**

Dicho proyecto se llevará a cabo en la Provincia de Pichincha, cantón Quito, sector de la Mariscal, “Plaza El Quinde”, más conocida como “Plaza Foch”, en el Restaurante “Focaccia”.

### **1.6.3 MARCO TEMPORAL**

La presente elaboración se va a investigar desde el año del 2011y culminará en el 2012.

## **1.7 HIPÓTESIS**

### **1.7.1 HIPÓTESIS GENERAL**

- Con el análisis de los factores externos y su propuesta de elaboración de un Plan de Marketingincrementará su participación en el mercado y se llegará a posicionar el restaurante “Focaccia”.

### 1.7.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- Definición conceptual y operacional de las variables de un Plan de Marketing
- Si se analiza al Restaurante“Focaccia” y se identifica las nuevas estrategias de la competencia se conocerá las variables a las que la empresa se enfrentan en la Plaza “El Quinde”
- Definir las variables independientes de la Propuesta de Marketing y las variables dependientes para el incremento en la Participación de Mercado y obtener su posicionamiento.
- Saber el costo de la propuesta a desarrollarse y su beneficio.

### 1.8 CRONOGRAMA

<b>CRONOGRAMA</b>	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agost.	Sep.
<b>CAPITULO I</b>							
1.Tema de Investigación							
1.1. Planteamiento del Problema							
1.1.1 Antecedentes							
1.2 Diagnóstico o Planteamiento de la Problemática General							
1.2.1 Causas Efectos							
1.2.2 Pronóstico y control del Pronóstico							
1.3 Formulación de la Problemática Específica							
1.3.1 Problema Principal							
1.3.2 Problema Secundaria							
1.4 Objetivos							
1.4.1 Objetivo General							
1.4.2 Objetivo Especifico							

1.5 Justificación							
1.5.1 Justificación Teórica							
1.5.2 Justificación Metodológica							
1.5.3 Justificación Práctica							
1.6 Marco Referencial							
1.6.2 Marco Espacial							
1.6.3 Marco Temporal							
1.7 Hipótesis							
1.7.1 Hipótesis General							
1.7.2 Hipótesis Específica							
1.8 Cronograma							
<b>CAPITULO II</b>							
2.1 Marco Teórico	<input type="checkbox"/>						
<b>CAPITULO III</b>							
3.1 Análisis del Macro Ambiente							
3.1.1 Ambiente Demográfico							
3.1.2 Entorno Económico							
3.1.3 Socio Cultura							
3.1.4 Tecnológico							
3.2 Cinco Fuerzas de Porter							
3.2.1 Competidores Actuales							
3.2.2 Proveedores							
3.2.3 Poder Negociación de los Compradores							
3.2.4 Productos Sustitutos							
3.2.5 Barreras de Entrada y Salida							
3.3 Marketing Mix							
3.3.1 Producto							
3.3.2 Promoción							
3.3.3 Plaza							
3.3.4 Precio							
<b>CAPITULO IV</b>							
4.1 Segmentación							
4.1.1 Investigación del Mercado							
4.1.2 Determinación del Tamaño de la Muestra de los clientes de la Competencia							
4.1.3 Encuestas para los Clientes de la Competencia							
4.1.4 Determinación del Tamaño de la Muestra de los clientes del Restaurante Focaccia							

4.1.5 Encuestas para los Clientes del Restaurante Focaccia								
4.1.6 Oferta y Demanda								
4.1.7 Demanda Insatisfecha								
<b>CAPITULO V</b>								
5.1 Propuesta de Marketing								
5.1.1 Marketing Mix								
5.1.1.01 Producto								
5.1.1.02 Promoción								
<b>CAPITULO VI</b>								
6.1 Introducción al Análisis Financiero								
6.2 Análisis de los datos Financieros								
6.3 Plan de Inversión								
6.4 Estado Resultados								
6.5 Flujo de Efectivo								
6.5.1 Flujo de Efectivo del Restaurante Focaccia								
6.5.2 Flujo de Efectivo con el Plan de Propuesta para el Restaurante Focaccia								
6.6 Índices Financieros								
<b>CAPITULO VII</b>								
7.1 Conclusiones y Recomendaciones								
7.1.1 Conclusiones								
7.1.2 Recomendaciones								

Elaborado por: Brayan Cabrera

## **CAPITULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 PLANIFICACION ESTRATEGICA.-**

“La planificación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como un nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”.<sup>2</sup>

La planeación estratégica se realiza a todos los niveles de la organización, es decir, considera un enfoque global de la empresa, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales, así como en planes estratégicos, que afectan una gran variedad de actividades, pero que parecen simples y genéricos.

Como todo planeamiento, la planeación estratégica es móvil y flexible, cada cierto tiempo se debe analizar y hacer los cambios que fueran necesarios. Asimismo, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la empresa, los cuales deben estar comprometidos con ella y motivados en alcanzar los objetivos.

##### **2.1.1 Principales características de la Planificación Estratégica.-**

“La Planificación Estratégica identifica planificación, con dirección y gobierno. Esto es, permite a quien tiene la capacidad decisoria dar una dirección a los acontecimientos en función de los propósitos y objetivos perseguidos.

Casi siempre la planificación se hace en situaciones de poder compartido. Significa que al planificar hay que tomar en cuenta la presencia de posibles resistencias al plan, así como también posibles alianzas y apoyos, producto de la confrontación de propósitos, interés y valores.

---

<sup>2</sup>SERNA GOMEZ HUMBERTO, Gerencia Estratégica, Séptima Edición

Planificación no se confunde con diseño normativo. La planificación no se agota en la coherencia que puede establecer entre medios y objetivos para lograr un buen diseño. La calidad técnica en el diseño de un plan no garantiza su éxito. Este se resuelve en la lucha política y supone algún tipo de conflicto.

La planificación estratégica comprende los siguientes momentos:

- El momento explicativo (fue, es y tiende a ser)
- El momento normativo (debe ser)
- El momento estratégico (puede ser)
- El momento táctico (hacer)

La planificación estratégica es un cálculo de los recursos y factores que restringen su capacidad de acción que son muchos y de una amplia gama, cálculo que permite orientar y dirigir la acción.

La planificación estratégica plantea una nueva forma de diagnosticar la realidad, este surge de la necesidad de pensar la realidad no sólo a partir de nuestra auto-referencia, sino además desde la visión de los otros.

Esta planificación se rige por la lógica del hombre de acción que observa la realidad constituida por problemas y oportunidades.

La planificación estratégica permite el diseño de planes alternativos y de contingencia para prepararse ante las sorpresas.

La planificación estratégica opera en cuatro instancias articuladas y formalizadas:

- La planificación en la coyuntura: Representa el intento de sistematizar la toma de decisiones que se lleva a cabo en el “día a día” y tiene como referencias direccionales los planes de más largo plazo.
- La planificación anual operativa: Constituye el plan de acción anual. Tiene como función dar racionalidad a las decisiones en la coyuntura y, a su vez, responde a las orientaciones provenientes del mediano plazo.
- La planificación a mediano plazo: Es la guía direccional de la planificación en la coyuntura.

- La planificación a largo plazo: Representa la anticipación del futuro que se desea construir y el marco direccional de la planificación”.<sup>3</sup>

La planeación estratégica así entendida tiene seis componentes fundamentales:

### **2.1.2 Los Estrategas.-**

Las estrategias son acciones que se llevan a cabo con el fin de alcanzar determinados objetivos, pero que presentan cierto grado de dificultad en su formulación y ejecución, es decir, son acciones que al momento de formularlas, requieren de cierto análisis; y que al momento de ejecutarlas, requieren de cierto esfuerzo.

### **2.1.3 El Direccionamiento Estratégico.-**

“Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico. El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.

## **2.2 PRINCIPIOS CORPORATIVOS.-**

Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.”<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup><http://portalecuador.ec/module-Pagesetter-viewpub-tid-2-pid-141.php>

<sup>4</sup>SERNA GOMEZ HUMBERTO, Gerencia Estratégica, Séptima Edición

La cultura organizacional está orientada con principios - valores corporativos que enmarcan el direccionamiento del negocio. Todos interiorizan estos valores y los practican porque hacen parte de la vida diaria e interactúan en los contextos en que se desenvuelven.

## **2.2.1 “Principios y Valores Corporativos Internos**

### **2.2.1.01 Alineamiento por procesos Corporativos**

Determinar, objetivos, métodos de trabajo, cantidades y tipos de recursos que serán utilizados.

### **2.2.1.02 Capacitación basada en competencias**

El personal de la organización tendrá la capacidad de obtener por sí mismo nuevos conocimientos, destrezas y habilidades.

### **2.2.1.03 Respeto**

El uso de las vestimentas símbolos y emblemas de la organización.

### **2.2.1.04 Trabajo Moderado**

Los miembros del establecimiento no estarán obligados a realizar trabajos gratuitos o forzosos.

### **2.2.1.05 Competencia Sana**

Promover la competencia laboral dentro de la organización, para cumplir las expectativas del cliente.

### 2.2.1.06 Igualdad

Respeto por razones de etnia, lugar de nacimiento, edad, identidad de género, identidad cultural, estado civil, idioma, religión, ideología, afiliación política, pasado judicial, condición socio-económica, condición migratoria, orientación, sexual, estado de salud, portar VIH, discapacidad, diferencia física y por cualquier otra distinción.

### 2.2.1.07 Motivación Constante

Para el desarrollo organizacional una conciencia de ahorro de los recursos tangibles e intangibles en cada uno de los empleados.

- **Valoración:** El aporte brindado por cada miembro de equipo, trabajar de forma global y comprometida para alcanzar metas en común promociones abiertas y comunicación.
- **Responsabilidad:** Con los empleados cancelando a tiempo por el trabajo realizado con su respectiva remuneración y beneficios sociales y económicos.
- **Solución de problemas:** Hechos, principios y técnicas que pueden generalmente ser aplicadas con la lógica de un pensamiento efectivo para proporcionar soluciones y alcanzar objetivos.

## 2.2.2 Principios y Valores Corporativos Externos

### 2.2.2.01 Clientes

- **Libre Expresión:** Todas las personas en forma individual o colectiva tiene derecho a una comunicación libre, intercultural, incluyente, diversa y participativa en todos los ámbitos de la interacción social.
- **Optimizar Servicios:** Brindar a los clientes servicios de óptica calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido.

- **Consideración:** Ser escuchado en el momento oportuno en igualdad de condiciones.

#### 2.2.2.02 Proveedores

- **Veracidad:** Respetar los convenios realizados con los proveedores, cumpliendo con todas las obligaciones como son: puntualidad, precio y cantidad exacta.
- **Puntualidad:** Cumplir con las cuentas por pagar en la fecha establecida.
- **Responsabilidad:** Resaltar la objetividad y rectitud en nuestro proceder a la hora de realizar negociaciones

#### 2.2.2.03 Accionistas

- **Impulsar:** Promover una meta claramente definida y comprensible para toda la organización.
- **Construir y Mantener:** la organización representando el marco del respeto al pluralismo y la diversidad cultural, política y organizativa.
- **Equidad:** Respetar y valorar a todos los accionistas por igual sin importar su aporte económico.

#### 2.2.2.04 Gobierno

- **Alineación a objetivos:** Objetivos de política general y súper vigilar se han cumplidos por todos los niveles de la empresa.
- **Respaldar buenas acciones:** Orientar, promover y apoyar la inversión nacional y extranjera en la actividad hotelera.
- **Fomentar:** El cumplimiento de leyes establecidas por el Gobierno Ecuatoriano.

#### 2.2.2.05 Competencia

- **Mesura y Conciencia:** A la organización a una lealtad con respeto hacia los competidores.

- **Alineación a estrategias:** Planes de promoción hotelera con medios limpios y transparentes hacia la competencia.
- **Honestidad:** Manifestamos la veracidad, responsabilidad y compromiso con cada una de las partes activas en el desempeño de la actividad hotelera, sirviendo con amor y diligencia.

#### 2.2.2.06 Comunidad.-

- **Vinculación con la comunidad:** Las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades tendrán derecho a beneficiarse del ambiente y riquezas naturales que les permitan el buen vivir.
- **Igualdad:** No ser objeto de racismo y de ninguna forma de discriminación fundada en su origen, identidad étnica o cultural.
- **Apoyo comunitario:** Al desarrollo económico y social de la comunidad en donde se desarrolló el establecimiento.

#### 2.2.2.07 Medio Ambiente

- **Conservación del medio ambiente:** En el uso, usufructo, administración y conservación de los recursos naturales renovables que se hallan en sus tierras.
- **Respeto biodiversidad:** Prácticas de manejo de la biodiversidad y de su entorno natural.
- **Desarrollo Sostenible:** La naturaleza o pacha mama, donde se reproduce o realiza la vida, tiene derecho a que se respete integralmente su existencia y mantenimiento y regeneración de sus ciclos vitales y procesos evolutivos”<sup>5</sup>.

#### 2.2.2.08 VISIÓN.-

“La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y

---

<sup>5</sup> Folleto dado por el Ing. Jonshon Folleco.

quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor.

- La visión señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en las empresas el presente con el futuro. La visión de una compañía sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización. Esta visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la institución y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicas, cuyos resultados deben ser medibles mediante un sistema de índices de gestión bien definido”<sup>6</sup>.

La misión se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización.

La visión es creada por la persona encargada de dirigir la empresa, y quien tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos.

La visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la empresa.

“Forma de realizar una visión empresarial:

1. ¿Qué y cómo queremos ser dentro de x años?
2. ¿En que nos queremos convertir?
3. ¿Para quién trabajaremos?
4. ¿En que nos diferenciaremos?
5. ¿Qué valores respetaremos?”<sup>7</sup>

### **2.2.2.09 MISIÓN**

---

<sup>6</sup>SERNA GOMEZ HUMBERTO, Gerencia Estratégica, Séptima Edición

<sup>7</sup> Folleto dado por el, Ing. Jonshon Folleco

“La misión es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos”<sup>8</sup>.

La misión es la razón de ser de la empresa considerando sobre todo la actividad del negocio.

En la misión de la empresa hace un análisis del macro y micro entorno que permita construir el escenario actual y posible, para que sea posible ver con mayor énfasis la condición y razón de ser de la empresa en dicho mercado.

“Forma de realizar una misión empresarial:

1. ¿Quiénes somos?
2. ¿A que nos dedicamos?
3. ¿En que nos diferenciamos?
4. ¿Por qué y para que hacemos lo que hacemos?
5. ¿Para quién lo hacemos?
6. ¿Cómo lo hacemos?
7. ¿Qué valores respetamos?”<sup>9</sup>

## **2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL**

“El diagnóstico estratégico se inicia con la identificación de la Cultura de la organización y su concordancia con los principios corporativos.

Desde el punto de vista estratégico, la cultura de una organización es un factor clave del éxito. Estrategia y cultura no pueden ser elementos conflictivos en una empresa. La puesta en marcha de las estrategias gerenciales deberán considerar los elementos culturales que las facilitan u obstaculizan y diseñarlas en forma apropiada para aprovechar o inducir los cambios culturales que se requieran, Por ello, deben ser el punto de partida del diagnóstico estratégico.

---

<sup>8</sup>SERNA GOMEZ HUMBERTO, Gerencia Estratégica, Séptima Edición

<sup>9</sup> Folleto dado por el Ing. Jonshon Folleco

### 2.3.1 La Cultura Corporativa

Cada organización tiene su propia cultura, distinta de las demás, lo que le da su propia identidad. La cultura de una institución incluye los valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial. El estilo de liderazgo a nivel de alta gerencia, las normas, los procedimientos y las características generales de los miembros de la empresa complementan la combinación de elementos que forman la cultura de una compañía.

### 2.3.2 Cultura Corporativa se Forma:

La cultura de una corporación, tal como se anotó, es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en los principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco se han incorporado a la empresa.

En este proceso hay muchas fuerzas que influyen en la creación y consolidación de una cultura. Algunos de estos factores son:

- a) **Los Fundadores:** Incorporan a la empresa sus iniciativas, principios, prioridades, la comprensión que tienen de la organización.
- b) **El Estilo de Dirección:** Uno de los factores críticos de la puesta en marcha de una estrategia gerencial es el estilo de dirección, especialmente en los niveles altos. El estilo de la alta gerencia fija el tono de las interacciones entre los miembros de la organización, influye el sistema de comunicaciones, la toma de decisiones y la forma de dirigir el sistema total.
- c) **La Claridad de los Principios Organizacionales:** Las organizaciones deben hacer explícitos los principios y valores que inspiran su vida institucional. Deben divulgarlos y ser consecuentes con ellos. Así se

crea cultura, viviendo los valores en cada decisión, en cada operación organizacional.

- d) **Autonomía Individual:** El grado de responsabilidad, independencia, autonomía y creatividad permitida a los miembros de la organización, también crea cultura. Los niveles y grados de centralización o descentralización en la administración generan contextos culturales diferentes.
- e) **Estructura:** La estructura organizacional crea cultura. Hay estructuras altas que requieren abundantes normas y procedimientos, las cuales necesitan supervisión directa y un permanente control sobre el comportamiento de los miembros de la organización.
- f) **Sistema de Apoyo:** La cultura de una organización también se define por las situaciones de apoyo o la infraestructura de que dispone la empresa. Especialmente en una era como la actual, el manejo y la distribución de la información crea una cultura. Unas son manualizadas, otras automatizadas. Salir de la cultura basada en papeles a una apoyada en la información es un paso cultural de gran trascendencia. La tecnología informática y de comunicaciones están revolucionando la empresa de hoy.
- g) **Sistemas de Recompensas, Reconocimientos Y Sanciones:** La manera como una organización incentiva, evalúa, reconoce o sanciona a sus miembros crea cultura. Los sistemas de evaluación de oficio y desempeño, las formas de remuneración, los sistemas de promoción y ascenso, los procedimientos de sanción son elementos que contribuyen a la formación de una cultura organizacional.
- h) **El Estimulo del Riesgo:** Hay organizaciones que limitan y generan en sus ejecutivos el temor frente al riesgo. Otras estimulan la agresividad empresarial, la innovación y el riesgo calculado. Una y otra actitud crean contextos culturales bien diferentes que requieren un determinado tipo

de liderazgo. Así mismo, originan conductas diversas e influyen en el sistema de toma de decisiones.

- i) **Direccionamiento Estratégico:** Hay organizaciones operativas con objetivos a corto plazo. Otras con visión empresarial de mediano plazo y muchas con una perspectiva de largo plazo. Esta visión corporativa influye como elementos en la configuración de la cultura organizacional.
- j) **El Talento Humano:** El talento humano, su nivel educativo, su experiencia, compromiso y pertenencia a la organización representan un elemento fundamental de la cultura empresarial.”<sup>10</sup>

### **2.3.3 La Cultura Corporativa se Aprende:**

Para que cada miembro de una organización aprenda y viva a diario la cultura de su empresa debe conocerla a fondo. La cultura por sí misma no puede ser observada directamente, sino que se expresa a través de comportamientos, los cuales deben transmitir y reflejar la cultura en una forma mucho más tangible. El gráfico 4 explica de una manera más detallada como se presentan los elementos de la cultura corporativa.

## **Elementos de la cultura corporativa**

---

<sup>10</sup>SERNA GOMEZ HUMBERTO, Gerencia Estratégica.



**Fuente:** Planificación Estratégica de Humberto Serna  
**Elaborado por:** Brayan Cabrera

## 2.4 MICROAMBIENTE

“En el microambiente, o análisis de la industria debemos identificar las influencias positivas y negativas que pueden ejercer los participantes de ésta: proveedores, clientes y competidores, sobre las unidades productivas; fuerzas que si bien forman parte del entorno, son más cercanas a la empresa, su influencia es mayor y exigen una capacidad de respuesta más eficaz. Según Michael Portar, en su valioso aporte al marketing moderno, en toda industria deben analizarse cinco fuerzas competitivas:

## 2.5 COMPETENCIA

El análisis de la competencia debe ser tan o más desagregado que el propio análisis interno de nuestra empresa. En los negocios, la investigación de las fortalezas y debilidades de nuestros competidores deben referirse a:

- Finanzas (Ingresos, liquidez, rentabilidad, etc.)

- Producción (Estándares de calidad, tecnología, capacidad instalada, etc.)
- Organización y Recursos Humanos (Estructura, políticas internas, calidad del personal, operaciones, etc.)
- Mercadeo y Ventas (Portafolio de productos y servicios, precios, canales de distribución, cobertura, estrategias de marketing, políticas e inversión en comunicación, etc.)

A partir de esta información podemos estructurar una matriz en la cual identificaremos sus ventajas competitivas y áreas vulnerables.

## **2.6 PRODUCTOS SUSTITUTOS**

La innovación, investigación y desarrollo de nuevos productos, que se ha incrementado de manera acelerada en la última década y la saturación de los mercados, conlleva ciclos de vida más cortos de los productos. Por tales razones no podemos dejar de observar y tomar en cuenta en la formulación estratégica, la oferta de productos o servicios, que aun no siendo directamente competitivos o similares, pueden afectar nuestra cuota de mercado.

## **2.7 NUEVOS COMPETIDORES**

Según Porter, las organizaciones deben estar también muy pendientes de nuevos entrantes, pequeñas empresas en proceso de crecimiento o corporaciones globales en proceso de internacionalización, que pueden amenazar nuestra posición o permanencia en el mercado. Para medir o minimizar el impacto de estos potenciales competidores estamos en la obligación de identificar o crear barreras de entrada a los impedimentos legales, económicos, tecnológicos o de mercado, que dificultan el ingreso de nuevos participantes a una determinada industria”.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Revista Criterios, año 2003, edición #59, Pág. 33,34

## **2.8 ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA**

Luego de haber analizado el entorno en el cual consideramos la industria, el ambiente país y el ambiente internacional, es supremamente importante realizar además un diagnóstico de la situación interna de la empresa e identificar tanto las mayores capacidades organizacionales que pueden sustentar su crecimiento, así como las falencias que son obstáculos para su desarrollo.<sup>12</sup>

## **2.9 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA DE LA COMPAÑÍA (PCI)**

“El perfil de capacidad institucional (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa, consiste en evaluar su situación presente. En el mundo empresarial no existe una definición estándar de lo que es el auditaje de una organización. Cada firma determina tanto el enfoque como la profundidad del diagnóstico que requiere para revisar y actualizar su estrategia presente. Sin embargo, existen varios procedimientos básicos que pueden aplicarse para estructurar el sistema de auditoría organizacional y diagnosticar el estado actual de la compañía. El perfil de capacidad interna de la empresa (PCI), y el análisis de la vulnerabilidad son algunos de ellos, los cuales se describirán con detalle más adelante.

Con frecuencia, la observación de una brecha entre lo planeado y el desempeño logrado es lo que motiva el análisis estratégico. Por ejemplo, es posible que debido a cambios ocurridos ya sea en el medio externo o en el interno, la firma no esté en condiciones de alcanzar sus metas. Por otra parte, también es necesario que las nuevas oportunidades de una empresa requieran una redefinición de la estrategia que se tiene.

---

<sup>12</sup> Revista Criterios, Edición #60, Pág. 31

Por tanto, un aspecto crítico en el desarrollo de nuevas estrategias o en la revisión de las ya existentes es el constante examen de los cambios tanto internos como externos, que permitan identificar los vacíos entre el desempeño y las metas propuestas.

La auditoría organizacional es una evaluación del desempeño de la compañía comparado con el de su competencia. Es indispensable por tanto, que el análisis interno de la compañía se complemente y valide con un estudio profundo del entorno y de la competencia.”<sup>13</sup>

El perfil de capacidad interna de la compañía (PCI) como se mencionó anteriormente es una herramienta muy importante para la realización de la auditoría organizacional. Veamos en qué consiste y cómo se elabora.

El análisis PCI, son las fortalezas y debilidades, de acuerdo al estudio realizado de las 5 fuerzas de Michael Porter, que permite analizar el micro entorno de la empresa y los pro y contra que conlleva cada una de las variable.

“Elementos evaluados dentro del PCI:

### **2.9.1 Capacidad Directiva:**

- Imagen corporativa
- Uso de planes estratégicos y cómo es el análisis estratégico
- Evaluación y pronóstico del medio
- Capacidad de respuesta a las situaciones cambiantes
- Flexibilidad de la estructura organizacional
- Comunicación y control gerencial
- Orientación empresarial
- Habilidad para responder a la tecnología cambiante
- Capacidad para manejar la inflación
- Agresividad para enfrentar la competencia
- Sistemas de control
- Sistema de toma de decisiones

---

<sup>13</sup><http://gerest.es.tl/ANALISIS-PCI.htm>

- Sistema de coordinación (interna y externa)
- Sistema de evaluación de desempeño

### **2.9.2 Capacidad Tecnológica:**

- Capacidad técnica y de manufactura
- Capacidad de innovación
- Nivel de tecnología utilizada en los productos
- Fuerza de patentes y procesos
- Elasticidad de la producción y los procesos de entrega
- Valor agregado del producto
- Intensidad de mano de obra utilizada en el producto
- Nivel tecnológico
- Coordinación con otras áreas de integración
- Flexibilidad de la producción

### **2.9.3 Capacidad de Talento Humano:**

- Nivel académico del talento humano
- Capacidad técnica del talento humano
- Estabilidad
- Rotación
- Ausentismo
- Pertenencia
- Motivación (clima organizacional, participación, integración, comunicación)
- Nivel de remuneración
- Accidentalidad
- Retiros
- Índice de desempeño

### **2.9.4 Capacidad Competitiva:**

- Fuerza de producto, exclusividad, calidad

- Lealtad y satisfacción del cliente
- Participación en el mercado
- Bajos costos de producción, distribución y ventas
- Inversión en investigación y tecnología
- Usos de la curva de experiencia
- Barreras de entrada para nuevos productos en la compañía
- Fortaleza con los proveedores y disponibilidad de insumos
- Concentración de consumidores
- Administración de clientes
- Portafolio de productos
- Verificación y medición de los programas postventas

#### **2.9.5 Capacidad Financiera:**

- Acceso a capital cuando se requiera
- Grado de utilización de la capacidad de endeudamiento
- Facilidad para salir del mercado
- Rentabilidad, retorno de la inversión
- Liquidez, disponibilidad de fondos internos
- Como es la comunicación y el control gerencial
- Habilidad para competir con precios
- Inversión de capital y capacidad para satisfacer la demanda
- Estabilidad de costos
- Elasticidad de la demanda a los precios”<sup>14</sup>

## **2.10 ANALISIS EXTERNO**

---

<sup>14</sup><http://www.siempresas.com/boletin/b6/b6a1.html>

“Las organizaciones pueden considerarse como entidades ecológicas, es decir, vistas como organismos que tienen relaciones recíprocas con su entorno. El medio de una organización es la fuente de sus oportunidades y amenazas. Un gerente o equipo gerencial estratégico encuentra en el medio que se mueve la empresa nichos que se ajustan particularmente bien a los productos, servicios y capacidades que ofrece. Igualmente, debe identificar elementos que pueden ser nocivos e incluso destructivos para sus organizaciones. En consecuencia, una planeación exitosa requiere una especie de timonel que dirija hacia las áreas favorables evitando las trampas. Para el efecto, el gerente estratégico primero tiene que entender la naturaleza del medio en que se mueve la organización. Esta es una tarea continua y permanente para la alta dirección de una organización, especialmente en un entorno que está cambiando en forma constante y turbulenta.”<sup>15</sup>

## **2.11 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA**

“Las opciones estratégicas deberán convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsables. Para ello, es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional dentro de estos proyectos, así como diseñar planes de acción concretos.

Los presupuestos estratégicos y los planes de acción deben reflejarse en el PRESUPUESTO ESTRATÉGICO, el cual en definitiva es el verdadero plan estratégico. El presupuesto estratégico debe ejecutarse dentro de las normas de la compañía. Además, se deberá monitorear y auditar la ejecución del plan como parte importante del proceso de planeación estratégica.

Los proyectos estratégicos son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de éstas, seleccionando aquellas en las cuales deben tener un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos y por ende su misión y visión. Los proyectos estratégicos son pocos pero vitales. Son en realidad los factores claves de éxito de la compañía.

## **2.12 ESTRATEGIAS**

---

<sup>15</sup>SERNA GOMEZ HUMBERTO, Gerencia Estratégica.

Para el proceso de cada proyecto deben definirse las estrategias mediante las cuales se desarrollará. Las estrategias son el cómo de los proyectos; son aquellas actividades que permiten alcanzar o realizar cada proyecto estratégico.

### **2.13 PLAN OPERATIVO**

En esta etapa del proceso, cada una de las personas o unidades responsables de los proyectos estratégicos deberán desarrollar El Plan de Acción para alcanzar los resultados esperados dentro del horizonte de tiempo previamente definido.”<sup>16</sup>

### **2.14 PRESUPUESTACIÓN ESTRATÉGICA**

“La elaboración de los planes de acción debe conducir a elaborar un presupuesto, dentro del horizonte definido, que identifique y cuantifique los recursos necesarios para la ejecución del plan.

Utilizando las técnicas de Presupuestación, ampliamente conocidas, debe elaborarse un presupuesto de 3 a 5 años dependiendo del horizonte de tiempo de la planeación estratégica e incorporarlo en las vigencias presupuestales anuales de cada compañía.

El presupuesto Estratégico, es el verdadero plan estratégico, de nada vale elaborar planes, si no se cuenta con los recursos necesarios para su ejecución. Por ello, un ejercicio de planeación estratégica sin el de Presupuestación es un esfuerzo teórico, muchas veces, inútil e innecesario.”<sup>17</sup>

El plan de acción sirve para dar prioridad a las iniciativas más relevantes de la empresa, para así poder cumplir con los objetivos y metas fijadas dentro de la organización.

---

<sup>16</sup> Revista Criterios, año 2003, edición #59, Pág. 35,36

<sup>17</sup>SERNA GOMEZ HUMBERTO, Gerencia Estratégica

“Un plan de acción es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto.

Dentro de una empresa, un plan de acción puede involucrar a distintos departamentos y áreas. El plan establece quiénes serán los responsables que se encargarán de su cumplimiento en tiempo y forma. Por lo general, también incluye algún mecanismo o método de seguimiento y control, para que estos responsables puedan analizar si las acciones siguen el camino correcto.

El plan de acción propone una forma de alcanzar los objetivos estratégicos que ya fueron establecidos con anterioridad. Supone el paso previo a la ejecución efectiva de una idea o propuesta.

Estos planes no sólo deben incluir qué cosas quieren hacerse y cómo; también deben considerar las posibles restricciones, las consecuencias de las acciones y las futuras revisiones que puedan ser necesarias.

El control del plan de acción tiene que realizarse tanto durante su desarrollo como al final. Al realizar un control en medio del plan, el responsable tiene la oportunidad de corregir las cuestiones que no están saliendo de acuerdo a lo esperado. En cuanto al control tras su finalización, el objetivo es establecer un balance y confirmar si los objetivos planeados han sido cumplidos.

Un ejecutivo o dirigente que se maneja sin un plan de acción perderá tiempo ya que necesitará examinar cada paso para descubrir si marcha en la dirección correcta.”<sup>18</sup>

## **2.15 PERSPECTIVAS DEL MODELO PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

---

<sup>18</sup><http://definicion.de/plan-de-accion/>

- **Perspectiva Financiera:** Conjunto de indicadores que permiten medir el desempeño de la organización frente a sus dueños en términos de rentabilidad, solidez y especialmente del valor agregado que le generan.
- **Perspectiva del Mercado y del Cliente:** Conjunto de indicadores que permiten a la organización conocer el impacto y la aceptación por el mercado de sus productos y servicios así como los niveles de satisfacción y lealtad de sus clientes.
- **Perspectiva Interna:** Entendida como el conjunto de indicadores que miden la eficiencia y la eficacia de los procesos internos en términos del valor que generan al facilitar el desempeño de la organización frente al mercado y el cliente.
- **Perspectiva del Capital Intelectual:** Entendida como el conjunto de indicadores que miden los procesos de mejoramiento continuo y de incorporación de aprendizajes de la organización, traducidos en términos de creatividad e innovación en la respuesta al mercado y al crecimiento de la organización.

Entendemos por ventaja competitiva a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mantener una determinada posición en el entorno socio económico.

La competitividad tiene incidencia en la forma de planear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario. La ventaja comparativa de una empresa, está en su habilidad, recursos, conocimientos, atributos, etc. de los cuales dispone dicha empresa y que carecen o tienen en menor medida sus competidores, lo cual hace que esta empresa obtenga rendimientos superiores.

La competitividad no es producto de la casualidad, ni surge espontáneamente, se crea y se logra a través de un proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran todos los estamentos de una empresa desde los accionistas hasta los empleados, de los proveedores a los clientes y por último el gobierno y la sociedad civil en general.”<sup>19</sup>

La competitividad está muy ligada a los términos de eficiencia de la empresa, dicha eficiencia depende de los niveles de competitividad tanto interna como externa. La interna referida a la capacidad de la organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles como humano, capital, materiales, maquinaria, ideas, etc. y sus procesos de transformación, decir competitividad interna es decir que la organización ha de competir contra sí misma como una expresión de su continuo esfuerzo de superación.

La competitividad externa se orienta a los logros de la organización en el contexto del mercado o sector al que se pertenece, debiendo tomar en cuenta para esto las variables exógenas como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica para estimular su competitividad a largo plazo.

La competitividad significa un beneficio sostenible para el negocio, y es el resultado de una mejora de calidad constante y de innovación. Hay que hacer hincapié que la competitividad está ligada fuertemente a la productividad, que se refiere a lo que genera un trabajo, la producción por cada trabajador, la producción por cada hora o cualquier otro tipo de indicador de la producción en función del factor trabajo.

## **2.16 Cadena de Valor empresarial o Cadena de Valor**

“Es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final descrito y popularizado por Michael E. Porter.

### **2.16.1 Cadena de Valor**

---

<sup>19</sup> THOMPSON, Arturo. Administración Estratégica



**Fuente:** Wikipedia

**Elaborado por:** Brayan Cabrera

Esquema del modelo de la Cadena de valor empresarial. En la parte superior, las actividades de apoyo o auxiliares. En la parte inferior, las actividades primarias.

### 2.16.2 Descripción.-

La cadena de valor categoriza las actividades que producen valores añadido en una organización en dos tipos: las actividades primarias y las actividades de apoyo o auxiliares de micro.

### 2.16.3 Actividades primarias.-

Las actividades primarias se refieren a la creación física del producto, su venta y el servicio postventa, y pueden también a su vez, diferenciarse en sub-actividades. El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias:

- **Logística interna:** comprende operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.
- **Operaciones (producción):** procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final.
- **Logística externa:** almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.

- **Marketing y Ventas:** actividades con las cuales se da a conocer el producto.
- **Servicio:** de post-venta o mantenimiento, agrupa las actividades destinadas a mantener, realzar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías.

#### 2.16.4 Actividades de apoyo.-

Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las también denominadas **actividades secundarias:**

- **Infraestructura de la organización:** actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.
- **Dirección de recursos humanos:** búsqueda, contratación y motivación del personal.
- **Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo:** obtención, mejora y gestión de la tecnología.
- **Abastecimiento (compras):** proceso de compra de los materiales.

Para cada actividad de valor añadido han de ser identificados los generadores de costes y valor.

#### 2.16.5 El marco de la cadena.-

La cadena de valor enseguida se puso en el frente del pensamiento de gestión de empresa como una poderosa herramienta de análisis para planificación estratégica. Su objetivo último es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos. De lo que se trata es de crear valor para el cliente, lo que se traduce en un margen entre lo que se acepta pagar y los costos incurridos.

La cadena de valor ayuda a determinar las actividades o competencias distintivas que permiten generar una ventaja competitiva, concepto introducido también por Michael Porter. Tener una ventaja competitiva es tener una rentabilidad relativa superior a los rivales en el sector industrial en el cual se compete, la cual tiene que ser sustentable en el tiempo. Rentabilidad significa un margen entre los ingresos y los costos. Cada actividad que realiza la

empresa debe generar el mayor posible. De no ser así, debe costar lo menos posible, con el fin de obtener un margen superior al de los rivales.

Las actividades de la cadena de valor son múltiples y además complementarias (relacionadas). El conjunto de actividades de valor que decide realizar una unidad de negocio es a lo que se le llama estrategia competitiva o estrategia del negocio, diferente a las estrategias corporativas o a las estrategias de un área funcional. El concepto de subcontratación, outsourcing o externalización, resulta también de los análisis de la cadena de valor.

El concepto ha sido extendido más allá de las organizaciones individuales. También puede ser aplicado al estudio de la cadena de suministro así como a redes de distribución. La puesta a disposición de un conjunto de productos y servicios al consumidor final moviliza diferentes actores económicos, cada uno de los cuales gestiona su cadena de valor.

Las interacciones sincronizadas de esas cadenas de valor locales crean una cadena de valor ampliada que puede llegar a ser global. Capturar el valor generado a lo largo de la cadena es la nueva aproximación que han adoptado muchos estrategias de la gestión.

A base de explotar la información que se dirige hacia arriba y hacia abajo dentro de la cadena, las compañías pueden intentar superar los intermediarios creando nuevos modelos de negocio.”<sup>20</sup>

#### **2.16.6 Que es el mapeo de una cadena de Valor**

“Una cadena de valor son todas las acciones (tanto de valor agregado como de no valor agregado) que se requiere para llevar un producto a través de los canales esenciales para hacer:

1. Que el producto fluya desde la materia prima hasta las manos del cliente.

---

<sup>20</sup>[http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena\\_de\\_valor](http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor)

2. Que se diseñe el flujo desde su concepto hasta su lanzamiento.

**2.16.7 Valor agregado:** son todas aquellas operaciones de transforman el producto.

**2.16.8 Valor no agregado:** son todas aquellas operaciones donde la materia prima no sufre alguna transformación.

**Por ejemplo:**

**Valor agregado:** pintura, ensamblado, soldadura, etc.

**Valor no agregado:** inventarios, almacén, transporte, inspecciones.

El mapeo de la cadena de valor es un papel y una herramienta del lápiz que le ayudan a usted para ver y para entender el flujo del material y de la información como producto o para mantener marcas. Que entendemos nosotros por el mapeo de la cadena de valor es simple: seguir un producto de la producción en la trayectoria de los proveedores hasta el cliente, y dibujar cuidadosamente una representación visual de cada proceso en el flujo de material e información.

Tiene por objetivo, identificar las actividades que se realizan en una institución, las cuales se encuentran inmersas dentro de un sistema denominado sistema de valor, que está conformado por:

- Cadena de valor de los proveedores.
- Cadena de valor de otras unidades del negocio.
- Cadena de valor de los canales de distribución
- Cadena de valor de los clientes.

Se define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

### **2.16.9 Las Actividades Primarias**

Son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.

### **2.16.10 Las Actividades de Soporte a las actividades primarias**

Son las administraciones de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).

El Margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

## **2.17 Marketing Mix o Mezcla de Marketing<sup>21</sup>**

Es el conjunto de actividades destinadas a lograr con beneficio la satisfacción del consumidor mediante un producto o servicio dirigido a un mercado con poder adquisitivo, y dispuesto a pagar el precio establecido.

El marketing involucra estrategias de mercado, de ventas, estudio de mercado, posicionamiento de mercado, etc. Frecuentemente se confunde este término con el de publicidad, siendo esta última solo una herramienta de la mercadotecnia.

---

<sup>21</sup><http://es.wikipedia.org/wiki/Marketing>

El marketing es la orientación con la que se administra el mercadeo o la comercialización dentro de una organización. Así mismo, busca fidelizar clientes, mediante herramientas y estrategias; posiciona en la mente del consumidor un producto, marca, etc. buscando ser la opción principal y llegar al usuario final; parte de las necesidades del cliente o consumidor, para diseñar, organizar, ejecutar y controlar la función comercializadora o mercadeo de la organización.

Muchos Autores no llegan a un acuerdo respecto al número de elementos que componen la mezcla; Kotler y Armstrong exponen que se trata de 4 variables mercadológicas, sin embargo, autores recientes han adoptado diferentes estructuras teóricas que cambia las 4"P" tradicionales (Precio, Plaza, Promoción y Producto), tomando en cuenta mas aspectos como las personas y los procesos, los cuales poseen aspectos íntegramente administrativos, pero forman parte en las decisiones mercadológicas.

### **2.17.1 Producto**

Cualquier bien, servicio, idea, persona, lugar, organización o institución que se ofrezca en un mercado para su adquisición, o uso que satisfaga una necesidad.

La política de producto incluye el estudio de 4 elementos fundamentales:

1. La cartera de productos
2. La diferenciación de productos
3. La marca
4. La presentación

### **2.17.2 Precio**

Es el valor de intercambio del producto, determinado por la utilidad o la satisfacción derivada de la compra y el uso o el consumo del producto.

Es el elemento del mix que se fija más a corto plazo y con el que la empresa puede adaptarse rápidamente según la competencia. Se distingue del resto de los elementos del marketing mix porque es el único que genera ingresos, mientras que los demás elementos generan costes.

Para determinar el precio, la empresa deberá tener en cuenta lo siguiente:

- Los costes de producción, distribución.
- El margen que desea obtener.
- Los elementos del entorno: principalmente la competencia.
- Las estrategias de Marketing adoptadas.
- Los objetivos establecidos.

### **2.17.3 Plaza o Distribución**

Elemento del mix que utilizamos para conseguir que un producto llegue satisfactoriamente al cliente. Cuatro elementos configuran la política de distribución:

1. Canales de distribución. Los agentes implicados en el proceso de mover los productos desde el proveedor hasta el consumidor.
2. Planificación de la distribución. La toma de decisiones para implantar una sistemática de cómo hacer llegar los productos a los consumidores y los agentes que intervienen (mayoristas, minoristas).
3. Distribución física. Formas de transporte, niveles de stock, almacenes, localización de plantas y agentes utilizados.
4. Merchandising. Técnicas y acciones que se llevan a cabo en el punto de venta. Consiste en la disposición y la presentación del producto al establecimiento, así como de la publicidad y la promoción en el punto de venta.

### **2.17.4 Promoción:**

La comunicación persigue difundir un mensaje y que éste tenga una respuesta del público objetivo al que va destinado. Los objetivos principales de la comunicación son:

- Comunicar las características del producto.
- Comunicar los beneficios del producto.
- Que se recuerde o se compre la marca/producto.

La comunicación no es sólo publicidad. Los diferentes instrumentos que configuran el mix de comunicación son los siguientes:

- La publicidad.
- Las relaciones públicas.
- La venta personal.
- La promoción de ventas.
- El Marketing directo.

## **2.18 La Cinco Fuerzas de Porter<sup>22</sup>**

Es un modelo estratégico elaborado por el economista y profesor Michael Porter de la Harvard Business School en 1989.

### **2.18.1 Poder de negociación de los Compradores o Clientes**

Si en un sector de la economía entran nuevas empresas, la competencia aumentará y provocará una ayuda al consumidor logrando que los precios de los productos de la misma clase disminuyan; pero también, ocasionará un aumento en los costos ya que si la organización desea mantener su nivel en el mercado deberá realizar gastos adicionales. Esta amenaza depende de:

- Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costos fijos.
- Volumen comprador.
- Costos o facilidades del cliente de cambiar de empresa.
- Disponibilidad de información para el comprador.
- Capacidad de integrarse hacia atrás.
- Existencia de productos sustitutos.
- Ventaja diferenciada
- Ventajas de los clientes

### **2.18.2 Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores**

---

<sup>22</sup>[http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_Porter\\_de\\_las\\_cinco\\_fuerzas](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas)

El “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder de que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc. Por ejemplo: las empresas extractoras de petróleo operan en un sector muy rentable porque tienen un alto poder de Negociación con los clientes. De la misma manera, una empresa farmacéutica con la exclusiva de un medicamento tiene un poder de negociación muy alto. La capacidad de negociar con los proveedores, se considera generalmente alta por ejemplo en cadenas de supermercados, que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados.

Algunos factores asociados a la segunda fuerza son:

- Comprador tendencia a sustituir
- Evolución de los precios relativos de sustitución
- Los costos de cambio de comprador
- Percepción del nivel de diferenciación de productos
- Número de productos sustitutos disponibles en el mercado
- Facilidad de sustitución. Información basada en los productos son más propensos a la sustitución, como productos en línea puede sustituir fácilmente a los productos materiales.
- Producto de calidad inferior
- La calidad de la depreciación

### **2.18.3 Amenaza de nuevos entrantes**

Mientras que es muy sencillo montar un pequeño negocio, la cantidad de recursos necesarios para organizar una industria aeroespacial es altísima. En dicho mercado, por ejemplo, operan muy pocos competidores, y es poco probable la entrada de nuevos actores. Algunos factores que definen ésta fuerza son:

- Ventajas en la curva de aprendizaje.
- Represalias esperadas.

- Acceso a canales de distribución.
- Mejoras en la tecnología.
- Demandas judiciales.
- Acceso a canales de predistribución.

#### **2.18.4 Amenaza de productos sustitutivos**

Como en el caso citado en la primera fuerza, las patentes farmacéuticas o tecnologías muy difíciles de copiar, permiten fijar los precios en solitario y suponen normalmente una muy alta rentabilidad. Por otro lado, mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad. Podemos citar, entre otros, los siguientes factores:

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Coste o facilidad de cambio del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.

## Capítulo III

### 3.1 Macro Ambiente

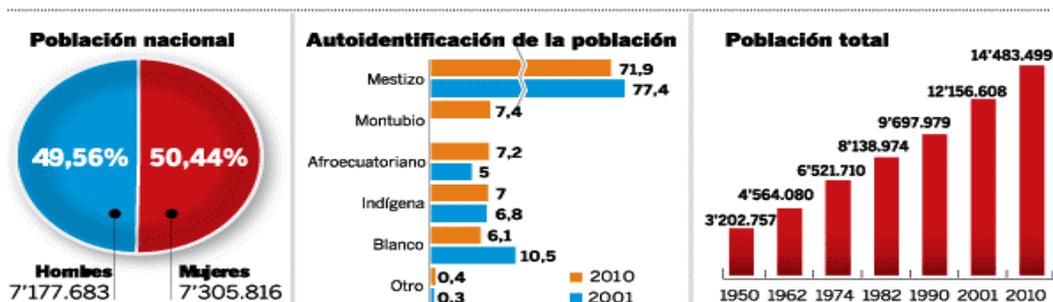
El análisis del Macro Ambiente es el estudio externo, con el que podemos conocer la realidad del entorno del restaurante, con sus diferentes factores, consecuencias y sus posibles soluciones en todos los ámbitos como el ambiente demográfico, entorno económico, socio cultural, tecnológico.

Estas fuerzas le dan forma a las amenazas y oportunidades del restaurante, mostrando los cambios que puede tener un País y puede afectar como ayudar a las empresas.

#### 3.1.1 Ambiente Demográfico

Los datos generados por INEC (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos), informan que en febrero de 2010, aproximadamente 14.483.499 de personas habitan Ecuador. En lo referente al género de la población, se puede establecer que alrededor del 49,56% se encuentra compuesta por hombres, y un 50,44% por mujeres. Estas cifras varían aún más a favor de las mujeres en las provincias de la sierra central ecuatoriana.

#### Resultados del censo 2010



Fuente: Diario Universo  
Elaborado por: Brayan Cabrera

Aproximadamente el 54% de la población reside en los centros urbanos, mientras el resto se desenvuelve en el medio rural. Guayaquil es la ciudad más

poblada Ecuador, con alrededor de 3.800.000 de habitantes en su área metropolitana en 2008. Es el polo de concentración de las ciudades del sur de la costa, el puerto principal del Ecuador por donde entran y salen aproximadamente el 70% de las importaciones y exportaciones del país.

En segundo lugar está el distrito metropolitano de Quito que cuenta con 2.400.000 habitantes, siendo la sede de gobierno donde se concentran los poderes del estado. La tercera ciudad del país es Cuenca con 450.000 habitantes. Fue la segunda capital del imperio Inca y es un importante centro cultural del país. Le sigue Manta con 300000 habitantes después esta Ambato, Machala, Babahoyo, Santo Domingo, Portoviejo, Loja, Riobamba, Duran, Esmeraldas, y Salinas.<sup>23</sup>

La segmentación orientada hacia los tipos de clientes para el restaurante y el resultado que se ha obtenido es que personas de edades comprendidas entre 25 a 50 años se dirigen al Restaurante de Lunes a Jueves, personas con edades entre 18 a 30 años entran al Restaurante los días Viernes y sábados, los domingos tienen presencia de turistas (Mercado de turistas extranjeros) y familias, dándonos un resultado que la población que ocupa los servicios del Restaurante es Jóvenes a Segunda edad Madura.

El restaurante en las Clase económica de los clientes tiene afluencia de Clase Media, Clase Alta, gente de la Farándula, personajes de los medios de comunicación y empresarios.

### **3.1.2 Entorno Económico**

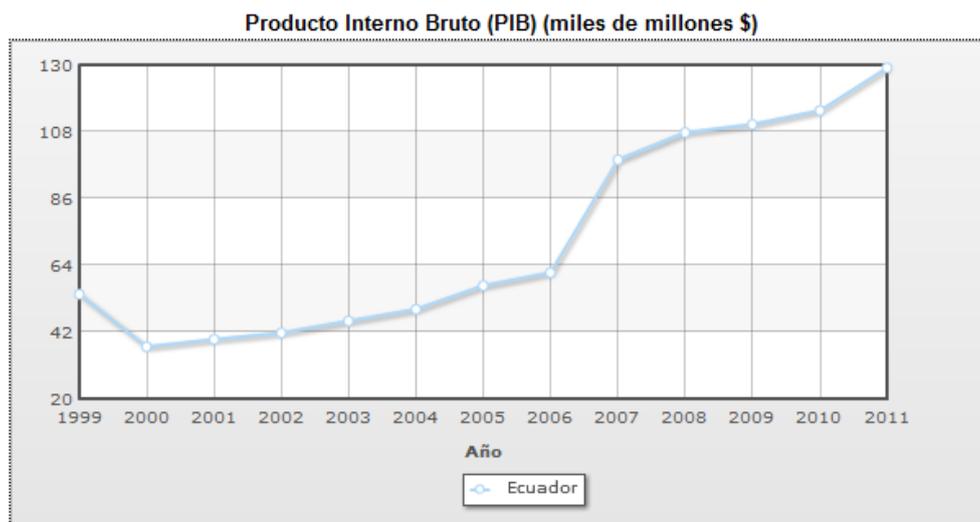
En el Mundo globalizado para los países desarrollados como los de economía menos desarrollada como el Ecuador lo que pueda pasar fuera de su territorio es muy importante si se trata de países con mayor economía aunque para la fecha se encuentra con muchos problemas y dificultades.

---

<sup>23</sup><http://es.wikipedia.org/wiki/Ecuador#Demograf.C3.ADa>

El Fondo Monetario Internacional cree que el PIB mundial se elevara a un 3,3% para este año 2012 y que para el 2013 podrá mejorar, y para los países económicamente desarrollados crecerá en un 1,2% y las economías emergentes en un 5,4% con una variable superior a China y la India que tendrán un 8,2%.

El FMI calcula que para América Latina este es un buen año ya que se calcula que para este año subirá a un 3,6%, el Banco Central del Ecuador calcula que el PIB será del 5,35%, el Ecuador en este año tiene ingresos fuertes de dinero por el Petróleo que continuara creciendo y de igual forma con el aumento de las recaudaciones tributarias que entraron en vigencia en el primer mes de este año y ahorros en los subsidios con el precio módico al combustible y teniendo un mayor octanaje.



Waiting

Country	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Ecuador	54,5	37,2	39,6	41,7	45,65	49,51	57,23	61,52	98,71	107,7	110,4	115	129,1

**Fuente:** Pagina del Banco Central del Ecuador  
**Elaborado por:** Brayan Cabrera

El Ecuador tiene un consecuente incremento de la demanda y los consumidores se están viendo volcados a satisfacer sus necesidades en

productos y servicio importador afectando a la balanza comercial sin embargo el Gobierno calcula que su déficit tendrá un financiamiento adecuado.

El Ecuador tendrá un sector industrial protegido y su sistema financiero continuará beneficiándose y si se podrá tener más ofertas de trabajo y su comercio exterior continuará generando ingresos.

La inversión extranjera tiene el País aunque no será considerable en que no produzca los resultados esperados pero se tendrá apoyo y su deuda externa no es preocupante puesto a que el PIB demostró que para el año 2011 tuvo 58 mil millones de dólares y la deuda externa está en los 10 millones (17%).

Proyectos importantes en el año para el Ecuador como el Aeropuerto de Quito y sus vías de acceso el proyecto Coca Codo Sinclair y muchos más son avances significativos que le dan al país mejoras en competitividad incluso generando exportación de servicios.

Realizando un análisis de la economía del Ecuador, Pichincha, se puede decir que los porcentajes obtenidos son positivos y esto es una oportunidad, ya que se puede generar diferentes fuentes de empleo y además permite que las entidades vayan creciendo y tengas buenos ingresos económicos y que de una u otra manera se recupere la inversión que ellos han generado.

### **3.1.3 Socio Cultural**

Ecuador es una nación multiétnica y pluricultural. Su población sobrepasa los 12,6 millones de habitantes. De ella, más de cinco millones y medio viven en la Sierra. En la costa del Pacífico la cifra se acerca a los seis millones y medio. En la Amazonía hay más de 600 mil habitantes, y en Galápagos cerca de 17 mil.

Habría que considerar la diversidad étnica y regional del Ecuador para analizar su cultura. Étnicamente esto está marcado por la presencia de mestizos, indígenas, afroecuatorianos, y descendientes de españoles; así como regiones como son la costa, la sierra, el oriente y la región insular, todas estas con especificidades muy ricas.

En sus tres regiones continentales conviven 14 nacionalidades indígenas con tradiciones diversas y su propia cosmovisión. Las nacionalidades indígenas amazónicas más conocidas son: Huaorani, Achuar, Shuar, Cofán, Siona-Secoya, Shiwiar y Záparo. Los tagaeri, parientes de los huaorani, conforman otro pueblo de la zona pero éste fue declarado como “intangible” por el Estado, en respeto a su voluntad de vivir alejados de la civilización.

En la sierra, en los Andes y en el austro, están los quichuas de la sierra con pueblos como los otavalos, salasacas, cañaris y saraguros. En la parte norte se encuentra la comunidad de los AWA. En la costa del Pacífico están los Chachis, Cayapas, Tsáchilas y Huancavilcas. En las ciudades y pueblos viven principalmente mestizos, blancos y afroecuatorianos, aunque también se dan importantes migraciones del campo a la ciudad, lo cual ha generado problemas como el crecimiento de los suburbios y barrios marginales, falta de viviendas, escuelas y colegios, desempleo y delincuencia, entre otros.

El idioma oficial del país es el castellano, pero hay numerosas lenguas indígenas como el quichua, shimi, awapit, cha'palachi, tsafiqui, paicoca, a'ingae, huaotirio, shuar-chicham y záparo. La religión predominante es la católica, pero muchos pueblos aún conservan sus creencias centenarias, que rinden culto a la tierra, a los nevados o al sol.

Las comunidades indígenas del Ecuador están en su mayoría integradas dentro de la cultura establecida a diferentes niveles, pero algunas comunidades todavía practican sus propias costumbres, particularmente en lo más remoto de la Cuenca Amazónica.

Por otro lado están los afroecuatorianos. Principalmente se encuentran dos concentraciones fuertes de población afro descendiente en el país. Por un lado está la que existe en la costa norte en la provincia de Esmeraldas y por otro tenemos a la que vive en el Valle del Chota, entre las provincias de Imbabura y Carchi. Los afroecuatorianos habitan de todas formas en todas las regiones del

país, con especial concentración en las grandes ciudades de la costa y de la sierra norte.<sup>24</sup>

Realizando un análisis del comportamiento actual de la sociedad con relación a sus preferencias en alimentación, podemos concluir que en esta época las personas optan muchas veces por comer fuera del hogar por falta de tiempo o por distracción.

Acotando así también que este lugar es muy visitado por turistas nacionales y extranjeros que gustan de una buena comida y de distracción, tomando en cuenta que en la Plaza el Quinde se realizan muchos eventos artísticos o de distracción para el visitante contando con varios locales para elegir al gusto o preferencias del cliente y así logrando satisfacer todas las necesidades de la demanda que actualmente por el estrés del trabajo las personas buscan un momento de relax después de las agotadoras jornadas de trabajo.

#### **3.1.4 Tecnológico**

Con lo que respecta a la tecnología, podríamos mencionar que el uso constante del Internet es un aporte primordial para los sectores productivos, como en el caso del sector turístico, ya que por su uso le ha permitido al turista conocer el Ecuador y quiera venir a conocer sus atractivos, de esta manera se promociona el turismo en el Ecuador a nivel nacional e internacional.

La infraestructura del sector turístico ha mejorado notablemente debido a los adelantos tecnológicos que se han generado en los últimos años, por este motivo ahora podemos encontrar entidades prestadoras de servicio como alojamiento, alimentación, recreación, etc., ellos han podido implementar en sus instalaciones tecnología de punta, tanto para sus diferentes áreas y para el uso de los turistas, para así poder mejorar su funcionamiento ante su mercado, han podido crear sus propias páginas web, sus agendas virtuales, etc.

---

<sup>24</sup>[http://es.wikipedia.org/wiki/Cultura\\_de\\_Ecuador](http://es.wikipedia.org/wiki/Cultura_de_Ecuador)

## 3.2 Cinco Fuerza de Porter

### 3.2.1 Competidores Actuales

La competencia de FOCACCIA son los restaurantes que se encuentran ubicados en la Plaza “El Quinde”, pero son una competencia indirecta ya que brindan otro tipo de comida; como por ejemplo tenemos:

1. **Restaurante Q.-** Ofrece comida de fusión variedad de bebidas, y postres, tiene un estilo moderno, casual, es el local más amplio de la plaza “El Quinde”, sus precios son más altos, tiene un poco más de afluencia de clientela por el hotel new house que es perteneciente a ellos.



**Fuente:** <http://www.quitoq.com/>  
**Elaborado por:** Brayan Cabrera

2. **Atrio.-** Ofrece comida española, variedad de bebidas, y postres tiene un estilo moderno, casual, sus muebles y enseres son de madera el cual le da un ambiente un poco más tranquilo ya que también está ubicado en la segunda planta, el personal de servicio utiliza batonas negras lo cual llama la atención al cliente.

3. **Latitud.**- Ofrece platos variedad de carne, bebidas, y postres tiene un estilo moderno, casual; En el menú sus precios algunos son igual que Focaccia y otros son más altos.

Latitud  
Tapas quesos & vinos



Fuente: Google

Elaborado por: Brayan Cabrera

4. **Gruyere.**- Ofrece platos con variedad de fundiu de quesos, bebidas, y postres, tiene un estilo moderno, casual; Su cocina es más pequeña que la de Focaccia.



Fuente: Google

Elaborado por: Brayan Cabrera

5. **Coffe Tree**.- Ofrece sandwiches, picaditas, café, etc. hay más afluencia de jóvenes, grupo de los de la Harley Davison lo cual llama la atención y hace que haya un ambiente más movido. Tiene un estilo moderno, casual; Tiene más mesas en la parte de afuera, el personal de servicio la mayoría son jóvenes pero no brindan un trato adecuado a la clientela.



Fuente: Google

Elaborado por: Brayan Cabrera

6. **Azzuca.-** Ofrece comida cubana, hay promociones con respecto a la bebida como 2x1 en cócteles, tiene un estilo moderno casual; Sus precios son similares a los de Focaccia.



Fuente: Google

Elaborado por: Brayan Cabrera

7. **Xocoa.-** Ofrece postres la mayoría a base de chocolate, tiene un estilo rustico y sus precios varían.





**Fuente:** Google

**Elaborado por:** Brayan Cabrera

**8. Gaudi.-** Ofrece bebidas, es simplemente un bar, estilo moderno, casual.

**9. Zucette.-** Ofrece crepes, tiene un estilo moderno casual, su cocina y bar tienen poco espacio, es uno de los locales más pequeños de la plaza.

### **3.2.2 Proveedores**

Los Proveedores del Restaurante Focaccia tienen poco poder de negociación debido a la gran competencia que existe de los productos, Focaccia cuenta con varios proveedores del restaurante, como también Súper Mercados que se puede conseguir el Producto.

En fin los proveedores son abundantes y no se diferencian entre sí, por lo que un proveedor, no puede exigir un mayor precio que otro, sino al contrario el Restaurante exige Calidad y precios reducidos.

### **3.2.3 Poder de Negociación de los Compradores**

Restaurante Focaccia como empresa se concentra en los gustos y preferencias de cada persona, innovando sus productos y por ende cumpliendo con las expectativas de sus clientes a fin de combatir la gran competencia existente en la Plaza el Quinde, razón por la cual el poder de negociación de los compradores es alto ya que los clientes deciden a qué lugar asistir a fin de obtener un servicio rápido y producto de calidad.

### 3.3.4 Productos Sustitutos

En lo que se refiere a Productos Sustitutos tiene competencia indirecta el Restaurante Focaccia, productos sustitutos que no se encuentra en la Plaza el Quinde pero amenazan al Restaurante.

El Restaurante tendrá que encontrar estrategias ofensivas y defensivas para no perder el volumen de mercado.

### 3.3.5 Barreras de Entrada y Salida

Nuevos Ingresantes	Descripción	Pond.	Calif.	Total
Política Gubernamental	Las Leyes para los Restaurantes o cualquier establecimiento de bebidas y alimentos que se rigen en la zona son iguales a cualquier otra zona así que no representan ninguna barrera para iniciar.	0,05	4 BAJA	0,20
Diferenciación del Producto	El segmento de consumidores indico tener preferencia por Restaurantes de la Zona, lo cual es un indicador que la diferenciación es clara a la percepción del cliente debido a la innovación y calidad del producto.	0,20	8 ALTA	1,60
Curva de Experiencia	La experiencia es si duda alguna lo que ha originado un valor agregado a los Restaurantes ya que de ello depende la calidad del producto	0,20	8 ALTA	1,60
Costos Cambiantes	Los Restaurantes son empresas que necesitan ser constantemente innovadas y más aun con lo que respecta a tecnología, servicio, imagen ya que de todo esto dependerá la calidad del Producto.	0,05	6 MEDIA	1,60

Accesos a canales de Distribución	Los servicios que presta un Restaurante se desarrollan con canales directos de distribución por lo que no dependen de intermediarios, pero la cobertura de sus servicios si depende de donde se encuentra el local, lo cual se considera al momento difícil de encontrar lugares estratégicos.	0,05	8 ALTA	1,60
Economías a Escala	Los precios bajos son indiscutiblemente un aspecto importante y atrayente para el consumidor en este sector, el mismo que se consigue con volúmenes altos de ventas que llevan a las empresas a trabajar a economías a escala.	0,05	8 ALTA	1,60
Costos inicios Altos	La mayoría de restaurantes de la zona que se encuentran operando en la actualidad no han realizado inversiones altas en promoción y publicidad, y sin embargo han llegado sus clientes hasta el lugar, regresando siempre y cuando el servicio haya sido bueno.	0,05	4 BAJA	0,20
		TOTAL 7 Que se califica en una Barrera de Entrada Alta.		

**Elaborado por:** Brayan Cabrera

- Barrera de Entrada Alta: 7 – 10
- Barrera de Entrada Media: 5 – 6
- Barrera de Entrada Baja: 1 – 4

### 3.3 Marketing Mix

Marketing es el conjunto de técnicas que a través de estudios de mercado intentan lograr el máximo beneficio en la venta de un producto: mediante el marketing podrán saber a qué tipo de público le interesa su producto. Su función primordial es la satisfacción del cliente (potencial o actual) mediante las cuales pretende diseñar el producto, establecer precios, elegir los canales de distribución y las técnicas de comunicación más adecuadas.

El marketing mix son las herramientas que utiliza la empresa para implantar las estrategias de Marketing y alcanzar los objetivos establecidos. Estas herramientas son conocidas también como las **Cuatro P.**<sup>25</sup>

### 3.3.1 Productos

En estos tiempos en nivel de calidad es un concepto importante el cual debe garantizar la rentabilidad de cualquier negocio, para las turistas que llegan al Restaurante Focaccia alimentación, bar, diversión y como servicio adicional música e shows en vivo y partidos de fútbol.

El personal del Restaurante Focaccia está capacitado con un proceso básico y efectivo, que permite tener en claro la misión y visión, además tienen un proceso creativo y que tienen proyecciones a futuro.

Los Diferentes Platos del Restaurante Focaccia:



*ALBONDIGAS CON CHAMPIÑONES*



*ARROZ CON MILANESA*

---

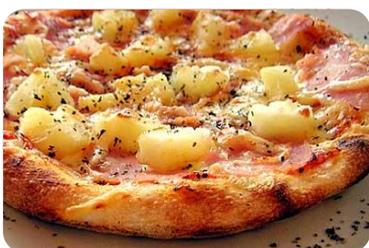
<sup>25</sup>[http://es.wikipedia.org/wiki/Marketing#Las\\_.C2.ABcuatro\\_.22P.22.C2.BB](http://es.wikipedia.org/wiki/Marketing#Las_.C2.ABcuatro_.22P.22.C2.BB)



*CALZONE CON REQUEZON*



*ENSALADA ITALIANA*



*PIZZA HAWAIANA*



*LASAÑA AL HORNO*



*LASAÑA DE ATUN*



*LASAÑA DE JAMON CON ESPARRAGOS*



*PAN DE AJO*



*SANDWICH JAMON Y QUESO*



*PANNINI FONDO (PAN DE LA CASA CON QUESO DERRETIDO Y JAMON)*



*PIZZA BOLOÑESA*



*PIZZA DE JAMON Y QUESO*



*PIZZA VEGETARIANA 4 ESTACIONES*



*SANDWICH DE ATUN*



*SANDWICH MILANESA*



*SANDWICH DE POLLO*



*SANDWICH ESPECIAL*



*SPAGUETTI*



*SPAGUETTI CARBONARA*



### *BALLANTINES PROMOCIÓN*



### *Pan Focaccia Especial hecho en Casa*

**Fuente:** Imágenes del Menú del Restaurante Focaccia Caffé Lounge Bar  
**Elaborado por:** Brayan Cabrera

### **3.3.2 Promoción**

Es comunicar, informar y persuadir al cliente y otros interesados sobre el Restaurante, sus productos, y ofertas, para el logro de los objetivos organizacionales, la mezcla de promoción esta constituida por promoción de ventas, fuerza de venta o venta personal, publicidad, relaciones públicas y comunicación interactiva (catálogos, webs, telemarketing, etc.)

Los medios que se utilizan para la promoción del Restaurante Focaccia

- Trípticos y afiches
- Colocando anuncios y ofertas en Páginas Web



Fuente: <http://www.woow.com.ec>  
Elaborado por: Brayan Cabrera

- Página web en las Redes Sociales

❖ <http://www.facebook.com/focaccia.quito?sk=wall>



Fuente: Facebook  
Elaborado por: Brayan Cabrera

### 3.3.3 Plaza

En este caso se define donde comercializar el producto y el servicio que se ofrece al consumidor, debiendo lograr que el producto y el servicio llegue al lugar adecuado en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas.



**Elaborado por:** Brayan Cabrera

El Restaurante Focaccia está ubicada en la provincia de Pichincha, cantón Quito, en las Calles Foch y Reina Victoria donde existe un gran movimiento de turistas nacionales y extranjeros por los diferentes puntos de entretenimiento.

### 3.3.4 Precio

Los precios en el Restaurante Focaccia están sujetos a cambios sin aviso previo y de acuerdo a las condiciones económicas del país.

<b>Promoción</b> 2 Medianas Pizzas a elección, Gaseosa 1.35 lt. y Ensaladas	\$17.99
<b>Combo Almuerzo (De 12:00 a 17:00)</b> 2 Lasagnas a elección, 4 panes de ajo, 1 encelado, 1 gaseosa 1.35 lt (Lasagnas de carne, pollo, o vegetarianas)	\$9.99
<b>Combo Almuerzo Pizza (de 12:00 a 17:00)</b> 1 Mediana a elección, 1 encelado y 1 gaseosa 1.35	\$9.99
<b>Focaccia a lo grande</b> 2 Pizzas familiares a elección, 12 alitas bbq, 1 gaseosa familiar	\$29.99

<b>Jamón, Salami, Pepperoni, Champiñones, Pimientos.</b>	
Slice XL	\$1.85
Mediana (6-8 pedazos)	\$17.99
Familiar (8-12 pedazos)	\$22.99
Gigante (16-30 pedazos)	\$31.99
<b>Extra Jamón, Extra Pepperoni.</b>	
Slice XL	\$1.85

	Mediana (6-8 pedazos)	\$17.99
	Familiar (8-12 pedazos)	\$22.99
	Gigante (16-30 pedazos)	\$31.99

<b><u>Extra Queso, Extra Pepperoni.</u></b>		
	Slice XL	\$1.85
	Mediana (6-8 pedazos)	\$17.99
	Familiar (8-12 pedazos)	\$22.99
	Gigante (16-30 pedazos)	\$31.99
<b><u>Jamón, Piña, Durazno.</u></b>		
	Slice XL	\$1.85
	Mediana (6-8 pedazos)	\$17.99
	Familiar (8-12 pedazos)	\$22.99
	Gigante (16-30 pedazos)	\$31.99

<b><u>Tomate, Cebolla, Pimiento, Champiñones, Aceitunas.</u></b>		
	Slice XL	\$1.5
	Mediana (6-8 pedazos)	\$13.99
	Familiar (8-12 pedazos)	\$17.99
	Gigante (16-30 pedazos)	\$24.99
	Slice XL	\$1.85
	Slice XL	\$1.85
	Mediana (6-8 pedazos)	\$17.99
	Familiar (8-12 pedazos)	\$22.99
	Gigante (16-30 pedazos)	\$31.99

<b><u>Bebidas</u></b>		
	1/2lt.	\$1.25
	1.35 lt	\$1.5
	1.75lt.	\$1.95
	2.5lt.	\$2.5
	2,5 lt (Sólo Coca Cola)	\$2.5
	Agua con Gas 1/2 lt.	\$0.7
	Agua sin gas 1/2lt.	\$0.7
	Nestea 1/2lt.	\$1.25
<b><u>Cervezas</u></b>		
	Cerveza Pilsener	\$1,25
	Cerveza Budweiser	\$1,75
	Cerveza Corona	\$1,80
	Cerveza Heineken	\$2,00
	Redbull	\$2,50
<b><u>Whisky</u></b>		
	J&B	\$3,20
	Ballantine's	\$3,20
	Johnnie Walker	\$4,80

Jack Daniels	\$5,60
Chivas	\$5,50
<b><u>Ron</u></b>	
Bacardi	\$3,50
Havana 7	\$4,00
Estelar	\$3,00
<b><u>Vodka</u></b>	
Black Vodka	\$2,75
<b><u>Licores</u></b>	
José Cuervo	\$3,00
Sweet Hierbas	\$2,90
Amaretto	\$3,25
<b><u>Sangria</u></b>	
Clasica	\$12,50

<b><u>Pan de Ajo</u></b> <b><u>El Tradicional Pan de Ajo.</u></b>	
6 unidades	\$2,00
4 unidades	\$1,35

<b><u>LASAGNAS</u></b>			
• <b><u>Combo Lasagna 1</u></b> Lasagna y Pan de Ajo.			
	Pollo	\$4.99	
	Carne	\$4.5	
• <b><u>Combo Lasagna 2</u></b> Lasagna, Pan de Ajo y Bebida 1/2 litro.			
	Pollo	\$6.25	
	Carne	\$5.75	
• <b><u>Combo Lasagna 3</u></b> Lasagna, Ensalada Personal, Pan de Ajo y Bebida 1/2l litro.			
	Carne	\$6.75	
	Pollo	\$7.25	

<b><u>Ensaladas</u></b>		
Lechuga, Tomate, Mozzarella, Jamón, Salsa tradicional.		
	Chica	\$1.4
	Personal	\$2.25
	Grande	\$3.5
	COMBO (Ensalada Personal, Pan de Ajo y Gaseosa)	\$3.75
Lechuga, Tomate, Mozzarella, Jamón, Pasas, Aceitunas, Salsa Tradicional.		
	Chica	\$1.6
	Personal	\$2.5
	Grande	\$3.99
	COMBO (Ensalada Personal, Pan de Ajo y Gaseosa)	\$3.99

Lechuga, Tomate, Pollo, Mozzarella, Salsa Tradicional.		
	Chica	\$1.99
	Personal	\$2.9
	Grande	\$4.5
	COMBO (Ensalada Personal, Pan de Ajo y Gaseosa)	\$4.4
Lechuga, Tomate, Aceitunas, Pimientos, Cebolla, Champiñones, Salsa Honey Mustard.		
	Chica	\$1.6
	Personal	\$2.5
	Grande	\$3.99
	COMBO (Ensalada Personal, Pan de Ajo y Gaseosa)	\$3.99
Lechuga, Tomate, Filete de Pollo a la Plancha, Croittones y Ensalada César.		
	Personal	\$3.75
	COMBO (Ensalada Personal, Pan de Ajo y Gaseosa)	\$4.99
Focaccie		
Clásica		
	Pequeña	\$4.35
	Grande	\$6.55
Atún y tomate		
	Pequeña	\$9.15
	Grande	\$12.8
Mozzarella y Champiñones		
	Pequeña	\$8.55
	Grande	\$11.6

**Fuente:** Precios del Menú del Restaurante Focaccia Caffé Lounge Bar  
**Elaborado por:** Brayan Cabrera

## Cuarto IV

### 4.1 Segmentación del Mercado

Un mercado no es un todo homogéneo. Está compuesto por cientos, miles e incluso millones de individuos, empresas u organizaciones que son diferentes los unos de los otros en función de su ubicación, nivel socioeconómico, cultura, preferencias de compra, estilo, personalidad, capacidad de compra, etc.

Todo está "diversidad", hace casi imposible la implementación de un esfuerzo de mercadotecnia hacia todo el mercado, por dos razones fundamentales: Primero, el elevado costo que esto implicaría y segundo, porque no lograría obtener el resultado deseado como para que sea rentable.

Por esos motivos, surge la imperiosa necesidad de dividir el mercado en grupos cuyos integrantes tengan ciertas características que los asemejen y permitan a la empresa diseñar e implementar una mezcla de mercadotecnia para todo el grupo, pero a un costo mucho menor y con resultados más satisfactorios que si lo hicieran para todo el mercado.

A la tarea de dividir el mercado en grupos con características homogéneas, se le conoce con el nombre de "segmentación del mercado"; el cual, se constituye en una herramienta estratégica de la mercadotecnia para dirigir con mayor precisión los esfuerzos, además de optimizar los recursos y lograr mejores resultados.<sup>26</sup>

La segmentación de mercado que se ha utilizado es todas las personas que han visitado a la Plaza El Quinde en el mes de agosto del presente año

<b>BASE DE SEGMENTACION</b>	
<b>VARIABLES</b>	<b>SEGMENTO</b>
<b>GEOGRÁFICA</b>	
Provincia:	Pichincha
Cantón:	Quito
Ubicación:	Foch y Reina Victoria
<b>DEMOGRÁFICA</b>	
Clase Social:	Media-Media Alta
Nivel de estudios:	Superior
Ocupación:	Profesionales
Remuneración:	USD300,00 – Más
Edad:	20 años – 65 años
Estado Civil:	Soltero, casado, divorciado, unión libre
Sectores:	Norte, Centro y Sur
<b>PSICOGRÁFICAS</b>	
Personalidad:	Seguro de sí mismo, divertido, sociable.
Valores:	Respetuoso, honesto y sincero.
<b>CONDUCTUALES</b>	
Tasa de uso:	Constante y leal

**Elaborado por:** Brayan Cabrera

<sup>26</sup> <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/segmentacion-del-mercado.htm>

## 4.2.2 Determinación de la Muestra

### 4.2.2.1 Tamaño de la Muestra para Encuestas para los Clientes de la Competencia

Para el estudio y elaboración de la fórmula, se ha tomado como universo, el número de visitantes a la Plaza El Quinde en el mes de agosto del presente año, siendo de 21500 aprox. de acuerdo a datos obtenidos por el Presidente de la Plaza El Quinde.

**En donde:**

**n=** ¿?

**z=** Nivel de confianza 1.96

**p=** Probabilidad de éxito 0.5

**q=** Probabilidad de fracaso 0.5.

**N=** Universo 21500.

**E=** Error admisible 0.05

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{(N-1)e^2 + z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 21500}{(21500-1) * 0.05^2 + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{3.84 * 0.5 * 0.5 * 21500}{21500 * 0.0025 + 3.84 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{20640}{53,77 + 0.96}$$

$$n = \frac{20640}{54,73}$$

n= 377,12

n= 377 encuestas

#### 4.2.2.1.01 Elaboración de la Encuesta

**TECNOLÓGICA ISRAEL  
ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO  
PROYECTO DE GRADO**

**ENCUESTA PARA LOS CLIENTES DE LA COMPETENCIA**

**DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

Edad: .....

Instrucción:

( ) Primaria

Género:     F                    M

( ) Secundaria

( ) Superior

( ) Otros

Nacionalidad: .....

Ocupación:

( ) Profesional

( ) OTROS.

( ) Estudiante

.....

1) ¿Cuál es el motivo por el que visita la “Plaza Foch”?

Negocios

Diversión

Gastronomía

2) ¿A qué Restaurante en la Plaza Foch concurre más y cuantas veces al mes lo visita?

Azuca Latin Bistro

Q restaurant + bar + lounge

Mixx

Restaurante Bar El Atrio

Chelsea, BBQ & Co

CoffeeTree

Dragonfly

Focaccia Café Lounge - Bar - Restaurant

Tapas y Vinos

Juan Valdez Café

Saito Bistro Japonés

Sport Planet

BrauPlatz

Azuca Beach

El Puñal

Visitas:

2 a 3 Veces

3 a 4 Veces

Más?.....

3) ¿Por qué visita el Restaurante elegido anteriormente?

Nº	Parámetros	Bien	Aceptable	Mal
1	Atractivo del restaurante			
2	Apariencia del personal			
3	Calidad del servicio			
4	Rapidez del servicio			
5	Profesionalidad del personal			
6	Trato del personal			
7	Atención personalizada			
8	Cortesía			
9	Honestidad			
10	Comunicación			
11	Seguridad			
12	Calidad de la oferta			
13	Variedad de la oferta			
14	Precios de la oferta			
15	Correspondencia de calidad-precio			
16	Diseño de la definición de la carta			
17	Claridad en la información de la carta			

4) ¿El Restaurante que usted visita en la Plaza Foch tiene el servicio de Música en Vivo?

.....

.....

.....

.....

5) ¿Qué Plato más le gusta del Restaurante que usted eligió como su preferido?

Plato Nacional

Plato Internacional

Por qué?.....

6) ¿Los precios del Restaurant son accesibles a su bolsillo?

Si

No

Por qué? .....

7) ¿El Restaurant que servicios adicionales le ofrece a usted como cliente?

.....  
.....

8) ¿Cómo le calificaría al Restaurante con respecto a otros restaurantes de la zona en si tiene posición competitiva? Y Por qué?

Regular.....

.....  
Buena.....

Muy Buena.....

.....  
Excelente.....

9) ¿Por qué no visita los demás Restaurantes de la “Plaza Foch”?

.....

.....

.....

.....

**4.2.2.2 Tamaño de la Muestra para Encuestas para el Restaurante Focaccia**

Para el estudio y elaboración de la formula, se ha tomado como universo, el número de visitantes el mes de agosto del presente año, siendo de 4800 aprox. de acuerdo a datos obtenidos por el Gerente General.

**En donde:**

**n=** ¿?

**z=** Nivel de confianza 1.96

**p=** Probabilidad de éxito 0.5

**q=** Probabilidad de fracaso 0.5.

**N=** Universo 4800

**E=** Error admisible 0.05

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{(N-1)e^2 + z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 4800}{(4800-1) * 0.05^2 + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{3.84 * 0.5 * 0.5 * 4800}{4800 * 0.0025 + 3.84 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{4608}{12 + 0.96}$$

$$n = \frac{4609}{12,96}$$

$$n = 355.55$$

**n= 355 encuestas**

#### **4.2.2.2.01 Elaboración de la Encuesta**

**TECNOLÓGICA ISRAEL  
 ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO  
 PROYECTO DE GRADO  
 ENCUESTA PARA LOS CLIENTES DEL RESTAURANTE FOCACCIA CAFÉ  
 LOUNGE - BAR**

**DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

Edad: .....

Instrucción:

Género:      F                      M

 ) Primaria ) Secundaria ) Superior ) Otros

Nacionalidad: .....

Ocupación:

 ) Profesional ) OTROS. ) Estudiante

.....

1) ¿Nuestra gama de precios le resulta adecuada, tiene un buen precio?

 Si..... No..... Por qué?.....

2) ¿Al ponerse en contacto con nuestro personal, el servicio como le pareció?

Nº	Servicio	Bien	Aceptable	Mal
1	Apariencia del personal			
2	Calidad del servicio			

3	Rapidez del servicio			
4	Profesionalidad del personal			
5	Trato del personal			
6	Cortesía			
7	Honestidad			
8	Comunicación			

3) ¿Califique los siguientes parámetros del Restaurante?

Nº	Parámetros	Bien	Aceptable	Mal
1	Localización del restaurante			
2	Atractivo del Restaurante			
3	Tranquilidad			

4) ¿Califique la carta del Restaurante?

Nº	Carta	Bien	Aceptable	Mal
1	Diseño de la Carta			
2	Oferta de Platos Regionales			
3	Oferta de Platos Internacionales			
4	Variedad en el Menú			

5) ¿Aproximadamente, cuántas veces al mes visita el Restaurante "Focaccia"?

Primera Vez

2-3 Veces

4-5 Veces

Más Veces

6) ¿Con quién visita el Restaurante “Focaccia”?

Pareja

Amigos

Familia

7) ¿Que nos Quisiera sugerir en los puntos que le diremos y por qué?

- ✓ Menú.....  
.....
- ✓ Servicio.....  
.....
- ✓ Ambiente.....  
.....
- ✓ Precios.....  
.....

8) ¿Cuál es su grado de satisfacción general con el Restaurante?

Completamente satisfecho

Satisfecho

- Normal
- Insatisfecho
- Completamente insatisfecho

9) Que sugeriría como servicio adicional para satisfacer todas sus necesidades?

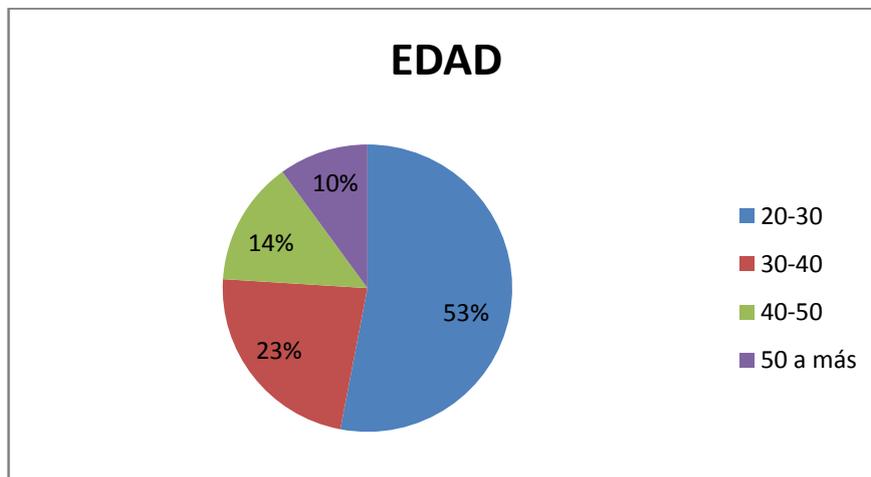
.....

.....

### 4.3 Tabulación de las Encuestas

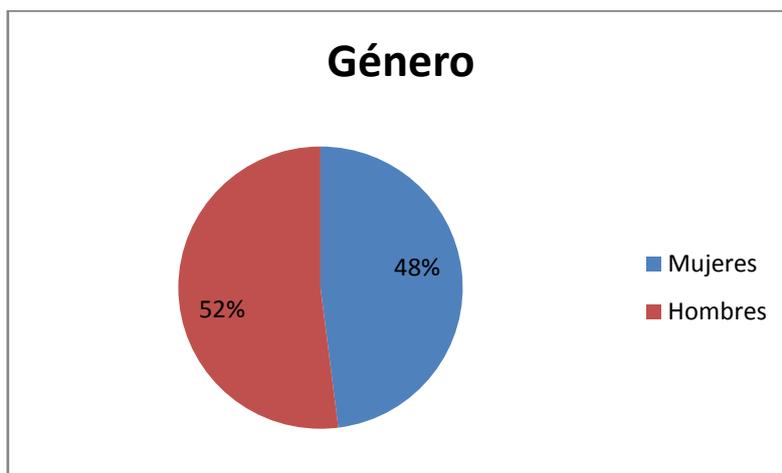
#### 4.3.1 Tabulación de las Encuestas para los Clientes de la Competencia

##### Edad



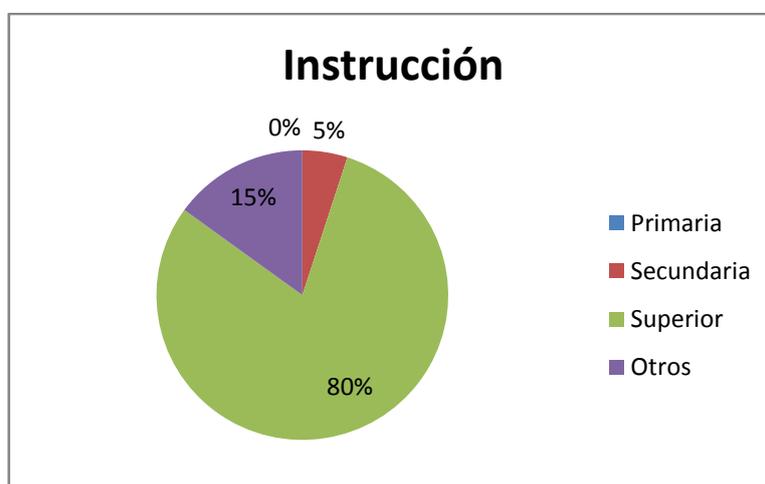
Análisis: De las 377 encuestas realizadas en la Plaza El Quinde el rango de edad de mayor afluencia en esta zona es de 20 a 30 años en un 53%, la que sigue es del 23% que es de 30 a 40 años de edad, en un 14% de 40 a 50 y en un 10% de 50 años a más que este porcentaje pertenece un poco más a visitantes extranjeros.

## Género

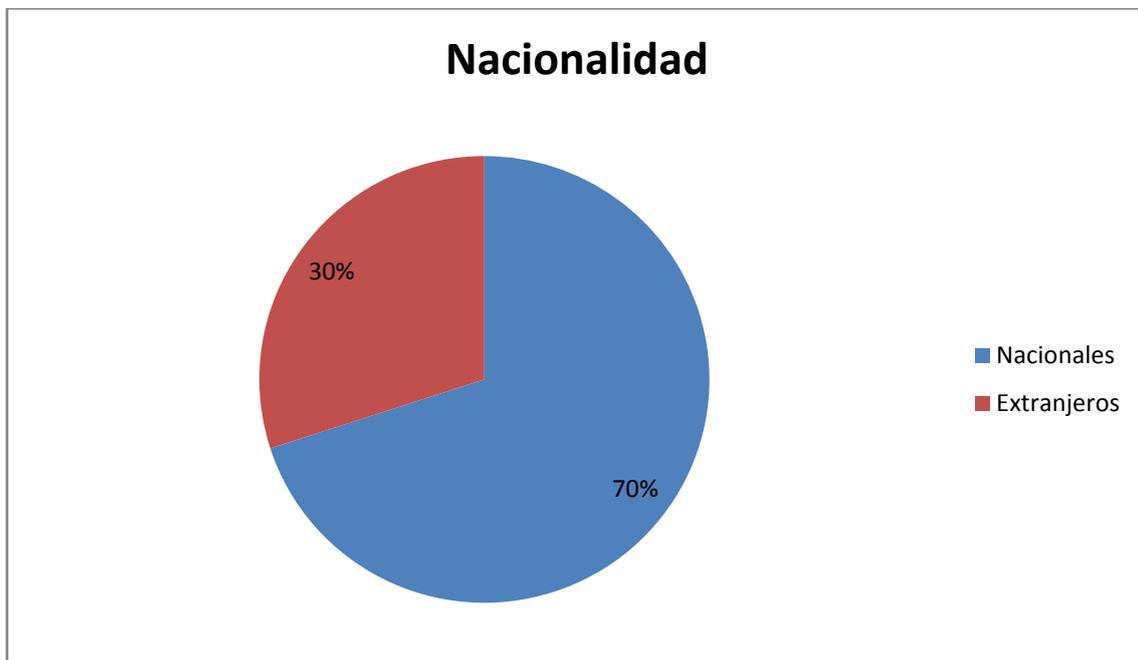


Análisis: De las 377 encuestas realizadas en la Plaza el Quinde el 52% visitan la plaza y el 48% Mujeres, que es un equivalente de casi la mitad que visita tanto el género femenino como el género masculino.

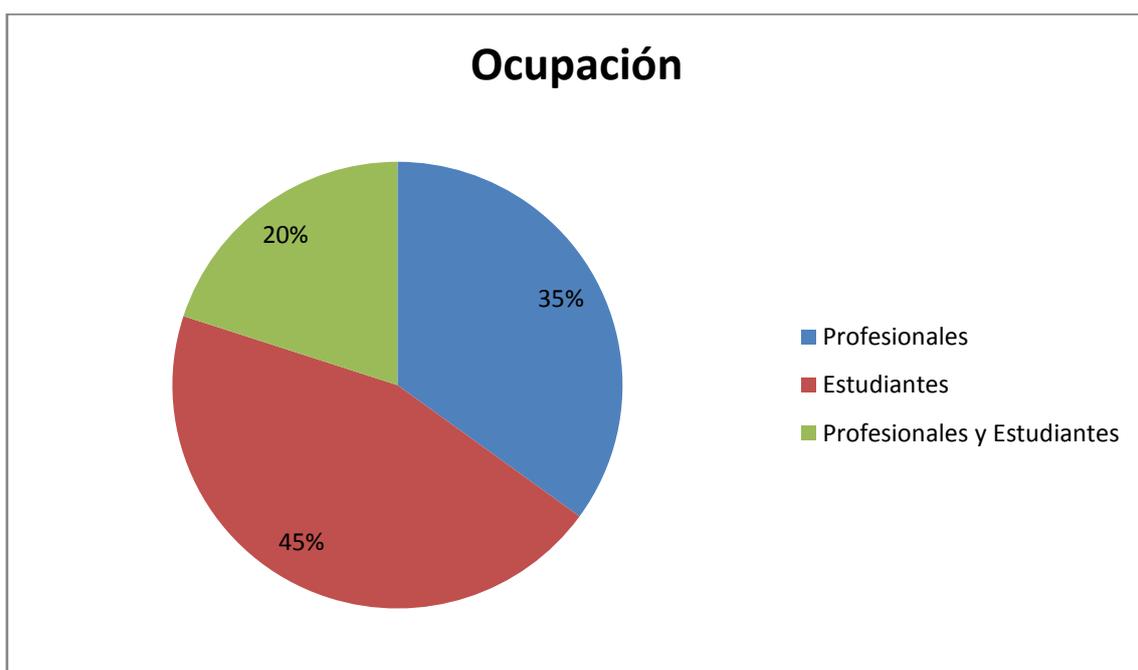
## Instrucción



Análisis: De las 377 Encuestas realizadas en la Plaza El Quinde en Formación Académica el 80 % es de estudios superiores, el 15 % otros y el 5% secundaria este rango es bajo ya que en cada establecimiento se restringen la entrada a menores de edad.

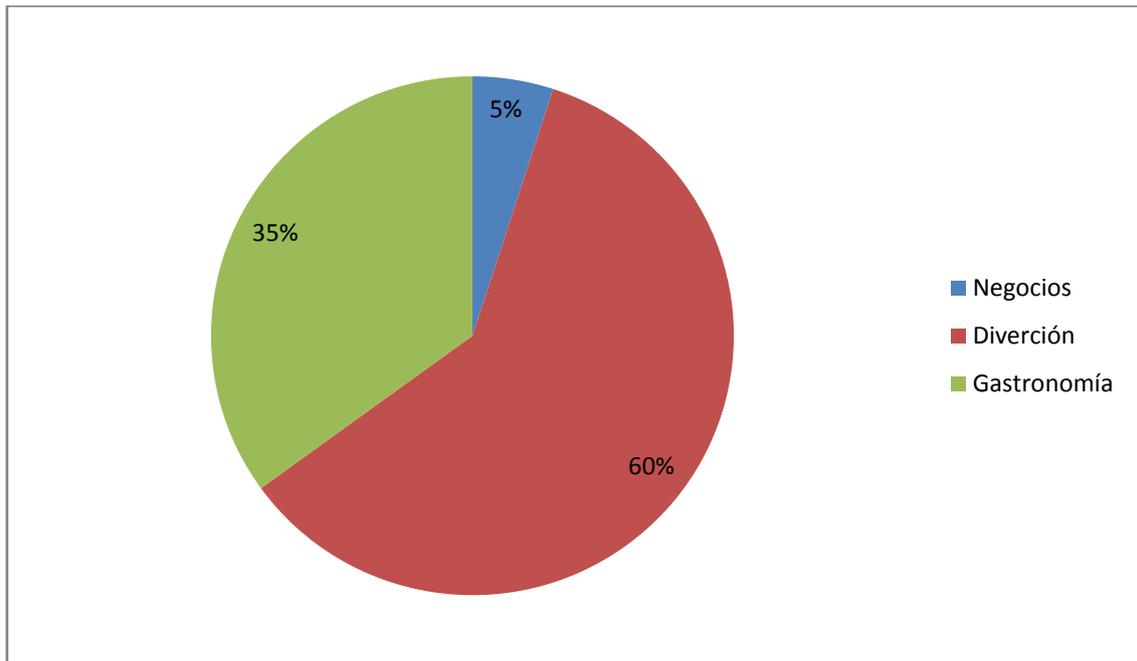
**Nacionalidad:**

Análisis: De las 377 encuestas el 70% son Ecuatorianos quienes visitan la Plaza el Quinde y el 30% son Extranjeros de rango de edad de 30 a 40 años y demás visitantes se encuentran en locales lindantes con la Plaza el Quinde.

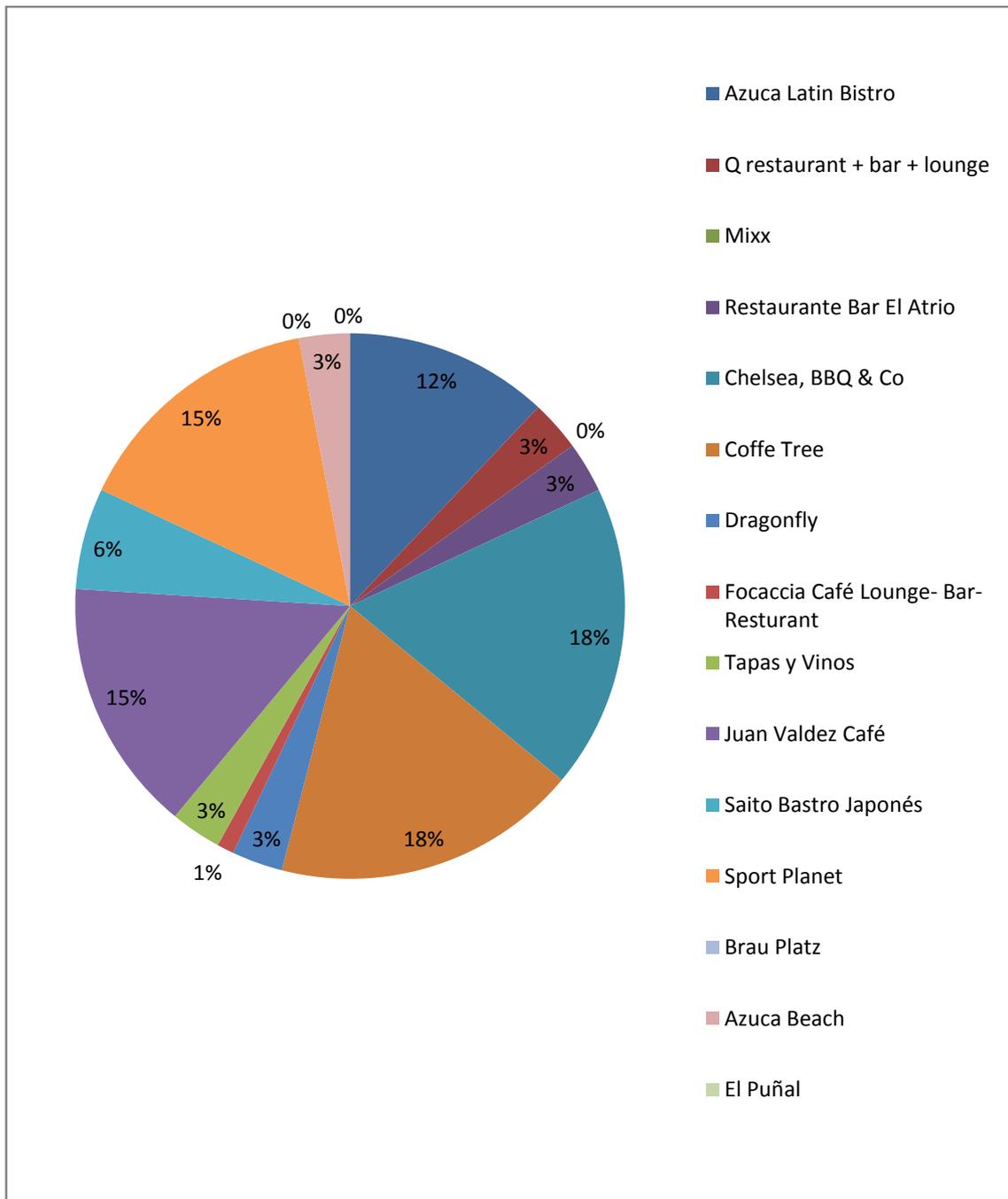
**Ocupación:**

Análisis: De las 377 Encuestas realizadas en la Plaza El Quinde el 45% son Estudiantes de instrucción superior, el 35% ya son profesionales y el 20% se encuentran estudiando y trabajando a la vez.

1) ¿Cuál es el motivo por el que visita la “Plaza Foch”?



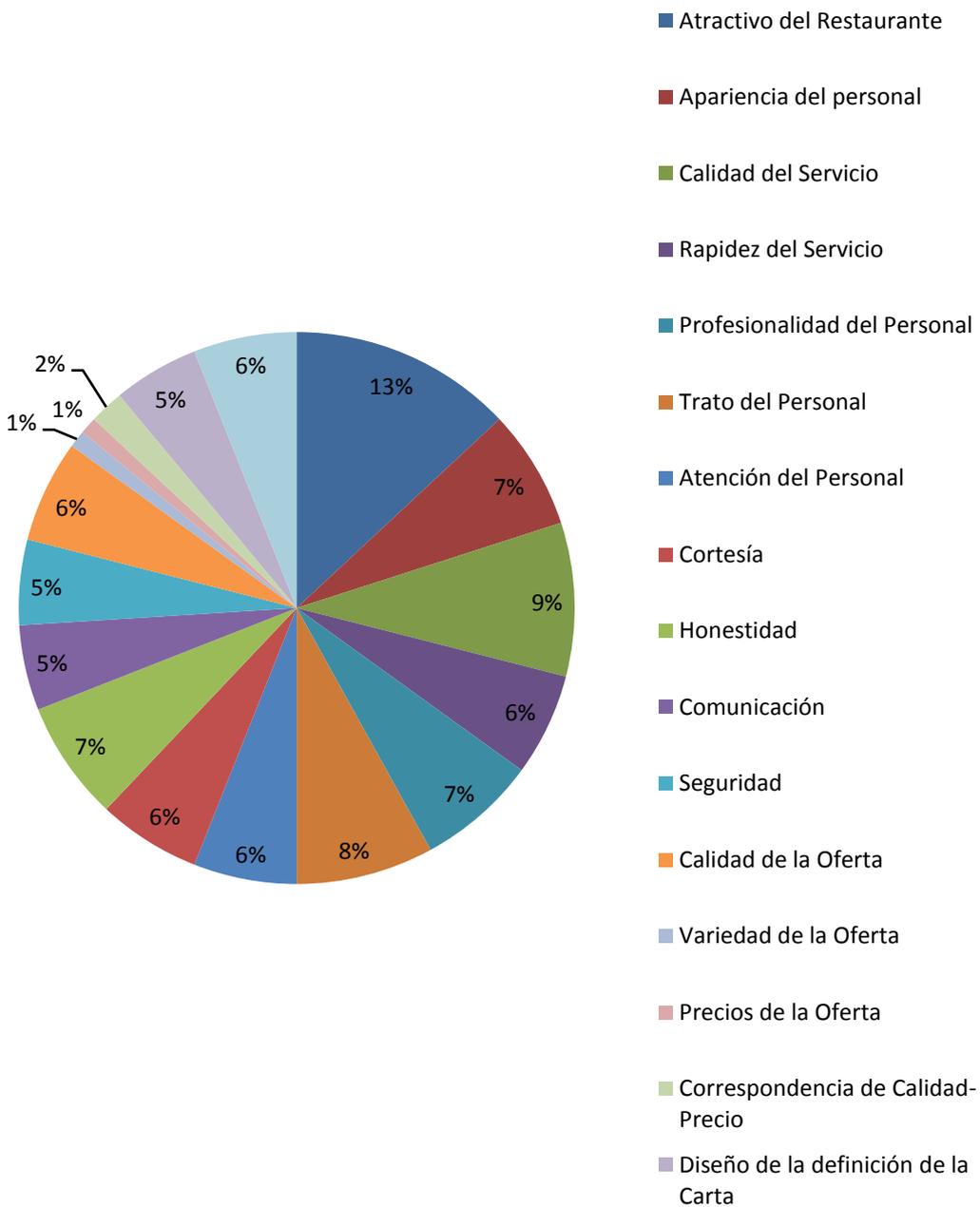
2) ¿A qué Restaurante en la Plaza Foch concurre más y cuantas veces al mes lo visita?



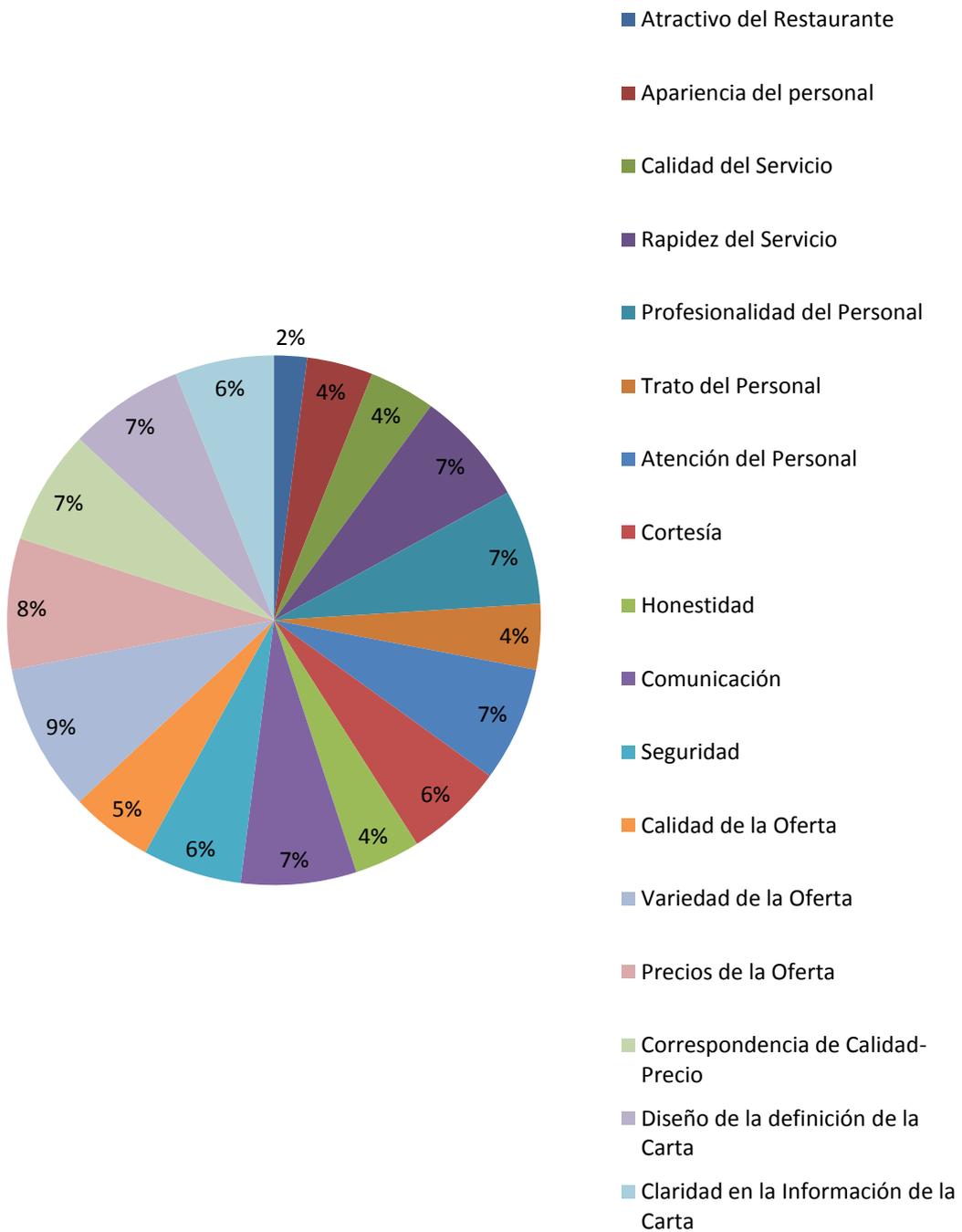
Análisis: De las 377 Encuestas realizadas en la Plaza el Quinde observamos que existe una mayor afluencia de clientes que visitan 2 establecimientos más como es él Chelsea BBQ & CO y Coffe Tree con un 18%, mientras que le sigue el Juan Valdez Café y Sport Planet con un 15%, dejando así muy atrás a los demás establecimientos que se encuentran en está Zona.

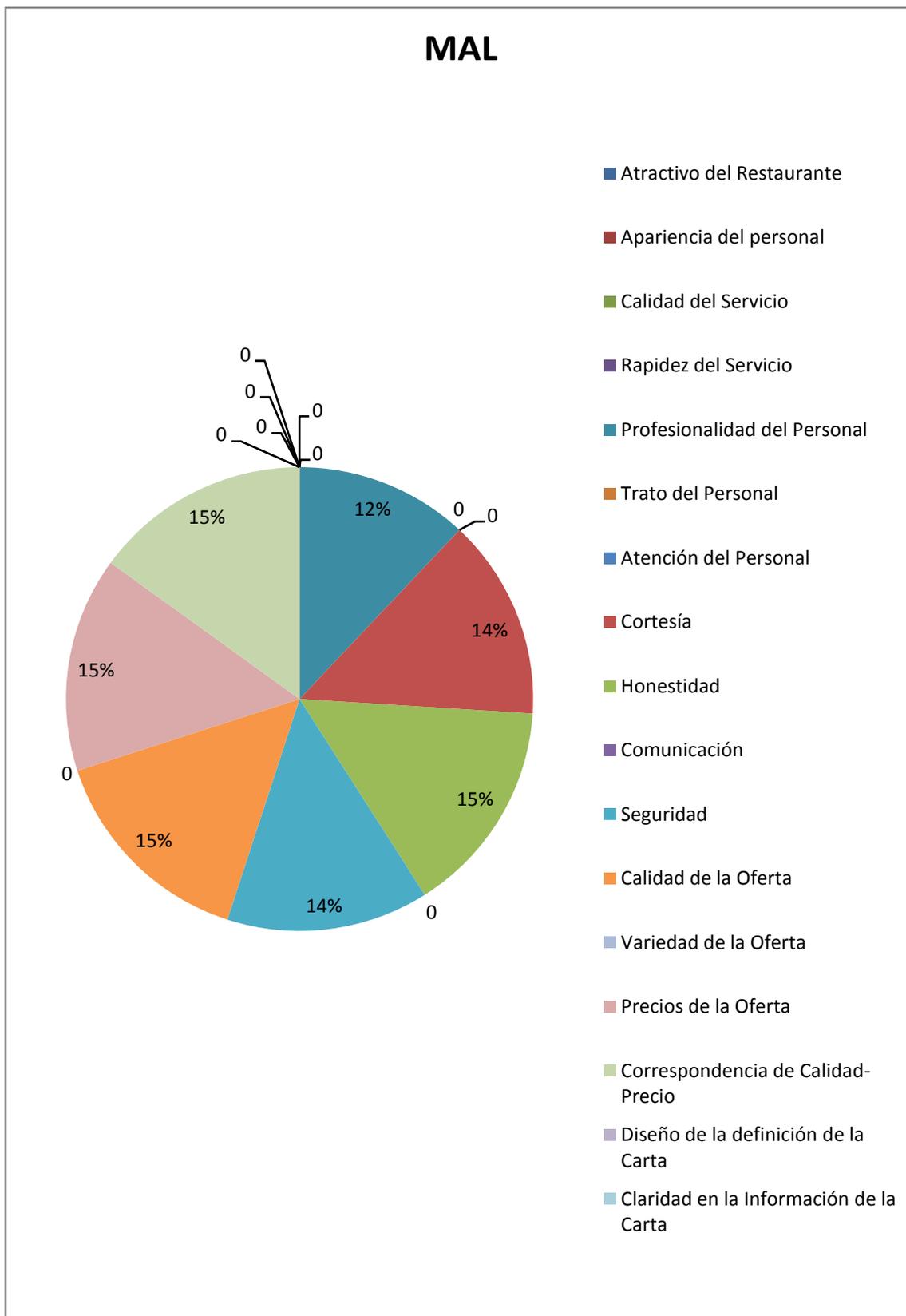
3) ¿Por qué visita el Restaurante elegido anteriormente?

# BIEN



## ACEPTABLE





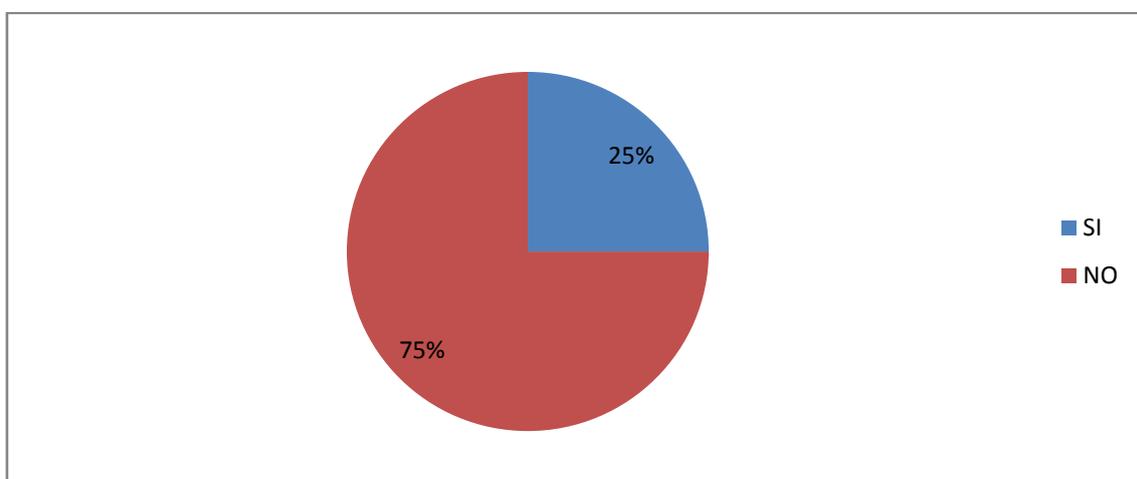
Análisis: En las 377 encuestas que se realizó para esta pregunta se usó tres tipos de frecuencia que era Buena, Aceptable, Mala y con algunas Variables y

según la Tabulación de Bien tiene entre el Rango del 7% al 13 % buena calificación y por lo que el cliente visita más estos Restaurantes es por su Atractivo como restaurante, su Calidad en Servicio, su Trato del Personal, Honestidad y en el Rango del 6% al 1 % las demás variables.

En la Frecuencia de Aceptable en el Rango del 7% al 9% tenemos variables que son aceptables por los clientes ya que existe una Variedad de Oferta, Precios, Diseños de la Carta, Comunicación, Atención del Personal, Profesionalidad del Personal y Rapidez del servicio en un rango del 6% al 1% las demás variables.

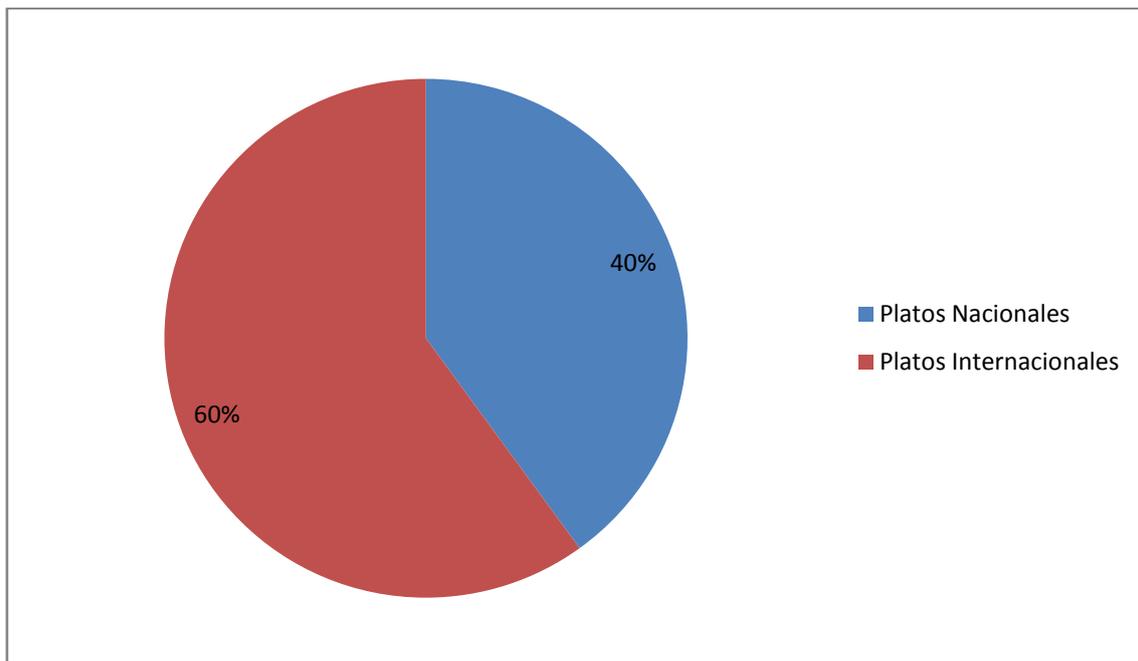
En la Frecuencia de Mal tenemos siete variables que no le gustan al cliente como es la Profesionalidad del Personal, Cortesía, Honestidad, Seguridad, Calidad de la Oferta, Precios y la correspondencia de calidad vs precio, dándonos cuenta que en estas Tabulaciones lo que el Cliente prefiere es un lugar atractivo que cuente con Calidad en el servicio, Profesionalidad del Personal con un buen precio, que exista comunicación entre el cliente y el mesero, que tenga una variedad en la Carta Menú con un buen diseño y sobretodo que el Personal brinde Cortesía y que el establecimiento tenga seguridad.

- 4) ¿El Restaurante que usted visita en la Plaza Foch tiene el servicio de Música en Vivo?



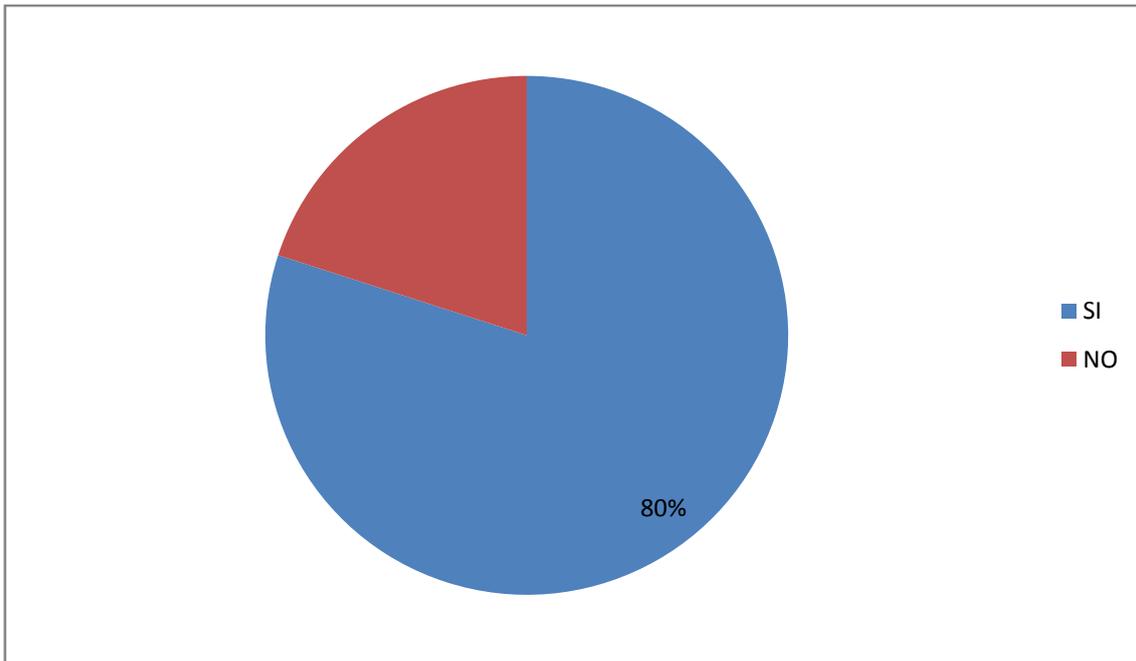
Análisis: En las 377 encuestas Realizadas el 75% de Restaurantes ubicados en al Plaza el Quinde no tiene el Servicio de lo que es Música en Vivo y el 25% si lo tienen.

5) ¿Qué Plato más le gusta del Restaurante que usted eligió como su preferido?



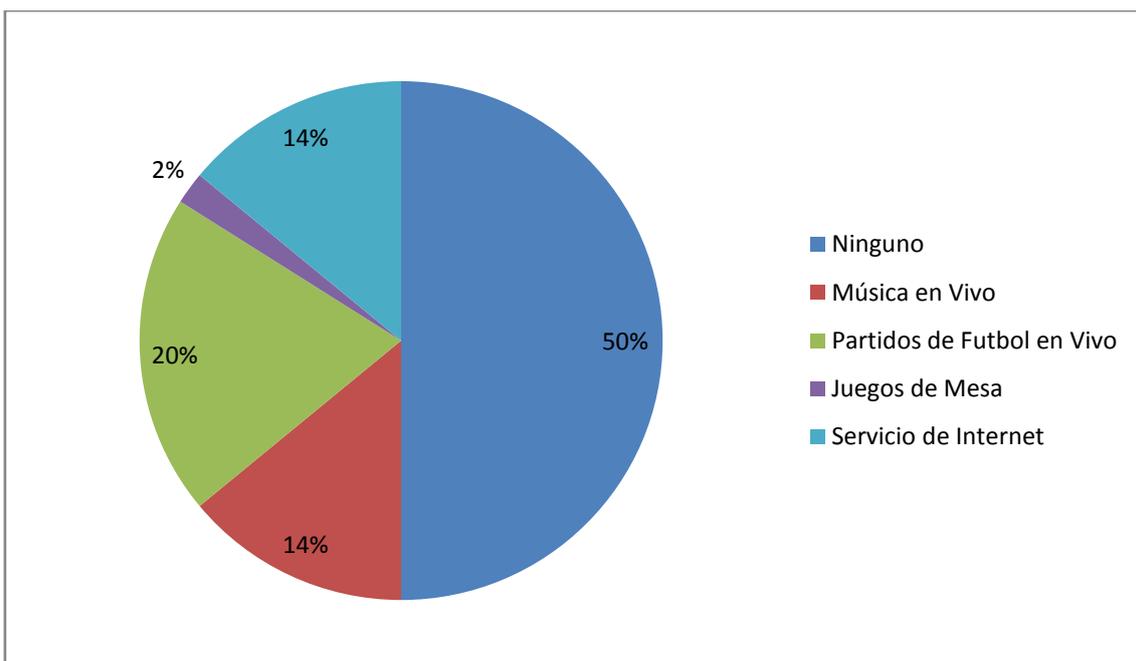
Análisis: De las 377 Encuestas Realizadas las personas contestaron que prefieren Platos Internacionales en un 60%, el ¿Por Qué? a esta respuesta casi la Mayoría respondieron que existe más variedad y calidad, en cambio en un 40% respondieron a los Platos Nacionales señalando que la Gastronomía del Ecuador es muy rica y el concepto de “Primero lo Nuestro”.

6) ¿Los precios del Restaurant son accesibles a su bolsillo?



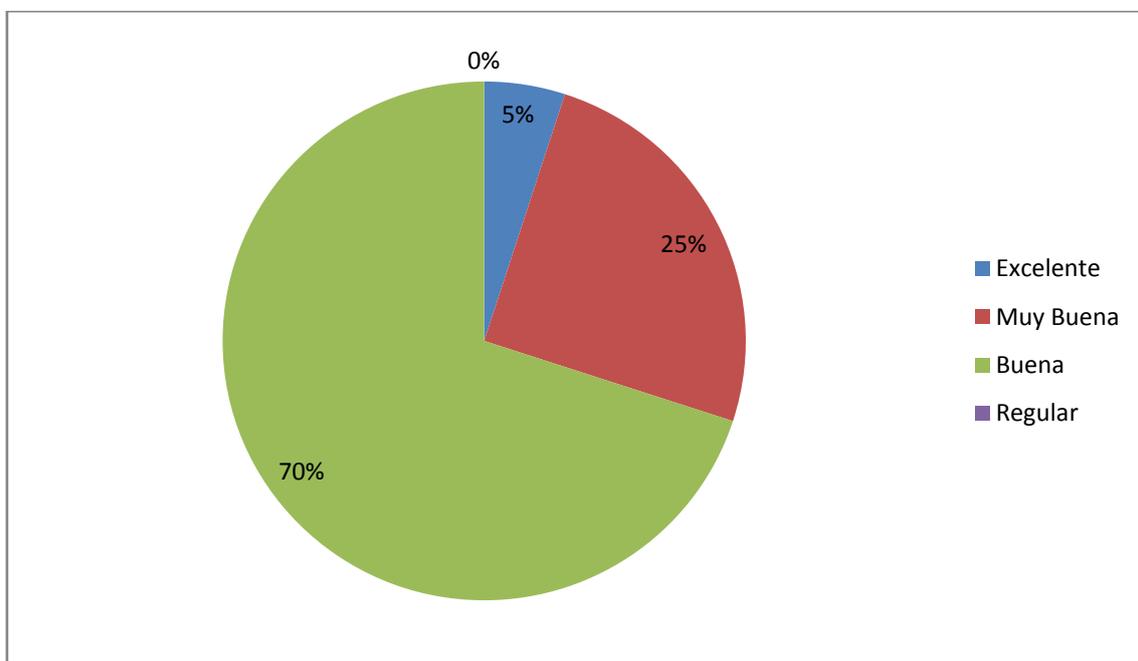
Análisis: en las 377 Encuestas realizadas las Personas respondieron que en un 80% los precios son módicos para su bolsillo en un 20% que es una cifra baja expreso que no eran cómodos los precios de los Restaurantes.

7) ¿El Restaurant que servicios adicionales le ofrece a usted como cliente?



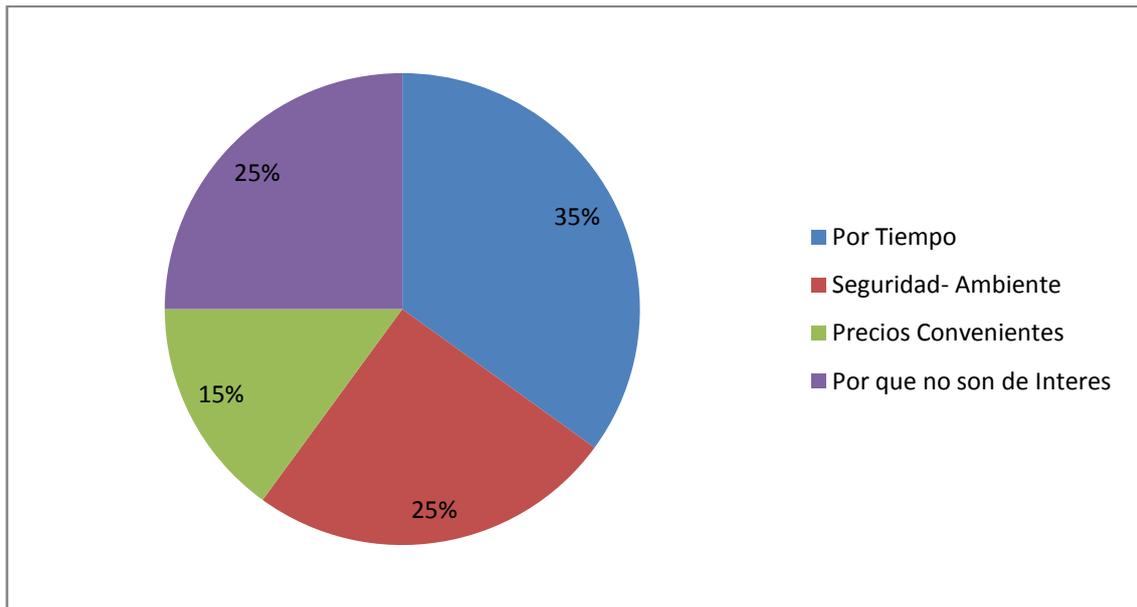
Análisis: En las 377 Encuestas realizadas en 50% las personas respondieron a que los restaurantes que visitan no les ofrecen ninguno servicio adicional, mientras que en un 20% tienen el servicio de Partidos de Futbol en Vivo quedando en un 14% en que como servicio adicional tienen lo que es Música en Vivo y Servicio de Internet y apenas en un 2% que brindan lo son Juegos de Mesa.

8) ¿Cómo le calificaría al Restaurante con respecto a otros restaurantes de la zona en si tiene posición competitiva? Y Porqué?



Análisis: De las 377 encuestas realizadas en un 70% calificaron que los Restaurantes tienen una Buena Posición Competitiva en un 25% Muy Buena y en un 5% Excelente, estas calificaciones no son las más altas para los restaurantes que escogieron y todos concordaron en que son Restaurantes de Renombre y que ya los conocen como es su Servicio y que Variedad en el Menú tienen.

9) ¿Por qué no visita los demás Restaurantes de la "Plaza Foch"?

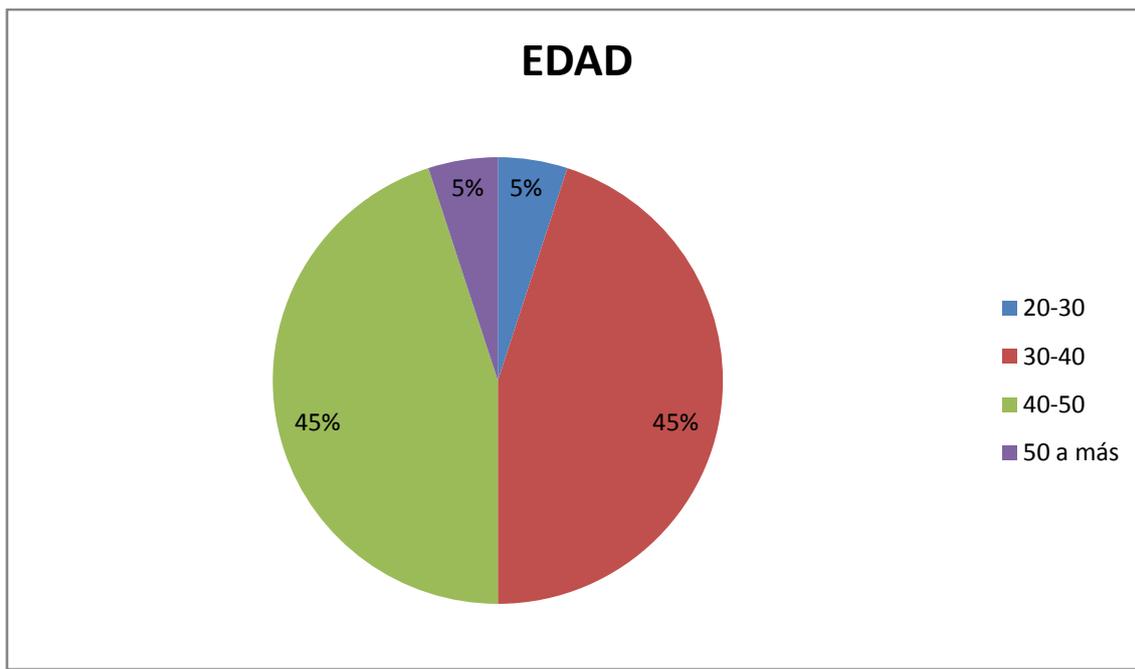


Análisis: En las 377 encuestas realizadas en la Plaza el Quinde las Personas contestaron que en un 35% no tenían tiempo de visitar todos y que cuando visitaban la Plaza se centraban más en el Restaurante que ya conocen, en un 25% en que no todos los establecimientos brindan la misma seguridad al igual que el ambiente no es el mismo y que no son de mucho interés para los comensales ni tampoco son atractivos y no llaman la atención del Cliente.

Y en un 15% los precios no son convenientes para todos los bolsillos y que en algunos establecimientos los Platos son GOURMETS de un alto costo sin satisfacer al Cliente.

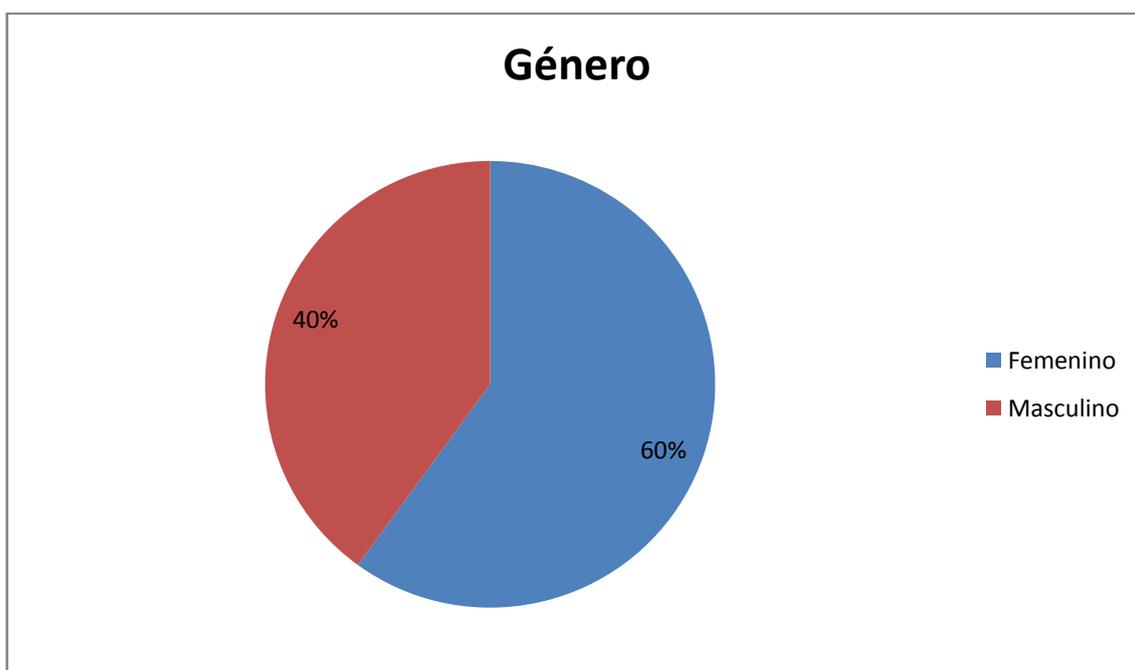
#### **4.3.2 Tabulación de las Encuestas realizadas a los Clientes del Restaurante Focaccia**

##### **EDAD**



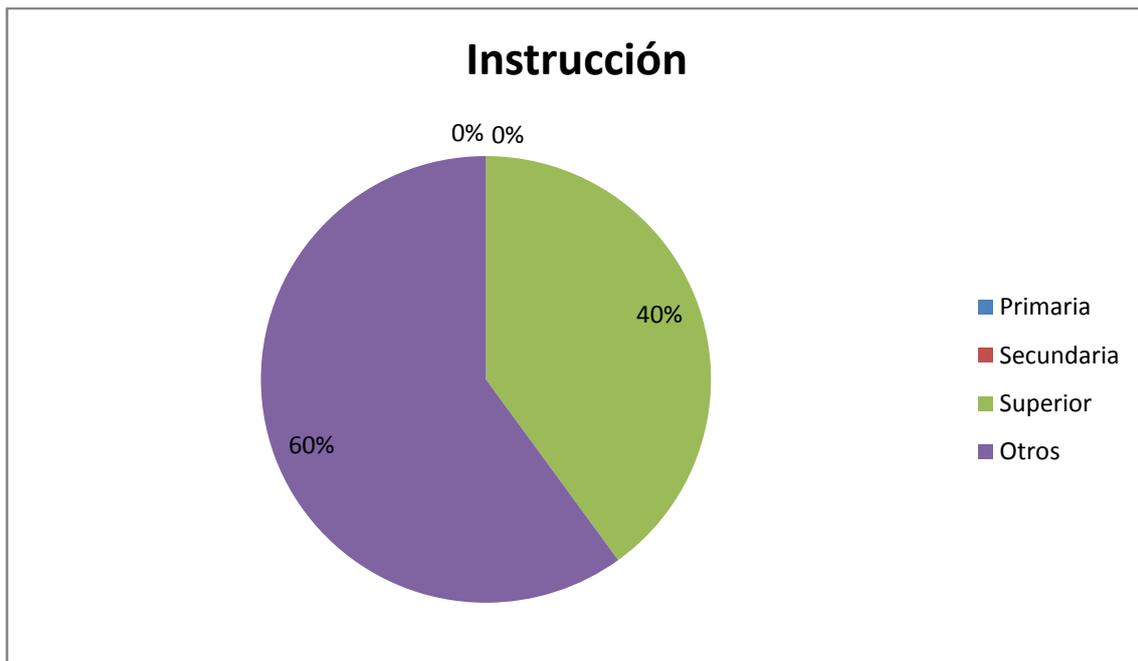
Análisis: De las 355 encuestas realizadas al Restaurante Focaccia se pudo observar que el rango de edades que visitan con más afluencia al establecimiento es de 30 a 40 años y de 40 a 50 años con 90% el 10 % restante son jóvenes de 20 a 30 y personas adultas de 50 años a más.

### Género



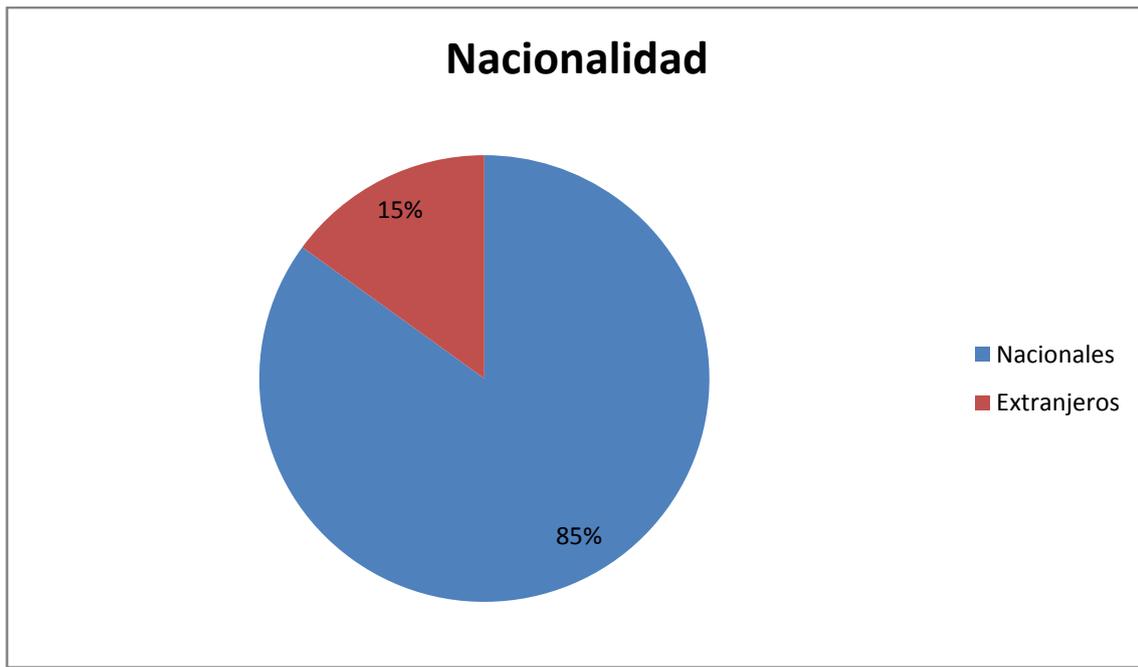
Análisis: De las 355 encuestas realizadas a los clientes del Restaurante Focaccia determino que en un 60% son Mujeres y el 40% son hombres, respondiéndonos el género femenino que le gustaba la comida Italiana razón por la cual que asistían en grupos de solo mujeres.

### **Instrucción:**



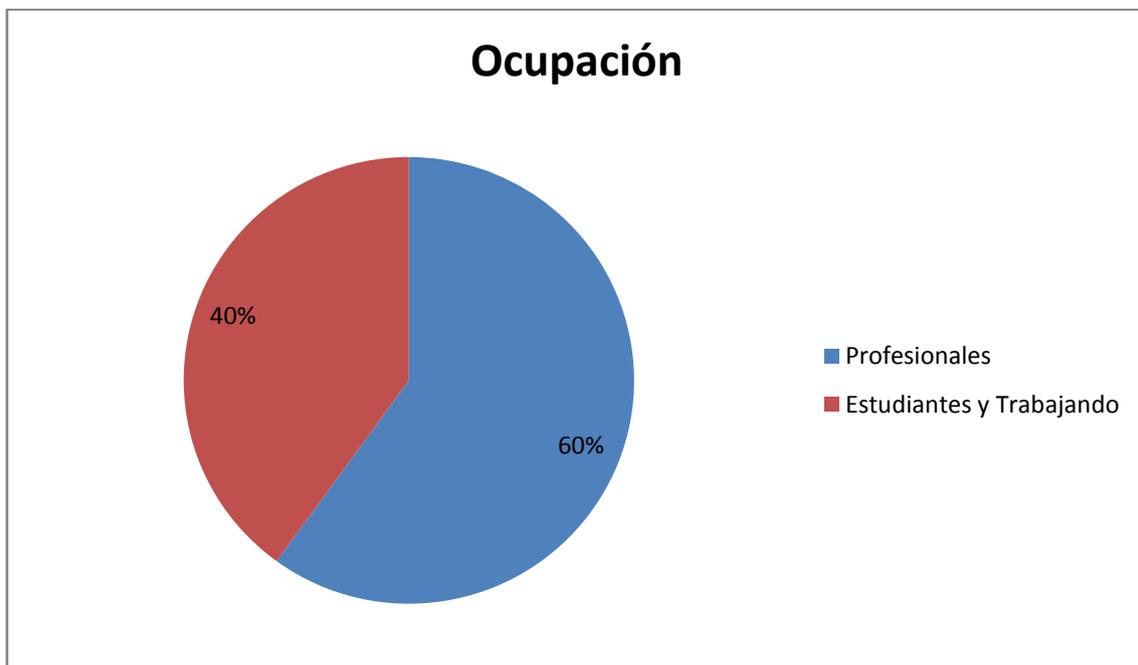
Análisis: De las 355 Encuestas realizadas se determino que los clientes que visitan el Restaurante Focaccia tienen una mayor preparación que un título de tercer nivel, ocupando en un 40% clientes que están cursando una carrera superior y trabajando a la vez.

### **Nacionalidad:**



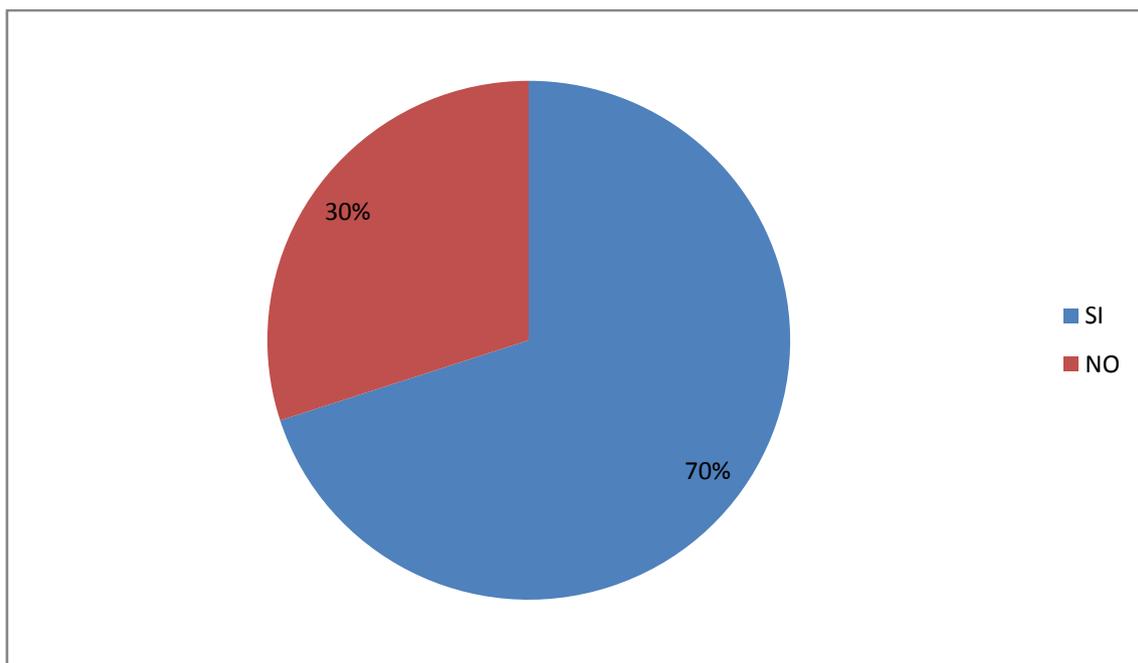
Análisis: De las 355 encuestas realizadas se pudo observar que el 85% de clientes del Restaurante Focaccia son Ecuatorianos y que en un 15% son clientes Extranjeros.

### Ocupación:



Análisis: De las 355 encuestas realizadas respondieron que en un 60% ya son clientes profesionales y en un 40 % son clientes que están estudiando, terminando su carrera Universitaria y trabajando a la vez.

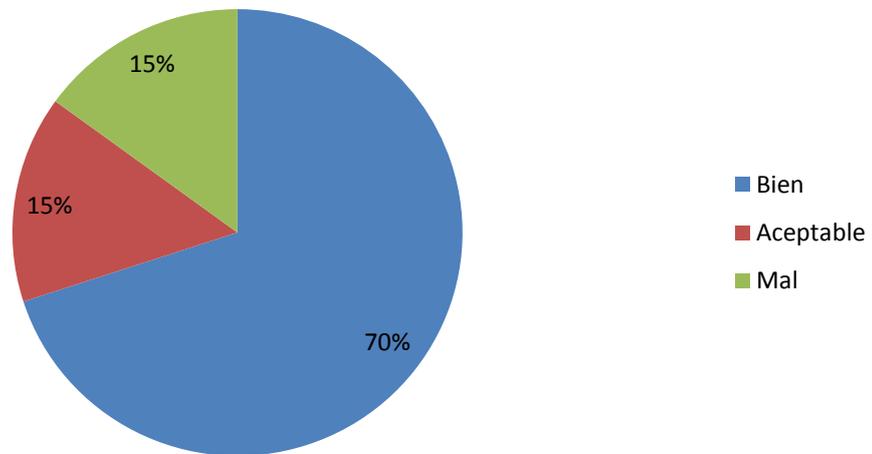
1. ¿Nuestra gama de precios le resulta adecuada, tiene un buen precio?



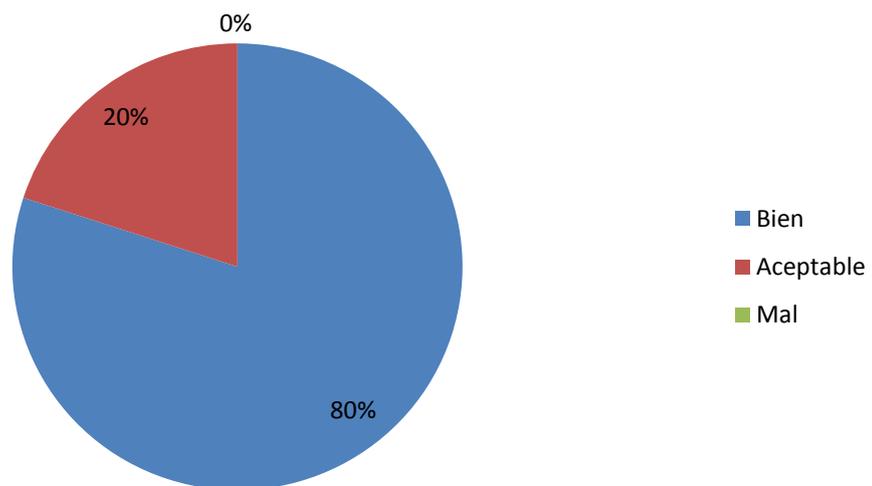
Análisis: De las 355 encuestas realizadas a los clientes del Restaurante Focaccia respondieron en un 70% que los precios están de acuerdo a su bolsillo y que están entre el rango con los otros restaurantes que se encuentra a su alrededor y en un 30% respondieron que no, comentando que hay platos que están en un costo muy alto y que en volumen del plato a precio es muy alto.

2. ¿Al ponerse en contacto con nuestro personal, el servicio como le pareció?

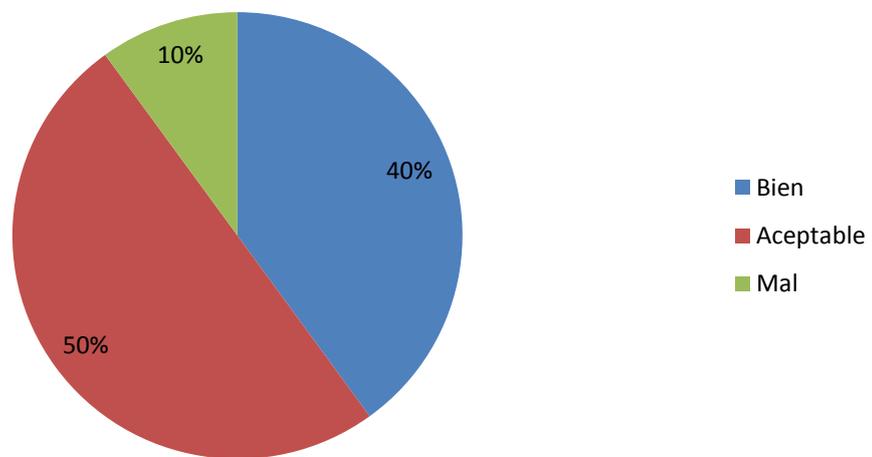
### APARIENCIA DEL PERSONAL



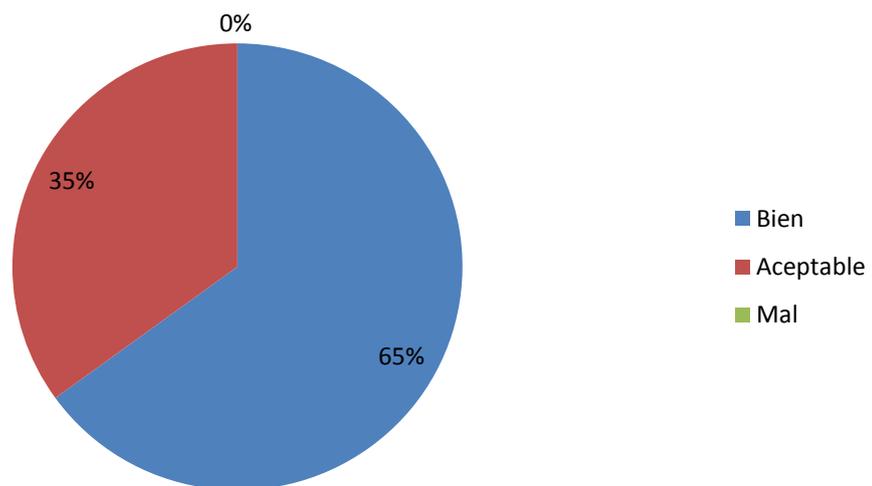
### Calidad del Servicio



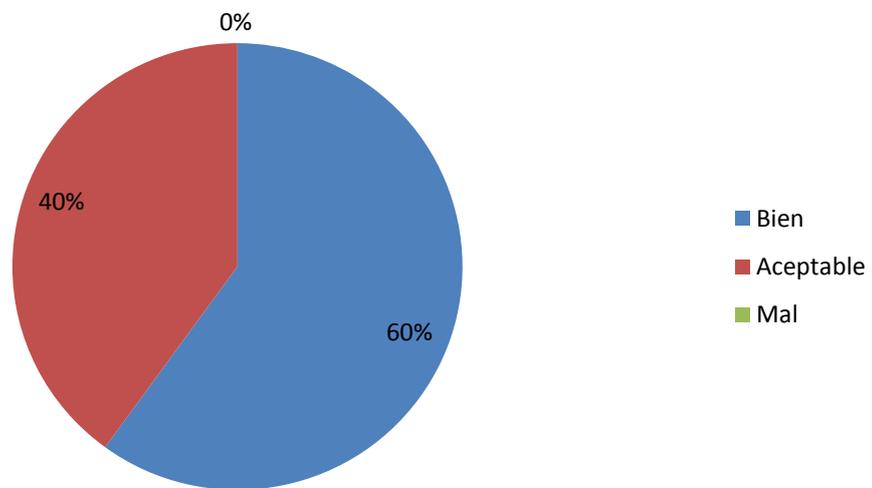
### Rapidez del Servicio



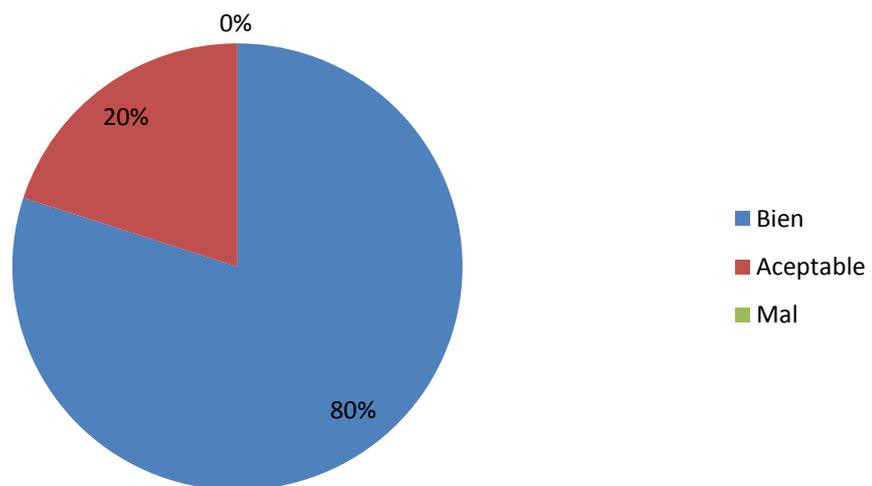
### Trato del Personal

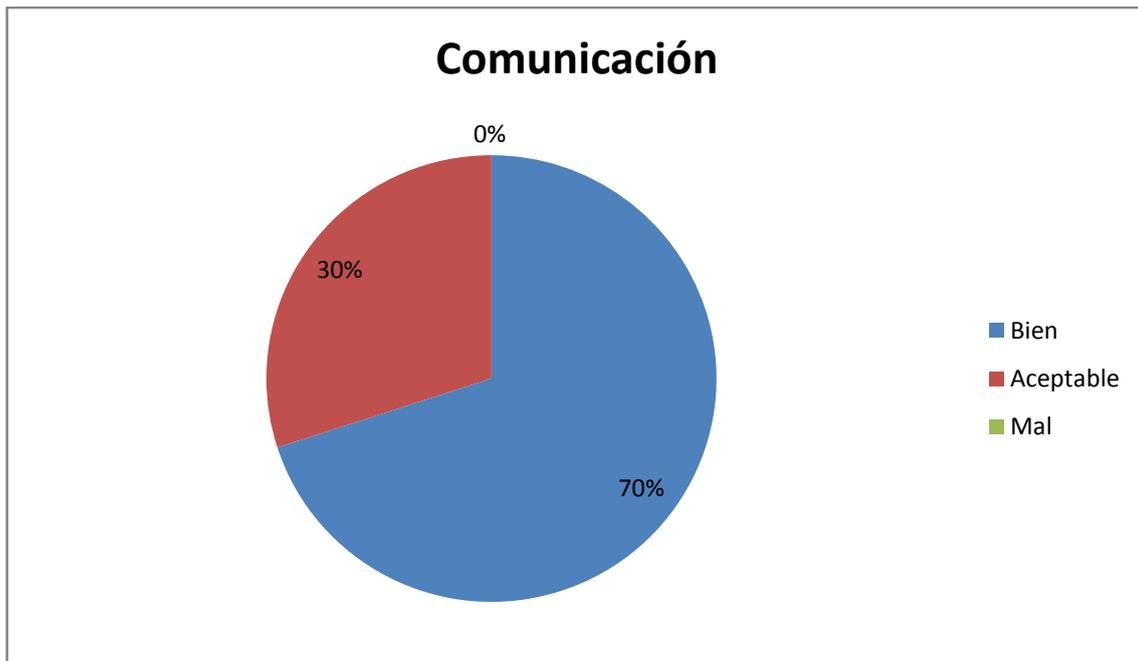


### Cortesía



### Honestidad



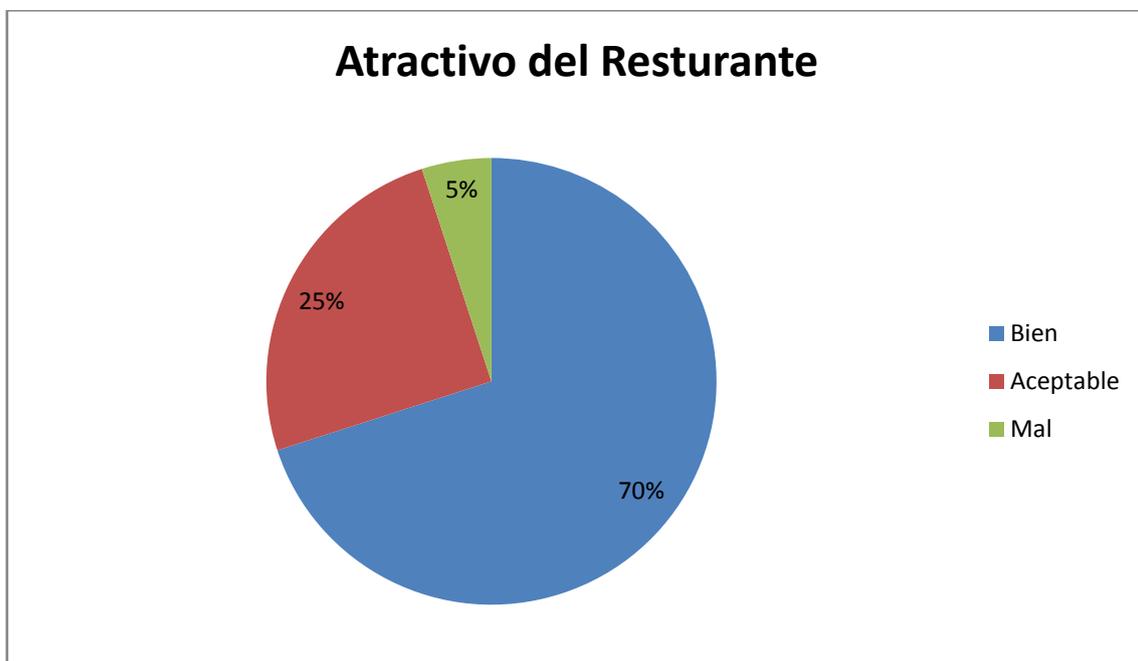
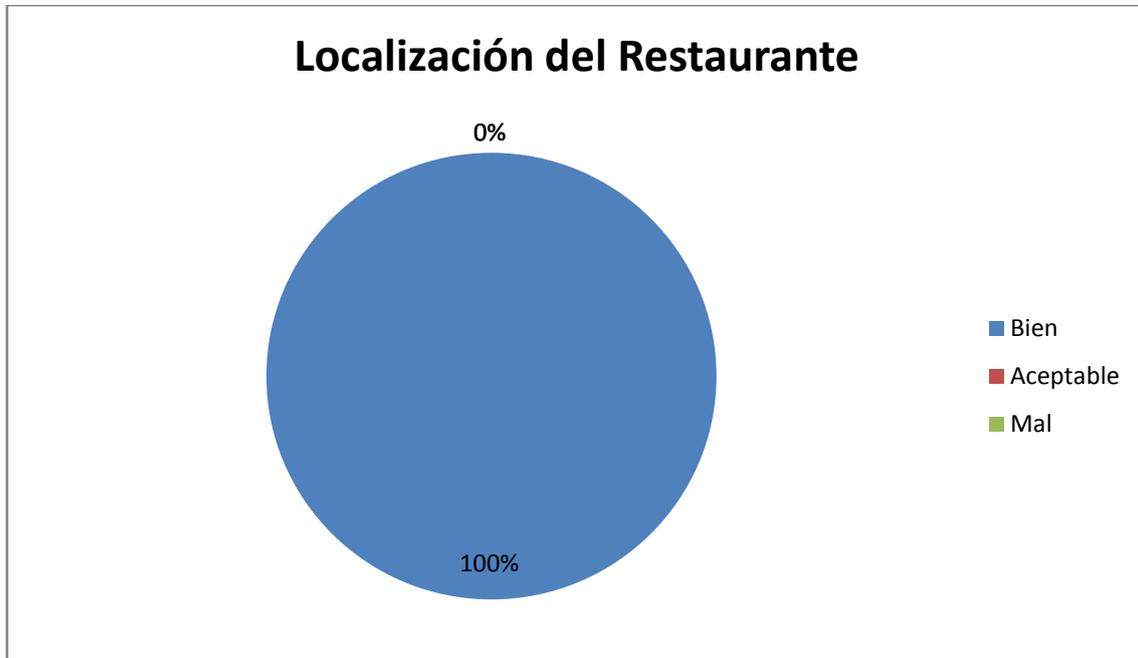


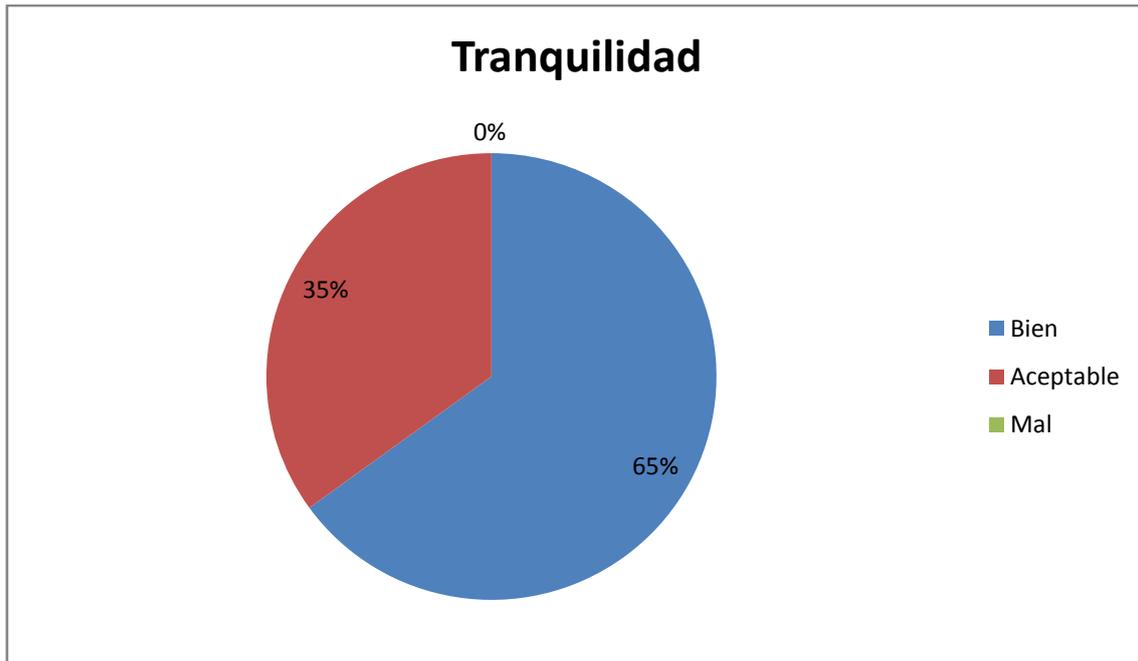
Análisis: De las 355 encuestas realizadas en el Restaurante Focaccia en la Opción de Apariencia del Personal en un 70% expresaron que estaba “Bien” y con un empate del 15% cada uno indicaron que era “Aceptable” y otro que la apariencia del personal estaba “Mal” que no les gustaba, en la siguiente opción acerca de la Calidad del Servicio explicaron que en un 80% estaba “Bien” y en un 20% que era “Aceptable” y que su Rapidez en el Servicio en un 50% que se encontraba “Bien” y con un 40% que era “Aceptable” el tiempo de espera, y en un 10% que era “Mal”.

El Trato del Personal con los clientes respondieron que en un 65% se encontraban conformes con un “Bien” y en un 35% que era aceptable el trato que brindan los Meseros, su Cortesía al estar en contacto con el cliente se manejo en un rango del 60% “Bien” y en un 40% que era “Aceptable” en las 2 últimas opciones tanto como es la Honestidad y Comunicación en el primero respondieron que en un 80% “Bien” y que en su 20% era aceptable.

Y en su Comunicación que tienen Respondieron que en un 70% se encontraba “Bien” y en un 30% era Aceptable, observando que sus puntuaciones son altas en “Bien” pero sin dejar aun lado la inconformidad y satisfacción que necesita los clientes en las opciones antes mencionadas.

3. ¿Califique los siguientes parámetros del Restaurante?



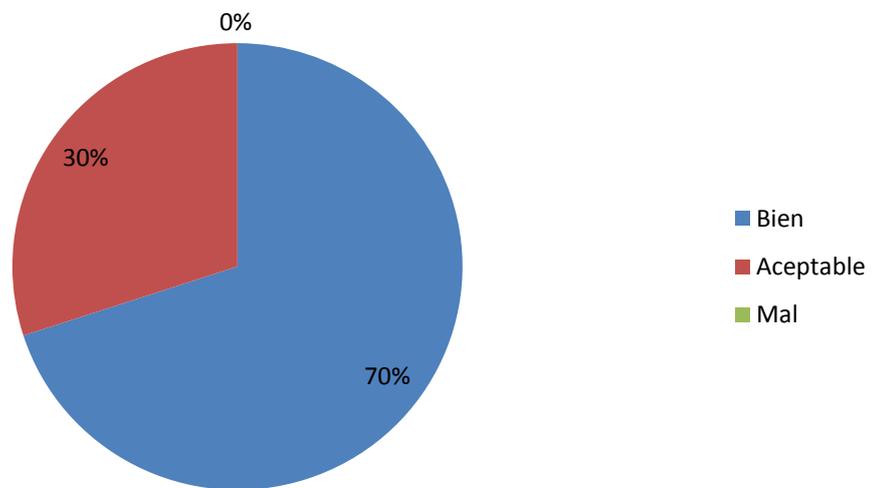


Análisis: De las 355 Encuestas realizadas respondieron en la primera opción que en un 100% la localización del Restaurante Focaccia se encontraba “Bien”, con la segunda opción respondieron en cuanto a lo que es el Atractivo del Restaurante en un 70% estaba “Bien”, en un 25% Aceptable y que en un 5% los clientes respondieron que “Mal” que el Restaurante tenía que verse un poco más al tipo de Menú que ofrecen.

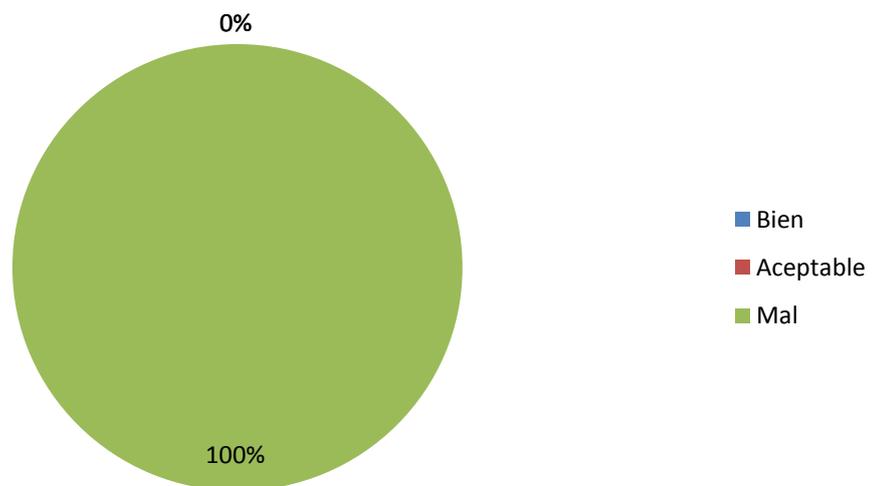
Y en la Tercera Opción en lo que es a Tranquilidad respondieron en un 65% de que si la tienen “Bien” y en un 35% que era “Aceptable”.

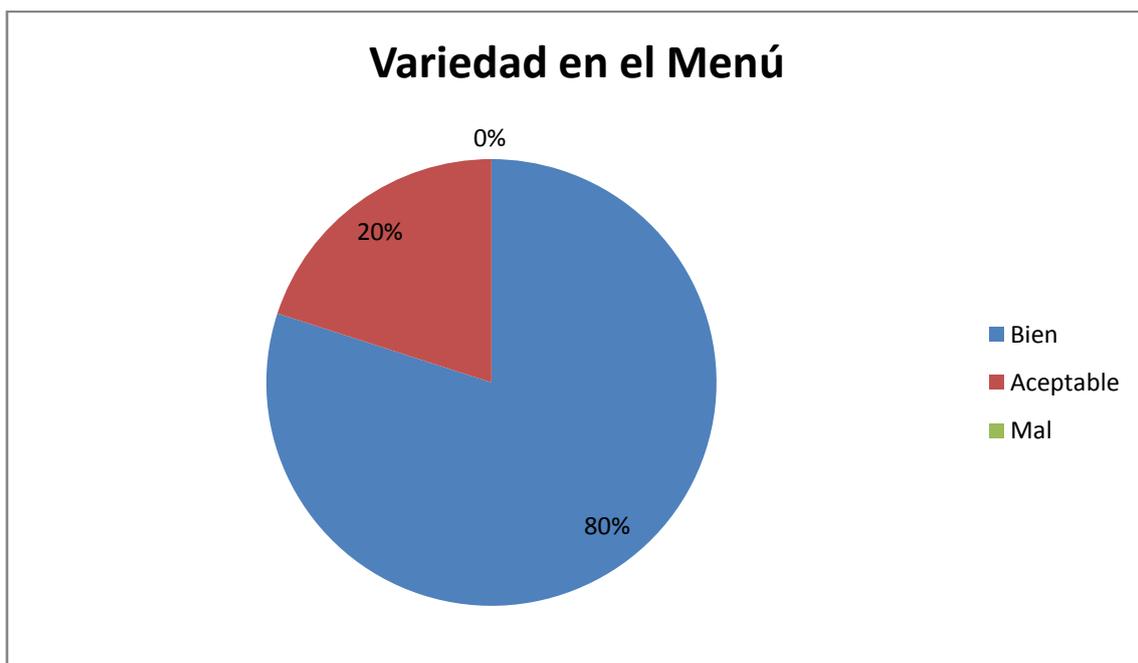
4. ¿Califique la carta del Restaurante?

### Diseño de la Carta



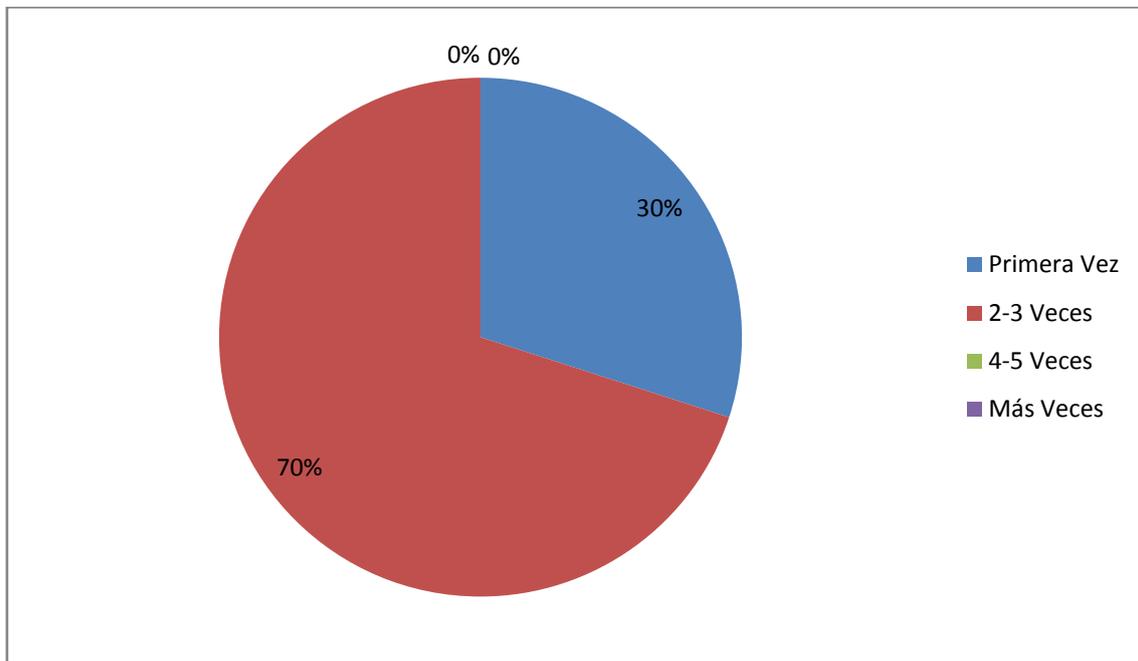
### Oferta de Platos Regionales





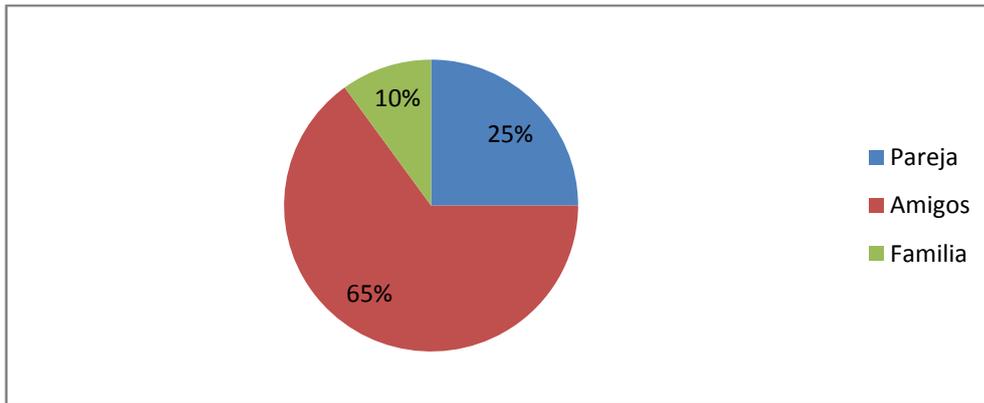
Análisis: De las 355 Encuestas Realizadas en el Restaurante Focaccia Respondieron que en un 70% estaba “Bien” el Diseño de la Carta y en un 30% que era “Aceptable”, en lo que es Oferta de Platos Regionales respondieron los clientes en un 100% que “Mal” ya que su Carta es netamente de Platos Internacionales a lo que respondieron los clientes en un 50% que estaba “Bien” y en un 50% que era “Aceptable” y que la Variedad de su Menú era de un 80% “Bien” y de un 20% Aceptable.

5. ¿Aproximadamente, cuántas veces al mes visita el Restaurante “Focaccia”?



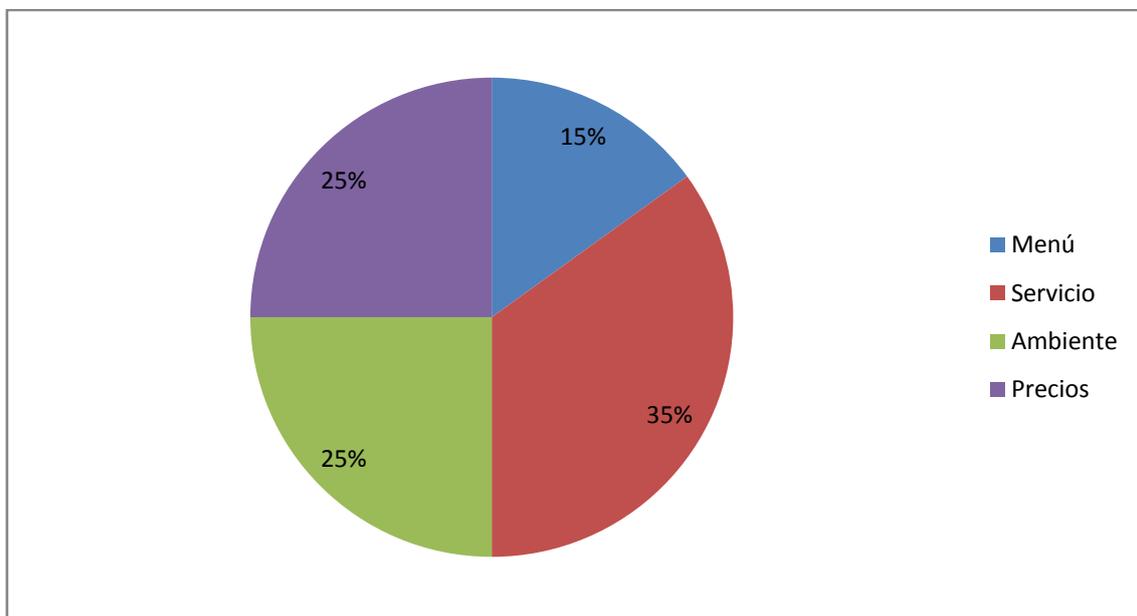
Análisis: De las 355 Encuestas realizadas los Clientes del Restaurante Focaccia Respondieron que por Primera Vez visitaban este establecimiento en un 70% y que los clientes antiguos los visitan de 2 a 3 veces en el mes al Restaurante.

6. ¿Con quién visita el Restaurante “Focaccia”?



Análisis: De las 355 Encuestas Realizadas a los clientes del Restaurante Focaccia respondieron que ellos visitan en un 65% con amigos, en un 25% con sus parejas y en un 10% visitan con su familia.

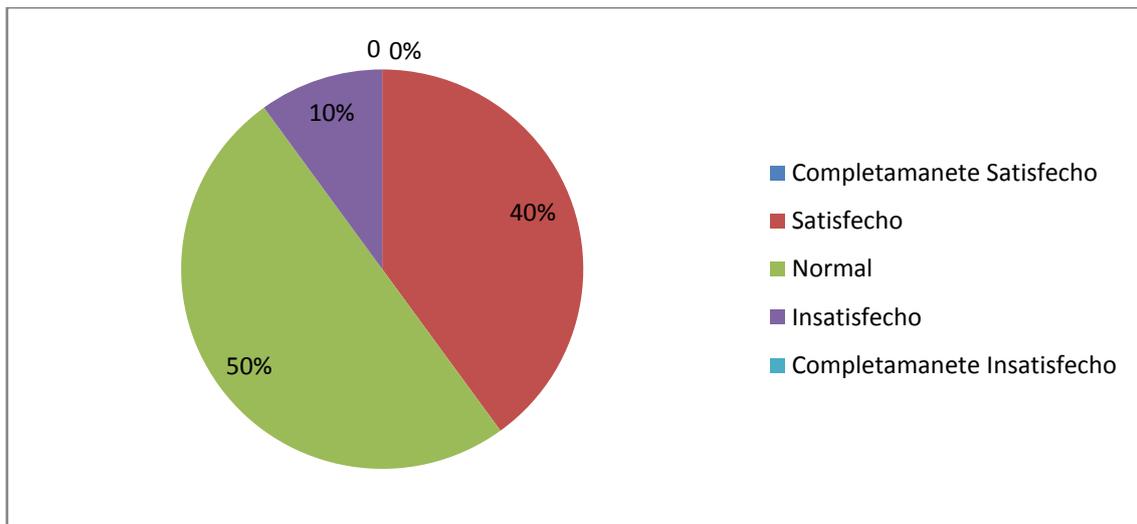
7. ¿Que nos Quisiera sugerir en los puntos que le diremos y por qué?



Análisis: De las 355 encuestas realizadas a los clientes del Restaurante Focaccia sugirieron en un 15% el Menú donde su sugerencia fue que existiera una oferta de platos Nacionales, en un 35% el Servicio que sugirieron que en los Meseros tengan una mayor cordialidad y que exista capacitación.

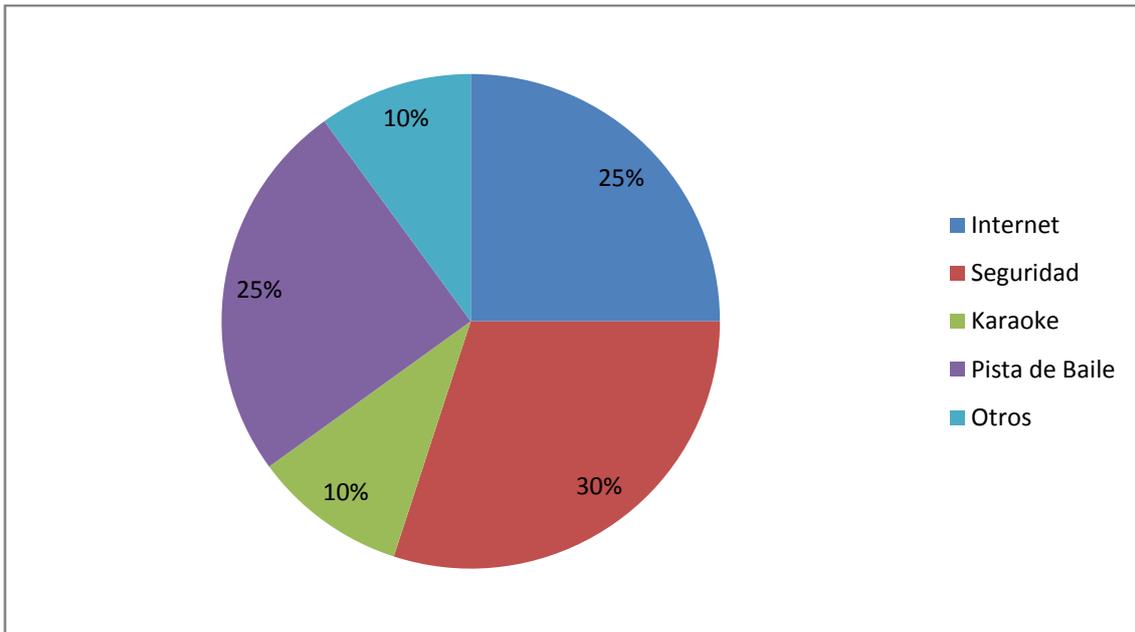
En un 25% al Ambiente sugirieron que el lugar cambie según al Menú que ofrecen y que exista un área de Baile, y en lo que se refiere a Precios en un 25% sugirieron que existan muchos más combos pero que sean económicos y que tenga acceso a cualquier bolsillo.

8. ¿Cuál es su grado de satisfacción general con el Restaurante?



Análisis: De las 355 encuestas realizadas respondieron que en un 40% estaban Satisfechos y en un 40% Normal observando que en un 0% nadie salía del Restaurante Focaccia Completamente Satisfecho y que en un 10% los clientes se encontraban Insatisfechos.

9. Que sugeriría como servicio adicional para satisfacer todas sus necesidades?



Análisis: De las 355 Encuestas sugirieron para satisfacer sus necesidades que en un 25% exista el servicio de Internet al igual que exista una Pista de Baile, en un 10 % de igual forma empatado cada una que exista Karaoke y Otros en los cuales constaba como Juegos de Mesa, Futbolines, etc.

Y en un 30% sugerían que exista mayor seguridad ya que el establecimiento tiene el área abierta.

#### 4.4 Oferta y Demanda

##### 4.4.1 Oferta

“En economía, oferta se define como la cantidad de bienes o servicios que los productores están dispuestos a ofrecer a diferentes precios y condiciones dadas, en un determinado momento.”

“Oferta también se define como la cantidad de productos y servicios disponibles para ser consumidos.” <sup>27</sup>

<sup>27</sup><http://es.wikipedia.org/wiki/Oferta>

Debido a que el Sector de la Plaza El Quinde es muy conocido para Turistas Nacionales como Extranjeros teniendo diversos Restaurantes a sus alrededores teniendo una visita mensual la Plaza 21500.

Pero siendo el único Establecimiento en la Plaza el Quinde que tiene solo Platos Italianos como es él Restaurante Focaccia donde ofrece una gran variedad de Platos Italianos, donde satisface necesidades del consumidor como ubicación del Restaurante, Calidad, etc.

Ofertando Platos Italianos con su forma propia de preparación como su Masa Y Pan echo en Casa.

#### **4.4.2. Demanda**

“La demanda en economía se define como la cantidad y calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos a los diferentes precios del mercado por un consumidor (demanda individual) o por el conjunto de consumidores (demanda total o de mercado), en un momento determinado. La demanda es una función matemática.” <sup>28</sup>

Por los segmentos de que se utilizo en las encuestas realizadas cuyas edades oscilaban entre los 20 años a más, la demanda del restaurante será de lunes a Jueves en un promedio del 24% siendo esto de Lunes a Jueves al Mes de 1152 Visitantes, y de Viernes, Sábados y Domingos del 76% siendo esto en días al mes de 3648 visitantes siendo un promedio bajo a comparación del numero de visitas que recibe la Plaza el Quinde, observando que los Turista optan por otras alternativas dentro de la Plaza.

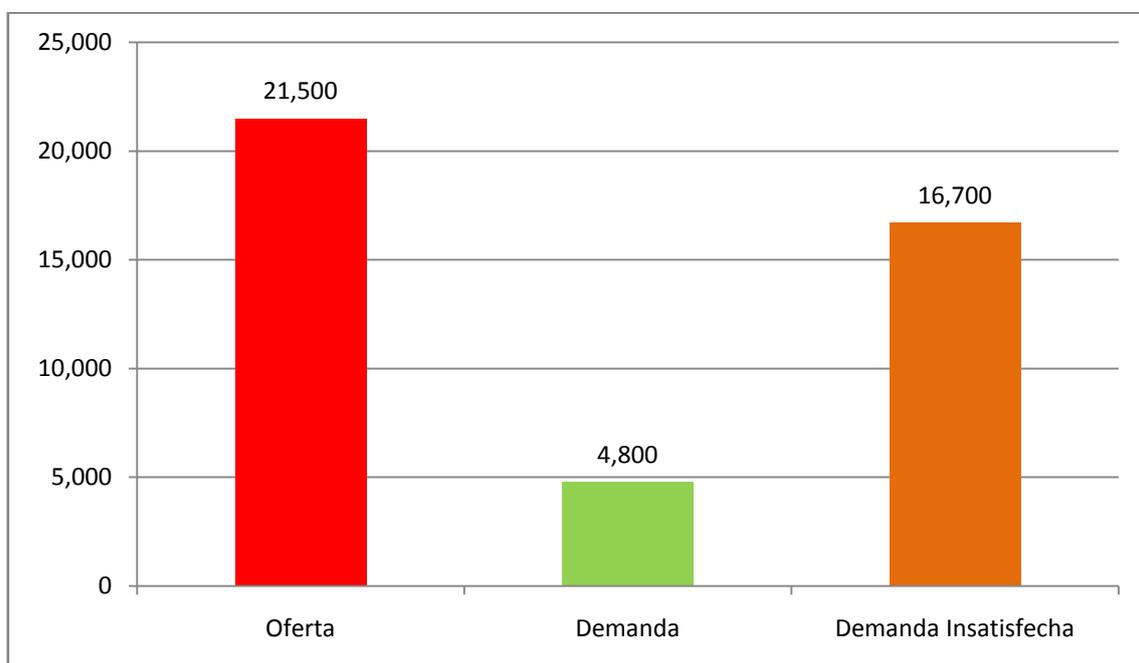
#### **4.5 Demanda Insatisfecha**

“DEMANDA INSATISFECHA: En este caso, los productos o servicios disponibles no son suficientes ni satisfacen la demanda de los destinatarios.

---

<sup>28</sup>[http://es.wikipedia.org/wiki/Demanda\\_\(econom%C3%ADa\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Demanda_(econom%C3%ADa))

Aquí, los especialistas deberán lograr el desarrollo de un nuevo producto o mejorar uno ya existente para colmar la brecha; cuando traten de satisfacer una demanda insatisfecha tendrán que distinguir entre una brecha en el nivel de satisfacción y un vacío en el tipo de satisfacción. La brecha en la clase de satisfacciones, se presenta cuando los destinatarios pueden obtener satisfacción, solo por medio de un producto mejorado o un nuevo producto que corrija las deficiencias de los existentes; el vacío en el nivel de satisfacción tiene que ver con una situación donde los productos de que se dispone no pueden brindar el nivel, grado o satisfacción deseados.<sup>29</sup>



**Elaborado Por:** Brayan Cabrera

Para determinar la demanda insatisfecha se resta la oferta menos la demanda, en este caso se obtuvo una población insatisfecha de 16.700 Turistas, de las cuales se piensa satisfacer al menos el 60%.

<sup>29</sup>[http://es.wikipedia.org/wiki/Marketing\\_social](http://es.wikipedia.org/wiki/Marketing_social)

## Capítulo V

### 5.1 Propuesta de Marketing

#### 5.1.1 Producto

Al realizar las Encuestas en el Restaurante Focaccia los clientes sugirieron que exista como servicio adicional el tener servicio de internet (WIFI).

“Wifi es un mecanismo de conexión de dispositivos electrónicos de forma inalámbrica. Los dispositivos habilitados con Wi-Fi, tales como: un ordenador personal, una consola de videojuegos, un smartphone o un reproductor de audio digital, pueden conectarse a Internet a través de un punto de acceso de red inalámbrica. Dicho punto de acceso (o hotspot) tiene un alcance de unos 20 metros (65 pies) en interiores y al aire libre una distancia mayor. Pueden cubrir grandes áreas la superposición de múltiples puntos de acceso.

Wi-Fi es una marca de la Wi-Fi Alliance (anteriormente la WECA: Wireless Ethernet Compatibility Alliance), la organización comercial que adopta, prueba y certifica que los equipos cumplen los estándares 802.11 relacionados a redes inalámbricas de área local.

Las redes Wi-Fi poseen una serie de ventajas, entre las cuales podemos destacar:

- Al ser redes inalámbricas, la comodidad que ofrecen es muy superior a las redes cableadas porque cualquiera que tenga acceso a la red puede conectarse desde distintos puntos dentro de un rango suficientemente amplio de espacio.
- Una vez configuradas, las redes Wi-Fi permiten el acceso de múltiples ordenadores sin ningún problema ni gasto en infraestructura, no así en la tecnología por cable.

- La Wi-Fi Alliance asegura que la compatibilidad entre dispositivos con la marca Wi-Fi es total, con lo que en cualquier parte del mundo podremos utilizar la tecnología Wi-Fi con una compatibilidad total.

Pero como red inalámbrica, la tecnología Wi-Fi presenta los problemas intrínsecos de cualquier tecnología inalámbrica. Algunos de ellos son:

- Una de las desventajas que tiene el sistema Wi-Fi es una menor velocidad en comparación a una conexión con cables, debido a las interferencias y pérdidas de señal que el ambiente puede acarrear.
- Hay que señalar que esta tecnología no es compatible con otros tipos de conexiones sin cables como Bluetooth, GPRS, UMTS, etc”.<sup>30</sup>

El Restaurante Focaccia puede adquirir este servicio para ofrecer a sus clientes en diferentes empresas como CNT, MOVISTAR, CLARO, etc.

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones garantiza una conexión permanente de Internet contando con un centro de operaciones de red.

Los Beneficios que se tiene con CNT, es el pago del servicio a 60 días, dependiendo de la fecha de corte, inscripción sin costo o poderlo diferir a 3 meses en la planilla de teléfono, tiene un Modem Inalámbrico con 4 puertos y Wifi, no tiene un límite de descargas y no existe ningún daño en la instalación.



**Fuente:** [www.cnt.com.ec](http://www.cnt.com.ec)

**Elaborado por:** Brayan Cabrera

---

<sup>30</sup><http://es.wikipedia.org/wiki/Wi-Fi>

Se puede tener una movilidad de hasta 30 metros y tiene una conectividad con elementos como Wii, XBOX, Iphone, Ipod, Black Berrys, etc.

<b>INTERNET FAST BOY</b>		
<b>DOWN</b>	<b>UP</b>	<b>VALOR</b>
1000 Kbps	250 Kbps	\$ 20,16
1500 Kbps	250 Kbps	\$ 27,89
2 Mbps	500 Kbps	\$ 44,69
3 Mbps	500 Kbps	\$ 55,89
5 Mbps	500 Kbps	\$ 95,09
9 Mbps	700 Kbps	\$ 162,40

**Elaborado por:** Brayan Cabrera

Las empresas Movistar los contratos para el servicio de Internet son por consumo de Mega Bytes y en lugar público donde se va a brindar este servicio dándole un valor agregado van a consumirse pronto y pagándose valores muy altos de igual forma el cobro de este servicio para el restaurante va a realizarse por medio de Tarjeta de Crédito o Débito Bancario.

Costos de Internet en la Empresa Movistar



**Fuente:** [www.movistar.com.ec](http://www.movistar.com.ec)

**Elaborado por:** Brayan Cabrera

<b>Plan</b>	<b>Tarifa Mensual</b>	<b>Tarifa Final (incluye IVA)</b>	<b>Tarifa Promocional</b>	<b>Tarifa Promocional Final (incluye IVA)</b>	<b>MB incluidos</b>	<b>Módem Huawei E303 + IVA</b>
IM Control HPlus\$19	\$19,00	\$21,28	\$9,50	\$10,64	1.000	\$19,00

IM Full Navega HPlus \$29	\$29,00	\$32,48	\$14,50	\$16,24	Ilimitado	\$19,00
IM Control HPlus \$49	\$49,00	\$54,88	\$24,50	\$27,44	5.000	

**Fuente:** www.movistar.com.ec  
**Elaborado por:** Brayan Cabrera

Con la Empresa Claro sus beneficios son que tiene velocidades de hasta 15 Mbps, descargas ilimitadas de archivos todo el tiempo y tiene una cobertura amplia los Requisitos es la Copia de Cedula Persona Natural y para establecimiento la Copia de Cedula y de Ruc.



**Fuente:** www.claro.com.ec  
**Elaborado por:** Brayan Cabrera

Los siguientes Costos para el requerimiento de este servicio están sin impuestos no esta sumado el pago de IVA y a la legislación vigente.

Banda Ancha	
1,6 Megas	\$ 19,90
2,2 Megas	\$24,9
3 Megas	\$29,9
6 Megas	\$49,9
8 Megas	\$65
15 Megas	\$110

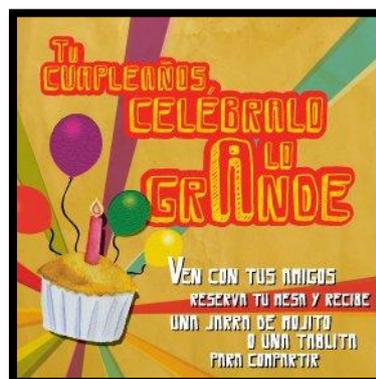
**Elaborado por:** Brayan Cabrera

Después de analizar estas 3 ofertas, se descarta Movistar pero la más considerable es la de la Empresa Claro observando que ofrece hasta 15 Megas a comparación de CNT que llega hasta 9 Megas, también tiene precios más bajos a comparación de CNT en cualquiera de los Megas que ofrecen los pagos de este servicio se los puede realizar ya sea personalmente, por tarjeta de crédito y debito bancario.

De igual forma se pretende incrementar las ventas y los consumos en el restaurante en un 30%, se lograra esta meta, con la implementación de más combos a la carta menú y también de combos temporales, descuentos y promociones.



Elaborado por: Brayan Cabrera



Elaborado por: Brayan Cabrera



Elaborado por: Brayan Cabrera



Elaborado por: Brayan Cabrera

Con la Finalidad de llamar la atención al cliente e incrementar los consumos en el Restaurante Focaccia.

Para la Creación de los cupones y afiches promocionales sobre los combos, descuentos, etc. Es de \$5,00 las 100 tarjetas de presentación (CUPONES) y los volantes y/o afiches promocionales a full color los 1000 tiene un costo de \$35,00.

El Restaurante Focaccia para poder incrementar sus ventas para poder llegar al porcentaje deseado tiene que aumentar la calidad de servicio que brinda su personal, para poder lograr esto se realizara capacitaciones en el SECAP a todo el personal semestralmente, con el propósito de que estén al día con innovación se servicio, trato, protocolo, etc.

La organización del Restaurante Focaccia es:

- El Restaurante Focaccia esta conformada por 4 integrantes de la Familia Camacho



**Fuente:** Facebook/focaccia  
**Elaborado por:** Brayan Cabrera

- 1) **PRESIDENTE:** Coronel Carlos Camacho
- 2) **GERENTE ADMINISTRATIVO:** Ing. Andrés Camacho
- 3) **GERENTE FINANCIERO:** Ing. David Camacho
- 4) **SUPERVISORA:** Sra. Yolanda Garrido

#### **EMPLEADOS: TOTAL 14**

- a) **Cocina:** 4 empleados
- b) **Servicio:** 5 empleados
- c) **Producción:** 2 empleados
- d) **Cajero:** 2 empleados
- e) **Barra:** 1 empleado

**CORDINADOR GENERAL:** Sr. Vicente Rodríguez

**SUPERVISOR DE AREA:**

- ✓ **Diurno:** Sra. Gricelly Ollague
- ✓ **Nocturna:** Sr. Paúl Pérez

Este es el personal del Restaurante Focaccia para poder satisfacer la demanda de clientes en la Plaza El Quinde, mediante este personal se atiende a los Turistas de manera oportuna y en el tiempo oportuno, cave recalcar que un punto negativo es pese a que los empleados dan una aceptable atención como se puede notar en la tabulación de las encuestas necesitan de capacitación para brindar un excelente servicio y satisfacer toda necesidad del cliente y que posean una mejor actitud, y el Restaurante Focaccacia no capacita periódicamente para así mejorar su servicio.



**Fuente:** [www.secap.com.ec](http://www.secap.com.ec)  
**Elaborado por:** Brayan Cabrera

La capacitación del personal será en 3 áreas del Restaurante “Servicio, Cajeros y Barra”, por lo que en estos departamentos se tiene un contacto más personal con el cliente.

En estas 3 áreas del Restaurante Focaccia se tiene 8 empleados, y la capacitación se la va hacer en “El Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP) es una institución pública adscrita al Ministerio de Relaciones Laborales. Desde 1966 ha generado procesos de capacitación y formación profesional a nivel nacional, contribuyendo con el cumplimiento de los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir y respondiendo a los desafíos que el sistema laboral exige”.<sup>31</sup>

#### 1. Objetivo del Programa:

Realizar la puesta a punto y servicio de clientes en bares y restaurantes de manera técnica y responsable a fin de lograr la satisfacción del cliente.

---

<sup>31</sup><http://www.secap.gob.ec/>

## 2. Contenidos del Programa:

### Fundamentos de la Hotelería y Mise en Place del Bar

- Factores que propician el desarrollo del turismo.
- Nuevas tendencias del turismo y sus repercusiones.
- Desarrollo sostenible del turismo.
- El perfil profesional requerido por el mercado de trabajo del sector turístico.
- Características del local.
- Géneros de consumo.
- Estanterías y clasificar bebidas alcohólicas.
- La cristalería.
- La maquinaria.
- Elementos decorativos y aromatizantes.
- Jugos y jarabes.
- La barra.
- La mise en place, finalización.
- Bebidas alcohólicas, dosificación.

### Prerrequisitos

- Manejo de técnicas instrumentales básicas de lectura, escritura y matemática.

### Elaboración y Servicio de Cocteles y Series Clásicos

- Degustar y servir bebidas alcohólicas.
- Degustación y servicio de bebidas alcohólicas.
- Equipo técnico del bar.
- Elaborar y servir cocteles clásicos.
- Equipo de apoyo del bar.
- Cocteles clásicos.
- Series de coctelería.

- Cobro de cuenta y despedida al cliente.

#### Prerrequisitos

- Módulo: Fundamentos de la Hotelería y Mise en Place del Bar.

### Fundamentos de la Hotelería y Mise en Place de Restaurantes

- Factores que propician el desarrollo del turismo.
- Factores que propician el desarrollo del turismo.
- El desarrollo sostenible del turismo.
- El perfil profesional requerido por el mercado de trabajo del sector turístico orientado a restaurantes.
- Limpieza y ventilación del local.
- Mobiliario.
- Mantelería.
- La loza.
- La cristalería.
- Cubertería.
- Limpieza y reposición del petit menage.
- El equipo complementario del comedor.
- Montaje de mesas de restaurante para desayunos.
- Montaje de mesas de restaurante para menú-carta.
- Montaje de mesas de restaurante para menú-carta.

#### Prerrequisitos

- Módulo: Elaboración y Servicio de Cocteles y Series Clásicos.

### Atención y Servicio al Cliente en el Restaurante

- Comanda
- Los vinos.
- Los manjares.
- Desbarasado mesas.

- Protocolo de servicio.
- El estilo a la americana.
- Servicio de aperitivos, vinos y refrescos.
- Servicio de bajativos e infusiones.
- Cobro cuenta y despedir al cliente.

#### Prerrequisitos

- Módulo: Fundamentos de la Hotelería y Mise en Place de Restaurantes.

Estas capacitaciones se las va a realizar semestralmente para cada uno de los empleados dichos anteriormente según su modulo el costo es de \$80,00 por persona queriendo decir que por los 8 empleados es un costo semestral de \$640,00 y esto realizándolo por semestre es de \$1280,00 por 45 horas que es por modulo.

Dentro de las capacitaciones para el personal se ha tomado en cuenta de que los turistas que llegan a la Plaza el Quinde tienen una afluencia grande de turistas extranjeros y teniendo un 15 % de vistas en el Restaurante Focaccia. Pero este numero de clientes extranjeros que vista el Restaurante es bajo por el hecho de que el personal no maneja otros idiomas y por eso se pretende capacitar al personal de servicio en el idioma ingles en un tiempo máximo de 5 meses.



**Fuente:** Google.com  
**Elaborado por:** Brayan Cabrera

La capacitación del personal en el idioma inglés se llevará a cabo en “CENDIA® es un instituto de Inglés con 33 años de experiencia que brinda educación de calidad a la comunidad quiteña y nacional a través de excelencia académica, profesores altamente capacitados y los más bajos costos”<sup>32</sup> durante 5 meses para que puedan dominar el idioma Inglés y de esta manera dar un mejor servicio a los clientes extranjeros.



**Fuente:** [www.cendia.com](http://www.cendia.com).

**Elaborado por:** Brayan Cabrera

El curso de idioma inglés en el Instituto de Inglés Cendia para 8 empleados durante 5 meses es por cada uno de \$40,00 para el número de empleados que se va a capacitar el curso es de \$320,00 por los 5 meses es de \$1600,00.

En las encuestas realizadas el cliente pedía que existe como valor agregado platos nacionales, pero observando los ingredientes y la carta menú que se tiene se pudo notar que no existe platos calientes como Sopas, y según los ingredientes para la preparación de los demás platos se sugiere que se pueda realizar como otra opción en su oferta de platos es una Sopa Serrana.



**Fuente:** Google.com

**Elaborado por:** Brayan Cabrera

---

<sup>32</sup><http://www.cendia.edu.ec/>

El Locro de papas es una sopa ecuatoriana de papas y queso, es una sopa de la sierra e igual que otras recetas típicas los ingredientes y su preparación varían de una ciudad a otra.

Los Ingredientes para la preparación del Locro de Papas Serrano:

- 1tz. De cebolla blanca picada en cuadritos
- 1 cda. De aceite.
- ½ cda. De pasta de achiote
- 5 tzs de papas peladas y costadas en cuadritos
- 5 tzs de agua aproximadamente
- 1 cda. De sal o al gusto
- 1 tz de leche
- 2 tzs. De choclo tiernos cocinados (puede usar de tarro)



**Fuente:** Google.com  
**Elaborado por:** Brayan Cabrera

#### PREPARACIÓN:

- 1) En una olla grande sofría la cebolla blanca con el aceite y la pasta de achiote, añada el agua, trate de que esta cubra las papas, agregue la sal y deje cocinar hasta que estén blandas.
- 2) Cuando ya estén suaves tome un tenedor y apiste un poco parte de las papas como para darle consistencia al locro, deje todavía trozos de papa

enteros, añada la taza de leche, el choclo, queso fresco y el orégano en ramitas.

Verifique el sabor, seguramente va a necesitar un toque más de sal, si esta muy espeso agregue otro poco de leche y sirva bien caliente acompañado de los hollejos de aguacates y por supuesto el infaltable ají.

El costo por realizar este plato es de 1,50 aproximadamente y puede ser vendido en el Restaurante Focaccia aún precio de \$3,75 hasta \$4,25 Dependiendo la salida de este plato al mes.

### **5.1.2 Promoción**

El Restaurante Focaccia para poder retomar otra vez su posicionamiento en la Plaza el Quinde tiene que intensificar su promoción, y por esto se toma en cuenta escoger medios de publicidad alternativa, como son las menciones en “LA TV”, publicaciones en banner, y la página web, en la actualidad existe un gran estimado de personas que usan el internet como medio de investigación. Por está razón es una buena opción la creación de una pagina web, la cual proporcionará información acerca del Restaurante, su gastronomía, sus servicios, y todos los sucesos que en está ocurran, también ofrecerá un hipervínculo donde se pueda conectar en línea, para realizar reservaciones o tenga alguna duda y tener más afluencia de clientes.

Está página llevará consigo, fotografías del establecimiento, de su carta Menú, Promociones y datos importantes del Restaurante Focaccia, además de espacios donde se aceptará comentarios acerca de las visitas realizadas, y la opinión de la misma.

Cuando está página web se encuentre posicionada podrá vender espacios para publicidad, y generar mayores recursos para el Restaurante Focaccia.

Por otra parte debido la aceptación del público que tiene con el programa “La Televisión” tanto se anunciara en el transcurso del programa que se da los días domingos en el canal 2 y también en su página web por medio de un banner. La página de Internet del programa LA TELEVISIÓN es visitada por más de 60.000 visitantes y 400.000 páginas vistas cada mes.



**Fuente:** [www.tvecuador.com](http://www.tvecuador.com)  
**Elaborado por:** Brayan Cabrera

Con las nuevas estrategias y servicios web que prestará la página, y la interacción que esta tendrá con el programa de televisión, los visitantes crecerán exponencialmente.

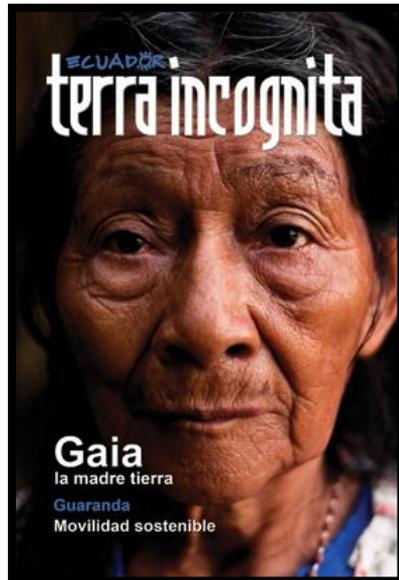
Está es una publicidad que llega directo al grupo objetivo del Restaurante Focaccia, es un canal directo entre los productos y los clientes.

Los precios que tiene son de lanzamiento, y si se compara el precio con otros medios electrónicos, se podrá ver que son bajísimos, es más, están cotizados por mes, lo que le garantiza que no tendrá que pagar más por número de impresiones.

Se ha decido escoger estos medios porque es una de manera sencilla, económica y actual de dar a conocer y promocionar al Restaurante Focaccia.

De igual forma de lograr intensificar la promoción ser mediante publicaciones en revistas Turísticas como es la Revista Terra Incógnita, siendo una revista

acerca de toda la oferta Turística que posee el Ecuador siendo un medio masivo y de mucha ayuda para el Restaurante Focaccia poder publicitarse en este medio impreso.



**Fuente:** [www.terraecuador.net](http://www.terraecuador.net)

**Elaborado por:** Brayan Cabrera

Ya que ofrece sus publicaciones ya sea para todo el Ecuador como para el extranjero teniendo 6 publicaciones al año, siendo esto 1 vez pasando un mes donde se puede encontrar membresías, descuentos, concursos y promociones.

Otra forma de incrementar el posicionamiento y su promoción será sacando provecho a los eventos que realizan mensualmente en la Plaza El Quinde ubicando en los alrededores de este sector modelos tanto hombres como mujeres (De la Agencia de Modelos Shande), los cuales tendrán que repartir volantes, cupones promocionales y que inviten al cliente a que se acerque y consuma en el Restaurante.

Para la promoción del Restaurante Focaccia se utilizaran los siguientes medios alternativos.

**Pagina web:** Un dominio .com, .net cuesta \$11 al año. El dominio .org cuesta \$15 al año.

- El hosting cuesta \$39 al año.

- El costo total anual es de \$50 o \$54 más IVA anual. Lo cual debe renovarse cada año.

Por el costo anterior se incluye:

1. Un panel ISP config.
2. Creación de cuentas de correo, usuarios FTP y bases de datos
3. Además la capacitación tiene un valor de \$50 + IVA que sería por una sola ocasión, para que se pueda subir artículos fotos, noticias, videos, etc.

**Banner:** este se encontrará en la página web del programa La Televisión es de 5tipo cubo A, tiene un valor de \$500 mensuales.

**Menciones en el programa en vivo “La Tv”:** este tipo de menciones se hará los días domingos, serían al inicio del programa, cada una tiene un valor de \$70 semanales.

**Terra Incógnita:** Las publicaciones son 1 vez cada 2 meses ya que la revista al año brinda 6 editoriales teniendo un costo mensual de \$30,00.

**Empresa de Modelos Shande:** Se solicitaría cuatro Modelos, dos hombres y dos mujeres los cuales puedan abarcar los cuatro espacios que tiene la Plaza el Quinde, la Agencia cobra por cada modelo \$20 diarios que esto equivale a \$80 mensuales.

## ETAPAS

### Etapa de lanzamiento

La publicación de la página web, el banner, las menciones en el programa, publicidad en la revista y los servicios de agencia de modelos serán desde el mes de Enero del 2013.

## **Etapa de mantenimiento**

La página web tendrá una duración de 1 año calendario, el banner durará expuesto al público un mes, las menciones en el programa “LA TV”, se harán los días domingos, la publicación en la revista será de un mes y los servicios de la agencia de modelos será de una sola vez al mes.

## **OBJETIVOS DE MEDIOS**

### **Alcance**

El banner fue escogido como medio de soporte y vínculo para que la página web sea visitada.

Las menciones en el programa “LA TV”, se enfoca en captar la atención en turistas potenciales, que les guste la gastronomía.

La página web se crea como medio masivo, para aquellas personas que navegan en busca de información de nuevos lugares gastronómicos en la provincia de pichincha.

La revista es un medio masivo que captara a mas Turistas tanto nacionales como extranjeros y con los servicios de la Agencia de Modelos se podrá captar más personalmente a los posibles clientes que se encuentre circulando ese momento por la Plaza el Quinde, siendo una fuerza de convencimiento o dejando la publicidad del Restaurante.

### **Frecuencia**

Tomando en cuenta que la página web del programa “LA TV” ha tenido 210 mil visitantes en el 2011, un millón de páginas vistas, visitantes de más de 25 países del mundo, se espera que el banner tenga igual o mayor concurrencia de visitas.

La frecuencia de la visita de la página web del Restaurante Focaccia sea, de al menos 1000 personas al mes.

### Cobertura

Con el banner y las menciones en el programa “LA TV “, se espera que abarque toda la provincia de pichincha, al igual que como el internet es un medio masivo de publicidad se busca de igual manera que tenga una aceptación que beneficie al Restaurante.

### OPORTUNIDADES DE CONTACTO

ACTIVIDADES	JÓVENES	JÓVENES-ADULTOS	ADULTOS
ESCUCHA LA RADIO		X	X
NAVEGA EN INTERNET	X	X	X
MIRA LAS VALLAS		X	X
LEE LOS BANNER	X	X	X
LEE LA REVISTA		X	X
MIRA TV	X	X	X

### SELECCIÓN DE MEDIOS

MEDIOS	JÓVENES	JÓVENES-ADULTOS	ADULTOS
INTERNET	X	X	X
BANNER	X	X	X
LA TV	X	X	X
REVISTA		X	X

### DISTRIBUCIÓN POR ETAPAS Y MEDIOS

MEDIO	INVERSION	PORCENTAJE	TIEMPO	LANZAMIENTO	MANTENIMIENTO
-------	-----------	------------	--------	-------------	---------------

<b>INTERNET</b> (página web)	<b>\$181,48</b>	<b>25%</b>	<b>ANUAL</b>	<b>Enero</b>	<b>ANUAL</b>
<b>BANNER</b> (cubo A)	<b>\$500</b>	<b>25%</b>	<b>MENSUAL</b>	<b>Enero</b>	<b>MENSUAL</b>
<b>LA TV</b> (2 menciones)	<b>\$140</b>	<b>25%</b>	<b>DIARIA</b>	<b>Enero</b>	<b>2 VECES AL MES Y PASANDO UN MES</b>
<b>REVISTA</b>	<b>\$30</b>	<b>25%</b>	<b>Mensual</b>	<b>Enero</b>	<b>Mensual</b>
<b>MODELOS</b>	<b>\$80</b>	<b>25%</b>	<b>Mensual</b>	<b>Enero</b>	<b>Mensual</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$931,48</b>	<b>100%</b>			

### PAUTAS POR MEDIOS Y ETAPAS

### PAUTA DE VALLAS LANZAMIENTO-MANTENIMIENTO

BANNER	UBICACIÓN	TAMAÑO	VALOR	TIEMPO	TOTAL INVERSIÓN
CUBO A	PAGINA WEB PROGRAMA "LA TV"	200X 200 PÍXELES	\$500	MENSUAL	\$500
<b>TOTAL</b>					<b>\$500</b>

### PAUTA DE LA PÁGINA WEB LANZAMIENTO-MANTENIMIENTO

INTERNET	DOMINIO	VALOR	TIEMPO	TOTAL INVERSIÓN
----------	---------	-------	--------	-----------------

PÁGINA WEB	.com	\$181,48	ANUAL	\$181,48
TOTAL				\$181,48

TELEVISIÓN	VALOR	TIEMPO	TOTAL INVERSIÓN
MENCIONES DE 15s.	\$70 c/m	2 Veces al Mes	\$140
TOTAL			\$140

### PAUTA DE LA REVISTA Y AGENCIA DE MODELOS

REVISTA	VALOR	TIEMPO	TOTAL INVERSIÓN
TERRA INCOGNITA	\$30,00	Mensual	\$30,00
TOTAL			\$30,00

MODELOS	VALOR	TIEMPO	TOTAL INVERSIÓN
AGENCIA SHANDE	\$80,00	Mensual	\$80,00
TOTAL			\$80,00

### FLOW CHART

MEDIO	INVERSIÓN	TIEMPO
INTERNET	\$181,48	UN AÑO
SUBTOTAL	\$181,48	

<b>BANNER</b>	<b>\$500</b>	UN MES
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$500</b>	
<b>LA TV</b>	<b>\$140</b>	2 Veces al Mes
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$140</b>	
<b>REVISTA</b>	<b>\$30,00</b>	MENSUAL
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$30,00</b>	
<b>AGENDIA DE MODELOS SHANDE</b>	<b>\$80,00</b>	MENSUAL
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$80,00</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>\$931,48</b>	

## CONTROL Y EVALUACIÓN

El control del banner, revista se hará después del primer mes, y según eso conocer la aceptación o no de las personas, de igual manera el internet será un año calendario, realizando constantemente la actualización de la información, para publicar eventos, fotos, etc.

Y las menciones en el programa de "LA TV" se harán al termino de estas publicaciones es decir al mes.

La evaluación se realizará por medio de un contador mediante el internet, para conocer el porcentaje de personas que visitaron el banner, la página web y de

esta manera conocer la acogida de estos medios publicitarios. Además con las menciones en “LA TV”, Se evaluará según el rating del programa.

La Agencia de Modelos se realizara el Control el día que se utilice sus servicios para comprobar la acogida de los turistas que visiten ese día la Plaza El Quinde y que se dirijan al Restaurante Focaccia.

## **Capitulo VI**

### **6.1 Introducción al análisis Financiero**

El análisis financiero constituye la técnica matemático-financiera y analítica, a través de la cual se determinan los beneficios o pérdidas en los que se puede incurrir al pretender realizar una inversión u alguna otro movimiento, en donde uno de sus objetivos es obtener resultados que apoyen la toma de decisiones referente a actividades de inversión.

Asimismo, al analizar los proyectos de inversión se determinan los costos de

oportunidad en que se incurre al invertir al momento para obtener beneficios al instante, mientras se sacrifican las posibilidades de beneficios futuros, o si es posible privar el beneficio actual para trasladarlo al futuro, al tener como base específica a las inversiones.

El análisis financiero se emplea también para comparar dos o más proyectos y para determinar la viabilidad de la inversión de un solo proyecto.<sup>33</sup>

Es necesario para todas las empresas, ejecutar el estudio financiero con la finalidad de analizar por medio de indicadores cual es su verdadero rendimiento y económico que poseen estas; para así poder enfrentar sus compromisos económicos ya sea con sus clientes internos y externos o proveedores en un momento dado.

## **6.2 Análisis de los datos financieros.**

Esta función se refiere a la transformación de datos financieros a una forma que puedan utilizarse para controlar la posición financiera de la empresa, a hacer planes para financiamientos futuros, evaluar la necesidad para incrementar la capacidad productiva y a determinar el financiamiento adicional que se requiera.

También debe cumplir funciones específicas como:

1. Evaluar y seleccionar clientes.
  2. Evaluación de la posición financiera de la empresa.
  3. Adquisición de financiamiento a corto plazo.
  4. Adquisición de activos fijos.
- La función financiera refuerza a que los estados financieros se elaboren oportunamente que sean confiables, para que su análisis sea lo haga de una manera minuciosa y con un procedimiento adecuado.

---

<sup>33</sup><http://www.monografias.com/trabajos7/anfi/anfi.shtml>

- Preparación de los estados financieros que sean transparentes y fiables.
  
- Dentro de lo financiero hay situaciones que están fuera de las políticas establecidas, y que afectan directamente al comportamiento de las mismas estas se pueden dar por comportamientos o situaciones surgidas en el ámbito laboral o de país, como pueden ser las variaciones en el mercado cambios en la política por cambios de gobiernos, etc.

### **6.3 Plan de Inversión**

Para poder dar un valor de la inversión inicial que se necesita, se debe tomar en cuenta todos los aspectos que vienen a formar parte de la elaboración de este proyecto de tesis, no se puede dejar ningún costo afuera, por mínimo que sea, mediante este se puede dar cuenta si se tiene capital suficiente para comenzar con el mencionado proyecto, y ver si se está en capacidad de asumir o si se necesita de algún tipo de financiamiento.

<b><u>PROPUESTA DE IMPLEMENTACION</u></b>							
<b><u>PRODUCTOS</u></b>							
<b>SERVICIO</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>DETALLE</b>	<b>Valor</b>	<b>IVA</b>	<b>Subtotal</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Total</b>
WIFI	CLARO	Banda Ancha de 15 Megas por él Volumen de Turistas.	\$ 110,00	\$ 13,20	\$ 123,20	1 Mes	\$ 123,20
PROMOCIÓN, DESCUENTOS CUPONES, ETC.	MACRO SOLUTIONS	100 Tarjetas de presentación o cupones, volantes y/o afiches 1000 a full color	\$ 35,71	\$ 4,29	\$ 40,00	1 Mes	\$ 40,00
CAPACITACIÓN	SECAP	Capacitación en 3 Áreas del Restaurante Servicio, Caja y Barra, donde hay 8 empleados.	\$ 571,43	\$ 68,57	\$ 640,00	2 Semestres	\$ 1.280,00
CAPACITACIÓN EN EL IDIOMA INGLES	CENDIA	Capacitación en el idioma ingles para 8 Empleados ya que tienen un contacto más Personal con el cliente extranjero.	\$ 285,71	\$ 34,29	\$ 320,00	5 Meses	\$ 1.600,00
CREACIÓN DE UN PLATO NACIONAL	RESTAURANTE FOCACCIA	Creación de un Plato Caliente "Sopa" Serrana Locro de Papas	\$ 1,50		\$ 1,50	1 Mes (120)	\$ 180,00

<b><u>PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN PROMOCIÓN</u></b>					
<b>MEDIOS DE COMUNICACIÓN</b>	<b>MEDIOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>Valor</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>WEB</b>	.COM	Página web para el Restaurante Focaccia.	\$ 181,48	ANUAL	\$ 181,48
<b>BANNER EN WEB</b>	LA TELEVISION	Página web del Programa La Televisión	\$ 500	MENSUAL	\$ 500,00
<b>TV</b>	LA TELEVISION	Menciones en el Programa La Televisión	\$ 70,00	DIARIA POR 2 VECES AL MES	\$ 140,00
<b>REVISTA</b>	TERRA INCOGNITA	Publicaciones de anuncios en la Revista	\$ 30,00	MENSUAL	\$ 30,00
<b>ESMPRESA MODELOS</b>	SHANDE	Servicios de Modelos	\$ 80	DIARIA POR 1 VES AL MES	\$ 80,00
				<b>TOTAL</b>	<b>\$ 931,48</b>

<b><u>TOTAL DE LA PROPUESTA</u></b>			
<b>PROMOCIÓN</b>	<b>PRODUCTO</b>	<b>INICIO PROPUESTA</b>	<b>TOTAL</b>
\$ 931,48	\$ 3.223,20	ENERO	\$ 4.154,68

#### 6.4 Estado de Resultados

“Estado de resultados o Estado de pérdidas y ganancias, es un estado financiero que muestra ordenada y detalladamente la forma de como se obtuvo el resultado del ejercicio durante un periodo determinado.

El estado financiero es dinámico, ya que abarca un período durante el cual deben identificarse perfectamente los costos y gastos que dieron origen al ingreso del mismo. Por lo tanto debe aplicarse perfectamente al principio del periodo contable para que la información que presenta sea útil y confiable para la toma de decisiones.”

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	
Ventas	215.567,23
(-) Costo de Ventas	109.137,19
<b>(=) Utilidad Bruta en Ventas</b>	<b>106.430,04</b>
(-) Gastos de Operación	73.848,95
(-) Depreciación	15.537,56
<b>(=) Utilidad Operativa</b>	<b>17.043,53</b>
(+) Otros Ingresos no Operacionales	0,00
(-) Otros Equipos no Operacionales	0,00
<b>(=) Utilidad antes de Ingresos y Bonificaciones</b>	<b>17.043,53</b>
(-) Impuestos y Participaciones	6.178,28
<b>(=) Utilidad Neta</b>	<b>10.865,25</b>

#### 6.5 Flujo de Efectivo

El estado de flujos de efectivo está incluido en los estados financieros básicos que deben preparar las empresas para cumplir con la normativa y reglamentos institucionales de cada país. Este provee información importante para los administradores del negocio y surge como respuesta a la necesidad de determinar la salida de recursos en un momento determinado, como también un análisis proyectivo para sustentar la toma de decisiones en las actividades financieras, operacionales, administrativas y comerciales.

Todas las empresas, independientemente de la actividad a que se dediquen, necesitan de información financiera confiable, una de ellas es la que proporciona el Estado de Flujos de Efectivo, el cual muestra los flujos de efectivo del período, es decir, las entradas y salidas de efectivo por actividades de operación, inversión y financiamiento, lo que servirá a la gerencia de las empresas para la toma de decisiones.

### **6.5.1 Flujo de Efectivo del Restaurante Focaccia**

Para el flujo de efectivo del Restaurante Focaccia, se proyecta a 6 años con un incremento del “4,88%”, que es de la Tasa Inflación.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup><http://www.bce.fin.ec/>

FLUJO DE EFECTIVO DEL RESTAURANTE FOCACCIA								
		0	1 AÑO	2 AÑO	3 AÑO	4 AÑO	5 AÑO	6 AÑO
	<b>INGRESOS</b>							
	Alimentos y bebidas		215567,23	226086,91	237119,95	248691,41	260827,55	273555,93
<b>(=)</b>	<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>215567,23</b>	<b>226086,91</b>	<b>237119,95</b>	<b>248691,41</b>	<b>260827,55</b>	<b>273555,93</b>
	<b>COSTO DE VENTAS</b>							
	Alimentos y Bebidas		49137,19	51535,08	54050,00	56687,64	59453,99	62355,35
	Personal		60000,00	62928,00	65998,89	69219,63	72597,55	76140,31
<b>(=)</b>	<b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>		<b>109137,19</b>	<b>114463,08</b>	<b>120048,88</b>	<b>125907,27</b>	<b>132051,54</b>	<b>138495,66</b>
<b>(=)</b>	<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>106430,04</b>	<b>111623,83</b>	<b>117071,07</b>	<b>122784,14</b>	<b>128776,00</b>	<b>135060,27</b>
<b>(-)</b>	<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>							
	Gasto Administración		16691,88	17506,44	18360,76	19256,76	20196,49	21182,08
	Gasto de Venta		57157,07	59946,34	62871,72	65939,86	69157,72	72532,62
	Depreciación		15537,56	16295,79	17091,03	17925,07	18799,81	19717,24
<b>(=)</b>	<b>TOTAL GASTO DE OPERACIÓN</b>		<b>89386,51</b>	<b>93748,57</b>	<b>98323,50</b>	<b>103121,69</b>	<b>108154,03</b>	<b>113431,94</b>
<b>(=)</b>	<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>		<b>17043,53</b>	<b>17875,25</b>	<b>18747,57</b>	<b>19662,45</b>	<b>20621,98</b>	<b>21628,33</b>
<b>(-)</b>	Impuestos y Participación		6178,28	6795,99	7127,63	7475,47	7840,27	8222,88
<b>(=)</b>	<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>10865,25</b>	<b>11079,26</b>	<b>11619,94</b>	<b>12186,98</b>	<b>12781,71</b>	<b>13405,45</b>
<b>(+)</b>	Depreciación		15537,56	16295,79	17091,03	17925,07	18799,81	19717,24
<b>(=)</b>	<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>		<b>26402,81</b>	<b>27375,06</b>	<b>28710,96</b>	<b>30112,05</b>	<b>31581,52</b>	<b>33122,69</b>

### **6.5.2 Flujo de Efectivo con el Plan de Propuesta para el Restaurante Focaccia**

Para el Flujo de Efectivo del Plan de Propuesta, se proyecta a 6 años ya que en la demanda potencial es del 60% de la muestra de las encuestas realizadas en el Sector de la Plaza El Quinde, debido a que sería muy optimista decir que toda la demanda potencial visitaría el Restaurante Focaccia en el primer año, se ha optado por castigar a la demanda proporcionalmente desde un 10% incrementándolo durante el periodo hasta llegar al 60% que equivale al total de la demanda y a la que desea el Restaurante satisfacer y volver a posicionar su establecimiento en dicha Zona.

<b>FLUJO DE EFECTIVO Con el Plan de Propuesta</b>								
		<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
	<b>INGRESOS</b>							
	Alimentos y bebidas		215567,23	247643,63	284493,01	326825,57	375457,21	431325,24
<b>(=)</b>	<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>215567,23</b>	<b>247643,63</b>	<b>284493,01</b>	<b>326825,57</b>	<b>375457,21</b>	<b>431325,24</b>
	<b>COSTO DE VENTAS</b>							
	Alimentos y Bebidas		49137,19	56448,80	64848,39	74497,83	85583,10	98317,87
	Personal		60000,00	68928,00	79184,49	90967,14	104503,05	120053,10
<b>(=)</b>	<b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>		<b>109137,19</b>	<b>125376,80</b>	<b>144032,87</b>	<b>165464,96</b>	<b>190086,15</b>	<b>218370,97</b>
<b>(=)</b>	<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>106430,04</b>	<b>122266,83</b>	<b>140460,13</b>	<b>161360,60</b>	<b>185371,06</b>	<b>212954,27</b>
<b>(-)</b>	<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>							
	Gasto Administración		16691,88	19175,63	22028,97	25306,88	29072,54	33398,53
	Gasto de Venta		57157,07	65662,04	75432,55	86656,92	99551,47	114364,73
	Depreciación		15537,56	17849,55	20505,56	23556,79	27062,04	31088,87
<b>(=)</b>	<b>TOTAL GASTO DE OPERACIÓN</b>		<b>89386,51</b>	<b>102687,22</b>	<b>117967,08</b>	<b>135520,58</b>	<b>155686,05</b>	<b>178852,13</b>
<b>(=)</b>	<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>		<b>17043,53</b>	<b>19579,61</b>	<b>22493,05</b>	<b>25840,02</b>	<b>29685,01</b>	<b>34102,14</b>
<b>(-)</b>	Impuestos y Participación		6178,28	8153,73	9367,01	10760,82	12362,03	14201,50
<b>(=)</b>	<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>10865,25</b>	<b>11425,88</b>	<b>13126,04</b>	<b>15079,20</b>	<b>17322,98</b>	<b>19900,64</b>
<b>(+)</b>	Depreciación		15537,56	17849,55	20505,56	23556,79	27062,04	31088,87
	Inversión	4154,68						
	Activos	8.250,00						
	Capital de trabajo	8.981,97						
<b>(=)</b>	<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>	13077,29	<b>26402,81</b>	<b>29275,43</b>	<b>33631,60</b>	<b>38635,99</b>	<b>44385,02</b>	<b>50989,52</b>

## 6.6 Índices Financieros

### a) Tasa de Descuento

Coeficiente matemático utilizado para obtener el valor presente de unos flujos de fondos futuros, Para el desarrollo del presente proyecto se considera la relación entre factores como la inflación, la tasa de interés actual, y la variación del riesgo país ecuatoriano lo cual determina una tasa de descuento del **13%**.

### b) VAN

El VAN, valor actual neto, es una medida de los excesos o pérdidas en los flujos de caja, todo llevado al valor presente (el valor real del dinero cambia con el tiempo). Es por otro lado una de las metodologías estándar que se utilizan para la evaluación de proyectos.

Si un proyecto de inversión tiene un VAN positivo, el proyecto es rentable. Entre dos o más proyectos, el más rentable es el que tenga un VAN más alto.

El Valor Actual Neto de un proyecto de Inversión no es otra cosa que su valor medido en dinero de hoy o en otras palabras, es el equivalente en dólares actuales de todos los ingresos y egresos presentes y futuros, que constituyen el proyecto.

Si el VAN es  $>$  a 0 SE ACEPTA EL PROYECTO

Si el VAN es  $<$  a 0 SE RECHAZA EL PROYECTO

### c) TIR.-

Se denomina Tasa Interna de Rentabilidad (T.I.R.) a la tasa de descuento que hace que el Valor Actual Neto (V.A.N.) de una inversión sea igual a cero. (V.A.N. =0).

Este método considera que una inversión es aconsejable si la T.I.R. resultante es igual o superior a la tasa exigida por el inversor, y entre varias alternativas, la más conveniente será aquella que ofrezca una T.I.R. mayor.

$TIR > i \Rightarrow$  realizar el proyecto

$TIR < i \Rightarrow$  no realizar el proyecto

$TIR = i \Rightarrow$  el inversionista es indiferente entre realizar el proyecto o no

	0	1	2	3	4	5	6
Activos	8.250,00						
Capital de trabajo	8.981,97						
<b>FLUJO DE EFECTIVO RESTAURANTE FOCACCIA</b>	4154,68	26402,81	27375,06	28710,96	30112,05	31581,52	33122,69
<b>FLUJO DE EFECTIVO CON EL PLAN DE PROPUESTA</b>		26402,81	29275,43	33631,60	38635,99	44385,02	50989,52
	<b>-13.077,29</b>	<b>0,00</b>	<b>1900,37</b>	<b>4920,64</b>	<b>8523,94</b>	<b>12803,51</b>	<b>17866,82</b>

<b>EVALUACIÓN FINANCIERA</b>	
TASA DE DESCUENTO	13%
VAFE	25.657
VAN	12.580
B/C	1,96
TIR	31%

El valor actual neto nos dio un resultado \$12.850,00, por lo que se acepta el proyecto debido a que el VAN es mayor a cero. Esto significa que los ingresos son mayores que los egresos, con la cual el Restaurante Focaccia está recibiendo una mayor rentabilidad que como un mínimo que hubiese esperado recibir.

El panorama de los flujos de efectivo proyectados para los 6 años es óptimo; ya que, los ingresos en general son altos, también la TIR y el VAN arrojan buenos resultados.

## Capítulo VII

### 7.1 Conclusiones y Recomendaciones

A continuación se dará a conocer las conclusiones adquiridas a través del estudio y el análisis realizado durante este proyecto de tesis, de igual forma se proporcionará algunas recomendaciones que son importantes para la implementación de un Plan de Marketing con base a la información analizada previamente.

#### 7.1.1 Conclusiones

- Se pudo llegar a la conclusión que en el Restaurante Focaccia, carece de medios de promoción, que difundan sus platos y bebidas que posee, y de esta manera ayude a crecer la demanda de turistas que el Restaurante necesita, ya que la aceptación en la Plaza “El Quinde” presenta un nivel de aprobación alto, pero le falta publicidad y este resultado se vio reflejado en la investigación y las encuestas realizadas.
- Con el levantamiento de información tanto de los factores externos como internos del Restaurante Focaccia, se determina que están actuando de una forma inadecuada dentro de la Organización, necesitando mejorar en su Producto y Promoción para poder posicionarse en el mercado y aumentar sus ventas.
- Se estableció el presupuesto de los medios publicitarios previo a la recolección de cotizaciones, de empresas dedicadas a ofrecer publicidad alternativa y tradicional. En su producto de igual forma observando los costos más bajos y posibles para la inversión del Restaurante para así brindar como valor agregado y satisfacer las necesidades del cliente solicitadas en las encuestas.
- Al definirse las variables tanto dependientes como independientes se analizó que con la utilización del Marketing Mix podría mejorar

notablemente y se podrá utilizar estrategias para poder generar más ventas y satisfacer a la demanda insatisfecha y obtener su posicionamiento.

### **7.1.2 Recomendaciones**

- Se recomienda implementar los medios de publicidad alternativos y mantenerlos, realizando constantemente actualización de datos, para que el Restaurante Focaccia se de a conocer y pueda competir como un potencial Restaurante en la Plaza “El Quinde”.
- Es importante mantener actualizado a la organización en la capacitación en función a las nuevas tendencias en servicio y satisfacción al cliente a fin de mejorar el nivel de preparación del personal, mediante la capacitación continua y perfeccionarse para lograr tener personal de alto nivel y comprometidos con el Restaurante.
- Se recomienda implementar los productos sugeridos los que ayudaran al cumplimiento de los objetivos trazados y el crecimiento del Restaurante Focaccia y que sirvan como herramienta para el control y el monitoreo de los resultados.
- En el Restaurante Focaccia dar a conocer a sus trabajadores de la implementación del proyecto y cual va hacer su crecimiento en dicho Restaurante, para que cada trabajador sea un aporte fundamental para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- Se debe realizar seguimientos y evaluaciones continuas a cada uno de los puntos sugeridos en la propuesta con el fin de mejorar el servicio, producto del Restaurante y su promoción para lograr su posicionamiento y superar sus ventas.

## BIBLIOGRAFIA

1. AL RIES & JACM TROUT, Posicionamiento, (Editorial McGraw-Hill).
2. ALBRECHT K, (1996). Gerencia del Servicio, (Editorial Legis, 4ta Edición).
3. ALBRECHT KARL, (1998). Servicio al Cliente Interno, (Ediciones Paidós Ibérica, S.A.).
4. AQUILANO LACOBS, Administración de Producción y Operaciones, (Octava edición, Mc Gram Hill).
5. BUENO CAMPOS, EDUARDO, Organización de empresas: estructura, procesos y modelos, (Editorial Madrid, España, Ediciones Pirámide).
6. CHARLES W. HILL; GARETH R. JONES, (2006). Administración Estratégica, (Editorial Mc Graw Hill sexta edición)
7. DAVID F. (1997). Conceptos de Administración Estratégica, ( México: Prentice Hall).
8. DAVID UGARTE, (2002). Posicionamiento, (Edición Madrid).
9. DESS GREGORY, (2003). Dirección Estratégica, (Mc Graw Hill).
10. FRANKLIN FINCOWSKY ENRIQUE BENJAMÍN, Manuales Administrativos: Guía para su Elaboración, México, FCA – UNAM.
11. HARVARD BUSINESS REVIEW, (1999). Estrategias de Crecimiento, (Ed
12. iciones Deusto).
13. HARVARD BUSINESS REVIEW, (1999). Iniciativa Emprendedora. Ediciones Deusto.
14. IGLESIAS TOVAR JUAN RAMON, (2007). Comercialización de Productos Servicios Turísticos, (Editorial Madrid, 1era. Edición, 248 págs.).
15. IGNACIO VELEZ, (2003). Decisiones Empresariales bajo riesgo e incertidumbre, (Editorial Norma).
16. IVANCEVICH, John y LORENZI Meter, Gestión Calidad y Competitividad.
17. JHONSON D SCHOLLES, (2000). Dirección Estratégica, Prentice Hall, España.
18. MICHAEL R., Porter (1980). Estrategia Competitiva Técnicas para el análisis de los sectores Industriales y la Competencia, (Editorial Continental S.A. México).

19. MIGUEL ANGEL ACERENZA, Marketing de Destinos Turísticos, (Editorial Trillas 2da Edición).
20. NOYE DIDIER, Como Satisfacer a los clientes, (Edición Deusto).
21. ROZES GILBERT, Como Recibir y Acoger mejor a las personas, (Edición Deusto).
22. SALVADOR VALDEZ RIVERA, (1998). Diagnostico Empresarial, (Editorial Trillas, s.a. de c.v.).
23. Serna Gómez, Humberto, (2007). Gerencia Estratégica, (3D Editores, Séptima Edición)
24. STANTON, WALKER, Fundamentos del Marketing, (Mc. GRAW, 11 Edición).
25. Stoner Jean/ Freedman Eduard/ Gilbert Daniel. Administración.
26. STONER, James y FREEMAN Edgard; Administración (sexta edición; Prentice Hall).
27. Taylor Bernard/ Harrison John, (1991). Planeación Estratégica Exitosa, (Legis Editores S.A. Serie empresarial).
28. VICTOR MANUEL QUIJANO PORTILLA, (2004). El Cliente Olvidado, (Edición Primera).

### Linkografía:

1. Al Ries y Jack Trout, Posicionamiento “La Batalla en su mente”, <http://www.resumido.com/es/libro.php/227>.
2. Carvajal Harly, Modelo de Encuestas de la Competencia, <http://modelodeencuesta.wordpress.com/2011/01/05/como-realizar-el-estudio-de-mercado-de-su-competenciamodelo-de-encuesta/>
3. Entorno Empresarial o Marco Externo, [http://es.wikipedia.org/wiki/Entorno\\_empresarial](http://es.wikipedia.org/wiki/Entorno_empresarial).
4. Estadísticas turísticas del Ecuador 1999-2009, boletín 2011; enero 2011, sección 6, Ministerio de Turismo, <http://www.turismo.gob.ec/>.
5. Pelayo Carmen María, La Competitividad, <http://www.monografias.com/trabajos/competitividad/competitividad.shtml>.

Productividad Empresarial y la Evolución de la fuerzas económicas, [http://perso.wanadoo.es/idmb/a\\_ing/temas/productividad\\_empresarial.htm](http://perso.wanadoo.es/idmb/a_ing/temas/productividad_empresarial.htm)

