



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

**FACULTAD DE TURISMO Y PRESERVACIÓN AMBIENTAL,
HOTELERÍA Y GASTRONOMÍA**

CARRERA DE INGENIERÍA EN HOTELERÍA

**TÉSIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EN GESTIÓN HOTELERA**

**TEMA: ESTUDIO SOBRE LA CALIDAD DE PRODUCTOS Y
SERVICIOS OFRECIDOS A LOS CLIENTES EN EL RESTAURANTE
DE SEGUNDA CATEGORÍA “SU CEBICHE” DE LA CIUDAD DE
QUITO Y PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO**

AUTOR: JORGE ANDRÉS MÉNDEZ ÁLVAREZ

DIRECTOR: ING. FAUSTO GONZÁLEZ CABRERA

QUITO – ECUADOR

2012

AUTORÍA

Del presente documento de investigación es responsable el autor y el director de tesis.

Jorge A. Méndez
Autor

Ing. Fausto González
Director de Tesis

Dedicatoria

Quiero dedicarle este trabajo; A tí mi Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y regalarme el don de la vida para lograr mis objetivos y anhelos, además de tu infinita bondad y amor.

A mis padres; Jorge Gonzalo Méndez y Marjorie del Pilar Álvarez quienes han puesto todo su esfuerzo y trabajo día a día para apoyarme incondicionalmente con amor ágape. A mi amada Emily Van Til, quién con sus oraciones me lleno de aliento en tiempos de decaimiento y flaqueza. A mi familia y amistades quienes a lo largo de este trayecto supieron inspirar con sus consejos y conocimientos para que yo pueda estar más cerca de mis metas personales y profesionales.

Jorge A. Méndez

Agradecimiento

No es fácil encontrar palabras de agradecimiento para todos aquellos que de varias maneras han contribuido a lo largo de mi carrera y también de este trabajo, quiero dejar testimonio de gratitud y expresar de la manera más cariñosa y afectiva, a mis profesores en la Universidad Tecnológica Equinoccial, a mis compañeros y en especial a mi director de tesis.

Agradezco infinitamente a todas aquellas personas que han sido de inspiración, a todos quienes han compartido conmigo ideas, pensamientos, valores que he adoptado a lo largo de estos años, gracias por su apoyo constante e incansable confianza en mí, “Que Dios los bendiga siempre”.

Jorge A. Méndez

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

1. TEMA.....	ii
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	ii
3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.....	iii
4. PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS.....	v
5. HIPÓTESIS.....	vi

CAPÍTULO I

1. ANTECEDENTES

1.1 Antecedentes de la Zona.....	1
1.1.1 Reseña histórica de Quito.....	1
1.1.2 Situación Geográfica de Quito.....	2
1.1.3 Situación Demográfica de Quito.....	2
1.1.4 Atractivos Turísticos.....	3
1.2 Antecedentes del Proyecto.....	5
1.2.1 Giro del Negocio y Reseña Histórico.....	5
1.2.2 Tipo de Establecimiento.....	6

CAPÍTULO II

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 Marco teórico sobre la calidad del servicio.....	7
2.1.1 Calidad Productividad y Competitividad.....	7
a) Calidad	7
b) Productividad.....	8
c) Competitividad	9
2.1.2 Costos de la Calidad.....	10
2.1.3 Indicadores de Evaluación de Desempeño.....	11
2.1.4 Premios a la calidad.....	13
2.1.5 El Servicio.....	16
a. Conceptos de Servicio	16
b. Clasificación de los Servicios	16
c. Componentes del Servicio.....	17
d. Características del Servicio.....	17
e. El ciclo del Servicio.....	18
f. Los Momentos de la Verdad.....	18

g. Estrategia de Excelencia del Servicio.....	19
2.1.6 Estrategia de Excelencia en el Servicio.....	19
2.2 Gestión de la calidad y las normas ISO-9000:2005	19
2.2.1 Breve Reseña Histórica de las Normas ISO-9000.....	19
2.2.2 La Familia de las Normas ISO-9000.....	21
2.2.3 Principios de Gestión de la Calidad.....	21
2.3 La Metodología para el Mejoramiento, Ciclo PHVA y el Trabajo en Equipo.....	24
2.3.1 Los Ocho Pasos para el Mejoramiento Continuo.....	25

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS SITUACIONAL Y DIAGNÓSTICO

3.1 Introducción al Análisis Situacional.....	30
3.2 Análisis del Macroambiente	31
3.2.1 Análisis del Escenario Macroeconómico del País.....	31
• Producto interno bruto	31
• Balanza comercial.....	32
• Tasas de interés referenciales	34
• Inflación.....	36
• Presupuesto General del Estado.....	37
• Remesas migrantes.....	39
• Venta de petróleo.....	40
• Política tributaria.....	41
3.2.2 Análisis del Escenario Político.....	43
• Gobierno.....	44
• Asamblea.....	44
• Poder electoral	44
• Grupos de presión.....	45
3.2.3 Análisis del Escenario Socio-Cultural.....	46
• Situación social general.....	46
• Salud.....	47
• Canastas básicas mínimas.....	47
• Índice de desempleo, subempleo y empleo.....	48
• Índice de prosperidad.....	49

3.2.4	Análisis del Escenario de Educación y Cultura.....	50
	• Niveles de educación.....	50
	• Analfabetismo.....	51
	• Idiosincrasia de los ecuatorianos.....	51
3.2.5	Análisis del Escenario Tecnológico.....	52
	• Computación e informática.....	52
	• Comunicación, internet y redes social	52
	• Tecnología informática para restaurantes.....	52
3.2.6	Análisis del Escenario Ecológico.....	53
	• Marco jurídico de protección ambiental.....	53
	• Política de gobierno.....	54
	• Situación actual de suelo, agua, aire, fauna y medioambiente.....	54
3.2.7	Análisis del Escenario Seguridad Ciudadana.....	56
	• Plan integral de seguridad ciudadana	56
	• Narcotráfico.....	57
	• Plan Colombia.....	57
3.2.8	Análisis del Escenario Internacional.....	58
	• Imagen internacional del ecuador.....	58
	• Riesgo país.....	59
	• Índice de corrupción.....	60
	• Índice de prosperidad.....	60
	• Estabilidad política.....	61
3.3	Análisis del Microambiente.....	63
3.3.1	Análisis de los clientes.....	63
3.3.2	Análisis de proveedores.....	67
3.3.3	Análisis de la competencia	70
3.3.4	Análisis de las organizaciones públicas y privadas que intervienen en el sector.....	73
3.3.5	Análisis de la Competitividad del Microambiente	74
3.3.6	Análisis Interno.....	75
	• Aspectos jurídicos.....	75
	• Aspectos organizacionales.....	76
	• Aspectos de R.R.H.H.....	77
	• Aspectos contables.....	78
	• Aspectos del área de operaciones.....	78
	• Aspectos del área de procesos	79

• Aspectos del área tecnológico	79
• Aspectos de los servicios generales.....	80
• Aspectos de producción de alimentos en cocina.....	82
• Aspectos de servicio al comensal.....	83
• Aspectos de infraestructura en general.....	86
• Aspectos de la competencia directiva.....	86
3.3.7 Diagnóstico Situacional.....	97
• Informe de diagnóstico	97

CAPÍTULO IV

4. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

4.1 Mercado.....	100
4.2 Demanda.....	101
4.3 Tamaño o Dimensiones del Mercados.....	103
4.4 Mercado Global.....	103
4.5 Mercado de Referencia.....	104
4.6 Segmentación de Mercados.....	104
4.7 Segmentos de Mercado.....	107
4.8 Mercados Meta o Segmentos de Mercado.....	107
4.9 Nichos de Mercado.....	107
4.10 Muestra.....	107
4.11 Tipos de Muestra.....	107
4.12 Tamaño de la Muestra.....	109
4.13 Técnicas de Investigación (Cuadro).....	111
4.14 Tipos y fuentes de Información.....	114
4.15 Evaluación de las Variables de Segmentación.....	119
4.16 Selección de las Variables de Segmentación.....	120
4.17 Cronograma de Trabajo.....	122
4.18 Encuesta.....	123
4.19 Informe Técnico de la Investigación.....	124
1 Nota técnica.....	124
2 Resultados Generales.....	125
a) Cuadro General de Resultados.....	125
b) Representación Gráfica de los Resultados.....	132
c) Descripción de Segmentos.....	147
d) Definición de los Mercados Meta.....	149

CAPÍTULO V
**5. PROPUESTA DE NUEVO DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
PARA EL RESTAURANTE**

5.1 Administración Estratégica.....	151
5.2 Direccionamiento Estratégico.....	152
5.2.1 Misión.....	153
5.2.2 Visión.....	153
5.2.3 Valores.....	153
5.3 Objetivos Estratégicos.....	154
5.3.1 Método GAP para fijar Objetivos.....	155
5.4 Método Balance Scorecard.....	162
5.4.1 Mapa Estratégico.....	164
5.5 Despliegue de Estrategias.....	165
5.5.1 Matriz de Estrategias FODA.....	166

CAPÍTULO VI

**6. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO INTEGRAL PARA EL
RESTAURANTE**

6.1 Matriz de Problemas Externos e Internos.....	169
6.2 Priorización de Problemas con la Matriz.....	170
6.3 Determinación de Problemas por Áreas.....	171
6.3.1 Área administrativa.....	171
6.3.2 Área de recursos humanos.....	171
6.3.3 Área de marketing.....	172
6.3.4 Área de procesos.....	172
6.4 Desarrollo de Estrategias Propuestas.....	172
6.4.1 Estrategias para el área administrativa.....	172
6.4.2 Estrategias para el área de recursos humanos.....	179
6.5 Matriz Resumen de Soluciones a los Problemas.....	200
6.6 Plan Operativo.....	202
6.7 Propuesta de Seguridad Industrial.....	203
6.8 Análisis para Mitigación de Impacto Ambiental.....	207
6.8.1 Marco Ambiental.....	207
6.8.2 Del control de las guías de practicas ambientales.....	210

CAPÍTULO VII

7. EVALUACIÓN DE BENEFICIOS A OBTENERSE

7.1 Importancia de una Evaluación de los Beneficios a Obtenerse con la Aplicación de este Estudio.....	211
7.2 Metodología para la Evaluación de Beneficios.....	211
7.3 Evaluación de Beneficios.....	212
7.3.1 Objetivos de Ventas.....	213
7.3.2 Flujos de Caja.....	214
7.3.3 Análisis de los Flujos de Caja.....	223
7.3.4 Estado de Resultados.....	223
7.3.5 Análisis del Estado de Resultados.....	226
7.3.6 Valor Actual Neto.....	228
7.3.7 Tasa Interna de Retorno.....	228
7.3.8 Tasa Mínima de Rentabilidad.....	229
7.3.9 Relación Beneficio / Costo.....	229
7.3.10 Periodo de Recuperación.....	230
7.3.11 Punto de Equilibrio.....	230
7.3.12 Gráfico Punto de Equilibrio.....	231

CAPÍTULO VIII

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 Conclusiones y Recomendaciones Propuestas.....	233
BIBLIOGRAFÍA.....	235
ANEXOS.....	237

INTRODUCCIÓN

En cuestión de cómo se categorizan los establecimientos hoteleros de comestibles y bebidas en la ciudad de Quito, se puede ver que existen muchas falencias, tanto en sus estructuras organizacionales así también como en la falta de cumplimientos en lo que corresponde a los requisitos básicos necesarios para operar, y aún más en lo que corresponde a sus infraestructuras físicas y dotación de equipos industriales para la manipulación de alimentos.

Según datos publicados por “Diario Hoy” en junio del 2009 existen aproximadamente 1334 restaurantes sin permiso sanitario en la capital. Diario Hoy (2009).

Quito siendo la Capital del Ecuador, ha sido pionera en impulsar estrategias para una mejor prestación de estos servicios, por lo que es importante analizar el moderado pero sostenido crecimiento y aumento de participación tanto en el mercado local, como a nivel de las ciudades más importantes del sur América, en Quito no se evidencia una verdadera aplicación de normativas en la mayoría de los restaurantes de segunda, tercera, y cuarta categoría, esto aclarado por el director del gremio de propietarios de restaurantes, de la Cámara de Turismo de Pichincha (CAPTUR).

Esta problemática se origina en el bajo control de las autoridades competentes, hacer cumplir las normativas aún vigentes.

Mediante el estudio a realizar se conocerá con exactitud la realidad del restaurante “Su Cebiche” categorizado como un establecimiento de alimentos y bebidas de segunda categoría en la ciudad de Quito, asimismo se busca desarrollar estrategias para el mejoramiento del mismo.

1. TEMA

ESTUDIO SOBRE LA CALIDAD DE PRODUCTOS Y SERVICIOS OFRECIDOS AL CLIENTE EN EL RESTAURANTE DE SEGUNDA CATEGORIA “SU CEBICHE”, DE LA CIUDAD DE QUITO Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad en la Ciudad de Quito, se requiere revisar los estándares de calidad que ofrecen los restaurantes de segunda categoría, con la finalidad de aplicar herramientas útiles para el mejoramiento de los mismos.

Dicho estudio permitirá conocer el estado actual de estos establecimientos, y con una correcta aplicación de estrategias y normas se podrá alcanzar mejores estándares de calidad.

Es importante reconocer que a nivel mundial han cambiado las tendencias en los lugares que ofrecen servicios de restauración, forzadas quizás por un proceso de globalización, especie de filosofía que se impone en todo el mundo y que exige en estos tiempos un cambio de mentalidad centrada en la maximización de la calidad.

En la Ciudad de Quito dichas tendencias no ha sido una excepción, al contrario ahora el buen comer, es un deleite para muchos, y un cambio de cultura alimenticia en otros, lo cual representa una necesidad para todos.

Por lo cual dependiendo de la situación, será necesario, reforzar, cambiar y aplicar nuevas estrategias que permitan mejorar la calidad tanto en los productos como en los servicios ofrecidos al cliente en el restaurante “Su Cebiche” de la ciudad de Quito.

3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL PROYECTO

Los motivos que han puesto en marcha la realización de esta estudio y propuesta de estrategias de mejoramiento, es con el fin de brindarle al restaurante “Su Cebiche” un

conjunto de herramientas que le permitan mejorar notablemente las deficiencias que presenta en la actualidad en cuanto a la calidad de productos y servicios que ofrece el establecimiento al igual que incrementar sus ventas.

Cabe recalcar que para obtener un mejoramiento continuo, se focalizará en tres áreas fundamentales del restaurante “Su Cebiche”.

Primera: Aspectos que ayuden a una correcta toma de decisiones por parte de la cabeza del restaurante, siendo esta la gerencia y encargada de proporcionar herramientas administrativas, operativas y financieras.

Segundo: aspectos que involucran al área administrativa, que es la clave para el buen desempeño del resto de áreas.

Tercero: aspectos que involucran al área de Servicio, que es la parte más importante, donde interactúa el restaurante con el cliente desde su ingreso, hasta la despedida del mismo.

Para el buen desempeño del establecimiento es necesario hacer mención que todas las áreas deben estar conectadas entre sí, y estas deben trabajar en función del resto. Así como el personal de servicio, puede mejorar o dañar la imagen del establecimiento, o puede hacer sentir cómodo o incómodo a un comensal, es por este motivo que crear un perfil acorde al servicio que queremos dar y luego una selección adecuada del personal y en lo posterior buscar la capacitación de los mismos, es de suma importancia para el restaurante.

Es necesario darle mucha importancia a la decoración e imagen del establecimiento, la cual es una carta de presentación a la vista ante el cliente, y de la que en muchas ocasiones dependerá el regreso de un comensal.

Siendo estos los principales puntos de enfoque, y que en lo posterior serán ampliamente definidos, se analizará cada área, su situación actual, y lo que queremos obtener después de este estudio. Permitiendo una mejor definición de estrategias, pensando siempre en la innovación y crecimiento del establecimiento.

4. PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS

a) Objetivo general:

Analizar la situación actual del establecimiento, y todo lo concerniente a la calidad de productos y servicios que ha venido ofreciendo el restaurante “Su Cebiche” a lo largo de su trayectoria a su distinguida clientela.

b) Objetivos específicos:

- Evaluar las diferentes áreas del restaurante, con el propósito de conocer su situación actual.
- Identificar los puntos críticos que presenta el restaurante.
- Plantear estrategias que permitan corregir los errores actuales.
- Definir las estrategias que se utilizaran a corto, mediano y largo plazo en el establecimiento.
- Estudiar los problemas actuales en el área específica de recursos humanos con el propósito de tener un personal competitivo y mejorar el ambiente laboral dentro del establecimiento.

5. HIPÓTESIS

La implementación de estrategias de mejoramiento en la estandarización de procesos asociando conocimientos en normas ISO, y la metodología del ciclo PHVA, ayudan al restaurante “Su Cebiche” de segunda categoría de la ciudad de Quito, a mejorar la calidad en los productos y servicios al cliente y asimismo aumentar sus ventas.

CAPÍTULO I

1. ANTECEDENTES

1.1 Antecedentes de la zona

1.1.1 Reseña histórica de la ciudad de Quito:

San Francisco de Quito, es la ciudad capital de la República de Ecuador y también de la provincia de Pichincha. Además, es la cabecera del área metropolitana que la forma, conocida como Distrito Metropolitano de Quito.



Quito fue fundada un 6 de diciembre del año 1534, cuando los conquistadores españoles fundaron la ciudad con 204 colonos. En ese tiempo el sitio actual de Quito fue habitado por los Quitus del Panecillo en el sur de la Plaza de San Blas en el centro. Con el nombre de Reino de Quito en el período Prehispánico.

“En la actualidad la ciudad de Quito es el centro político de la República, alberga los principales organismos gubernamentales, culturales, financieros, al ser el hogar de la

mayoría de bancos de la Nación. La mayoría de empresas transnacionales que trabajan en Ecuador tienen su matriz en la urbe.”¹

Quito fue la primera ciudad declarada, junto a Cracovia en Polonia, como Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO, el 18 de septiembre de 1978.

1.1.2 Situación geográfica de Quito:

Quito es una ciudad privilegiada por su ubicación geográfica, situado en las faldas del Pichincha, se encuentra rodeado por los volcanes Pichincha, Cotopaxi, Antizana, y Cayambe. Su altura de 2800 metros sobre el nivel del mar permite disfrutar de un clima variado y poco común, que oscila entre los 10 y 25 grados centígrados.

1.1.3 Situación demográfica de Quito:

Quito siendo la segunda capital administrativa más alta del mundo y la capital oficial más elevada del planeta. Tenía una población de 1, 397,698 habitantes en el área urbana y de 1, 842,201 en todo el Distrito (de acuerdo al censo del año 2001). Según estimó el municipio de Quito, para el año 2010 estas cifras cambiarán a un total de 2, 151,993 habitantes en todo el Distrito Metropolitano.

1.1.4 Atractivos turísticos de Quito:

Toda la ciudad y el distrito metropolitano se encuentran entre los estilos contemporáneo y colonial. La estructura moderna se mezcla con la colonial donde los residentes nacionales y los visitantes extranjeros encuentran siempre un lugar para trabajar, gozar y recordar.

¹ http://www.paginasamarillasecuador.com.ec/distrito_metropolitano_de_quito



Según datos emitidos por la CAPTUR en cooperación con la CEPLAES organismo ejecutor de la investigación de indicadores turísticos del Distrito Metropolitano de Quito, en los últimos años el turismo ha crecido enormemente en la ciudad y ha significado un nuevo rubro en los ingresos para la capital. La mayor parte de extranjeros que visitan Quito proceden de los Estados Unidos y pertenecen a una población generalmente joven, cuyo promedio de edad no alcanza los 28 años. Y que vienen a realizar un turismo recreativo en su mayor parte.



Hace algunos años atrás la mayor parte de los turistas dirigían sus destinos hacia el Archipiélago de Galápagos, por lo que era necesaria su estadía en la capital. Hoy en día a este destino Insular se le suman lugares de la región sierra, como es el caso de Otavalo, Ibarra, por otro lado Ambato, Riobamba. También el Oriente ecuatoriano se ha visto muy visitado debido a una gran inversión del gobierno en sus carreteras,



como es el caso del Puyo, Coca, y Lago Agrio por su cercanía a la reserva ecológica del Cuyabeno. A cerca de 360 km de Quito se encuentran las hermosas playas de Esmeraldas, que abren sus puertas día a día tanto al turismo local, como al extranjero, por su clima, su gente y sus deleites gastronómicos, lugar donde la industria hotelera ha crecido en gran escala en los 10 últimos años.

Con el pasar de los años, Quito ha pasado de ser esa ciudad de paso hacia otros destinos, para transformarse en una industria de turismo local, a la cual se le suman los destinos mencionados anteriormente. La infraestructura hotelera dentro de la capital es grande, moderna y accesible en costos para el turismo extranjero. La ciudad ofrece a sus turistas, lugares como el Centro Histórico, donde se encuentra toda la riqueza histórica de la ciudad, muy visitada por sus estructuras conservadas desde su antigüedad, y donde por las noches se ofrecen caminatas, o paseos en carretas por la zona, mostrando sus museos, teatros, y finos restaurantes.

Otros lugares como el Panecillo, El Quinche, La Mitad del Mundo, El Sendero Ecológico Chorrera del Pita, Las Ruinas de Rumicucho, El Volcán Pululahua, y la reciente construcción del Teleférico de Quito, forman parte también del turismo local de la ciudad, por lo que el municipio ha puesto su mayor esfuerzo en recuperar y mantener estos lugares para ofrecer más al turista.



A todos estos atractivos turísticos se le suma la extensa gastronomía que ofrece la ciudad a todos sus visitantes, por esta razón el aumento de restaurantes y servicios de hospedaje en la actualidad son considerados una industria muy sólida en el país. Tanto ha sido el crecimiento en el sector de la restauración, que no solo se ofrece comida típica local, sino también comida internacional, albergando restaurantes de comida italiana, indú, mexicana, colombiana, venezolana, francesa, argentina, y también las grandes franquicias de comida americana se hacen presentes en una sola ciudad.

1.2 Antecedentes del proyecto

1.2.1 Giro del negocio y reseña histórica:

El restaurante “Su Cebiche”, con más de 43 años preparando los más exquisitos platos de la comida ecuatoriana, abrió sus puertas por primera vez al público en los años 60, siendo el primer restaurante de especialidad en cebiches y posteriormente en

mariscos en general. El restaurante ofrece un menú tradicional en comida ecuatoriana y sus productos están dirigidos a satisfacer los más exigentes paladares.

La iniciativa de abrir un restaurante de estas características, nació de sus dueños la familia Borja Calisto, quienes a lo largo de los años han forjado esfuerzos para llevar el restaurante adelante. A más de abrir el restaurante, fueron dando inicio a un macro proyecto con visión a futuro, siendo en este lugar donde empezó la idea de formar Grupo Barlovento, siendo actualmente los encargados de atender eventos de catering a nivel nacional.



1.2.2 Tipo de Establecimiento:

El restaurante “Su Cebiche”, es un establecimiento que pertenece al Grupo Barlovento, legalmente constituida como PADIA, Ltda. Consta como un restaurante de segunda categoría en la ciudad de Quito, especializada en mariscos y otros platos típicos nacionales.

CAPÍTULO II

2. CALIDAD DEL SERVICIO

2.1 Características Particulares

2.1.1 Calidad, Productividad y Competitividad:

Hoy en día, el mundo se presenta mucho más globalizado que en tiempos pasados es por esta razón que la comunicación debe estar interconectada de una forma rápida y eficaz a nivel nacional e internacional. Esta interconexión se aplica en todos los frentes, tales como: financiero, económico, social, tecnológico, político y cultural. Es así como el mundo de hoy obliga a las grandes empresas a hacer alianzas estratégicas, y esta realidad también aplica para empresas medianas y las que recién empiezan a caminar.

De esta manera es que ahora se puede encontrar en un mundo que dirige sus esfuerzos a mejorar constantemente, y de forma efectiva sus horizontes, tales así que ahora los costos de producir un determinado producto tiene un costo mucho menor al que representa el poner el producto en el mercado y lanzar una campaña de mercadeo, posicionamiento, y estrategias de venta (Cruz Ros: 2006). Más aún ahora se piensa en subcontrataciones de determinados servicios, ya que estos costos disminuyen los errores al momento de hacer llegar un producto al consumidor final.

a) Calidad:

La calidad se define como un compromiso con la administración y el liderazgo, (Quiñonez y Aldana de Vega: 2007). Dentro de la hotelería, la calidad va ligada a los productos y servicios que se ofrecen al cliente. Para alcanzar la calidad dentro de la industria hotelera es importante conocer las características de los productos y servicios, dentro de las cuales están la intangibilidad, la inseparabilidad, la heterogeneidad y la caducidad.

Cuando se habla de intangibilidad, se dice que se debe lograr que lo intangible se vuelva tangible hablando específicamente del servicio. Esto se lo puede lograr mediante un mejoramiento continuo en el personal, en la limpieza del establecimiento y también en el tiempo del servicio.

Cuando se habla de inseparabilidad, se describe los momentos de la verdad dentro de un espacio y tiempo determinado, es decir desde el momento que fue elaborado el producto, el lugar de su elaboración, y su traslado hacia el cliente, al igual que el tiempo que tomo desde su elaboración hasta llegar a las manos del cliente. Es decir si el tiempo es más corto en la producción y el servicio es mejor. Por esta misma razón están ligados tanto el producto como el servicio y no se pueden separar.

Se dice heterogeneidad cuando se demuestra que no existen procesos definidos en el servicio, por lo cual existe una variación al momento de llegar a la calidad, y para lo cual es necesario establecer o definir procesos, para mejorar el servicio.

La caducidad muestra que un servicio no se puede guardar, es decir reduciendo el número de asientos desocupados se logrará vender todos los servicios y no almacenarlos. El almacenar un servicio significa pérdida en gran escala para el restaurante.

b) Productividad:

Normalmente se había considerado que la calidad y la productividad tenían una relación negativa, se decía que al aumentar la calidad se reducía la productividad. Sin embargo fue Deming (1989) el primer autor que demostró una relación positiva entre calidad y productividad. El incremento de la calidad, reduce los costos por una reducción de fallas, y por una reducción de re procesos, por una reducción de los desechos, (Deming: 1989). Es por eso que las empresas Japonesas han demostrado su

avance en las últimas décadas, ya que pusieron todo su empeño en la calidad, y los resultados han sido absolutos. Deming explica que al enfocarse en la calidad de un producto o servicio se reducen costos y se puede bajar los precios del producto porque hay un mínimo de errores, lo cual significa menos problemas en la empresa, mayor alcance en las ventas y aumento de trabajo.

Estas técnicas de calidad total se usan actualmente en grandes cadenas de Hoteles y Restaurantes a nivel mundial. Lo que ha hecho que un mundo globalizado ponga mucho énfasis en técnicas de calidad, tanto en productos como en los servicios, ya que la ineficacia en una organización de servicios, como en la fabricación, eleva los precios al consumidor y disminuye su estándar de vida.

c) Competitividad:

Se entiende por competitividad a la capacidad de alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición de una empresa en el entorno en el que esta se desarrolla, (Pelayo: 2003). Este término es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general.

La competitividad en la industria hotelera se sustenta, principalmente, en los activos intangibles. Los recursos físicos (ubicación, edificio, habitaciones, mobiliario) son fácilmente imitables por los competidores, debido a que son observados directamente y es posible su adquisición en los mercados organizados. En cambio, los activos intangibles como la reputación de los restaurantes, la imagen de la empresa, la calidad de servicio de los empleados, entre otros factores determinantes, definen si la empresa es competitiva o no. Para lo cual las empresas de restauración deben establecer estrategias, para el producto, servicio, y precio para entrar en competencia con otras empresas en el mismo campo.

2.1.2 Costos de la Calidad

Se puede entender por costos de la calidad al dinero que se destina para obtener la calidad requerida por una empresa. Estos costos se los puede clasificar en las siguientes categorías:

- a) *Prevención*: incluyen las actividades destinadas a suprimir y prevenir defectos al momento de la realización de los productos y/o servicios. Estos costos son inherentes a los enfocados en la calidad, tales como una planificación, revisiones de producción, capacitaciones, los mismos que tienen propósitos específicos de garantizar que la empresa no caiga en mala calidad.
- b) *Evaluación*: Los costos de evaluación son aquellos que se hacen con el fin de detectar los productos de mala calidad, una vez que estos ya están fabricados, pero antes que vayan a los clientes. La inspección oportuna es considerado como un ejemplo de este tipo de costos.
- c) *Falla Interna*: estos costos corresponden a las fallas que se dan lugar ya sea durante el proceso de producción a nivel interno, es decir antes de salir de la empresa, a estos se les puede atribuir el mal uso o uso ocioso de los equipos, materia prima de mala calidad, desperdicios y rectificaciones.
- d) *Falla Externa*: se consideran a todos aquellos que se producen por fallas una vez que el producto salió de la empresa, y podrían darse por motivos de devoluciones, descuentos, costos de garantías y costos ocultos por una insatisfacción del cliente al perder participación en el mercado.

Importancia del Costo de la Calidad:

La importancia que se debe prestar a los costos de la calidad se derivan en el la medida de saber donde tomar medidas que permitan corregir las fallas. En este sentido es que varios autores han acordado que estos costos varían entre un 5% y 25%

de costos sobre el total de ventas anuales de una empresa (Berrie G, 1992; Plunkett J, 1992).

Todos aquellos costos que incurran en hacer estudios para detectar fallas, cuantificar errores y corregirlos, representan costos que al final serán cargados a los productos, encareciendo o disminuyendo su costo siendo un beneficio o un reaccionar poco favorable para el cliente.

Medición de Costos de la Calidad:

Por lo general la medición de costos de calidad busca áreas de alto impacto y que son claramente identificadas como potenciales reducciones de costos. Estas son todas las que permiten ser cuantificadas en base al desarrollo que suministran a nivel interno entre lo que son productos, servicios sus procesos y sus departamentos.

Es necesario hacer hincapié en la cuantificación de estos costos, ya que de ahí se deriva en adelante hacia el control y mejoramiento de cualquier empresa (Berrie G, 1992; Plunkett J, 1992).

2.1.3 Indicadores de Evaluación de Desempeño

Los criterios más comunes para evaluar el desempeño dentro de las empresas de productos y/o servicios. El termino indicador se refiere a datos esenciales que permiten cuantificar las cosas en relación con algún aspecto de la realidad que nos interesa conocer.

Algunos de los criterios para la utilización de buenos indicadores, son:

- *Mensurabilidad:* que refiere a la capacidad de medir o sistematizar lo que se pretende conocer
- *Análisis:* capacidad de captar aspectos cualitativos o cuantitativos de la realidades que pretende medir o sistematizar.
- *Relevancia:* capacidad de expresar lo que se pretende medir.

Los siguientes comprenden los indicadores más relevantes para evaluar el desempeño dentro de una empresa:

- a) *Eficacia*: aquella que mide los resultados alcanzados en función de los objetivos que se han propuestos.
- b) *Eficiencia*: refiere a la medición de los esfuerzos que se requieren para alcanzar los objetivos.
- c) *Efectividad*: es una relación entre los resultados logrados y resultados propuestos, para medir el grado de cumplimiento de los objetivos previamente plantados.

Eficacia:

“Un líder debe tener un desempeño eficiente y eficaz a la vez pero aunque la eficiencia es importante, la eficacia es aun mas decisiva” (Drucker, 1974).

Valora el impacto de lo que hacemos, del producto o servicio que prestamos. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que nos fijamos, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado.

Eficiencia:

Aquella virtud y facultad para lograr un efecto determinado. En economía se lo define como el empleo de medios en tal forma que puedan satisfacer un máximo cuantitativo o cualitativo de fines o necesidades humanas. Es también una adecuada relación entre ingresos y gastos.

Algunos estudiosos de la materia definen a la eficiencia como la cantidad de recursos necesarios para obtener una unidad del producto (Etzioni, 1964).

Diferencias claves entre eficacia y eficiencia:

Eficiencia considera la cantidad de recursos necesarios para obtener una unidad del producto (Etzioni, 1964).

Peter Drucker (1974) señala: "Eficiencia significa hacer bien las cosas. Eficacia es hacer las cosas debidas." (p. 45)

A veces, uno de estos conceptos se incluye en el otro. Para la mayoría de los autores, la eficiencia se considera como uno de tantos aspectos del concepto más amplio de eficacia organizacional (Koontz y O'Donnell, 1973; Katz y Kahn, 1979). En otras palabras, la eficacia incluye a la eficiencia. Sin embargo, otros autores consideran a la eficiencia como el concepto totalizador (Becker y Neuhauser, 1975).

2.1.4 Premios a la Calidad

El término calidad ha venido evolucionando desde el tradicional cumplimiento de especificaciones, pero esto únicamente aplicaba a productos, con la nueva tendencia de gestión empresarial ya se incluye a servicios y a todo tipo de empresas para determinar una eficiencia económica y la satisfacción al cliente.

En Estados Unidos el mencionado "Premio Baldrige" se dio como resultado de concienciar, planificar y ejecutar programas que relanzaran las empresas americanas a niveles altos de calidad, en la década de los años 80.

Las finalidades que consigue este Premio, son las de promover la conciencia de calidad, reconocer logros de calidad de compañías estadounidenses y publicar estrategias exitosas de calidad.

Malcolm Baldrige, secretario de comercio en 1981, contribuyó notablemente al mejoramiento de la eficacia en el manejo gubernamental.

Valores Clave:

- Calidad orientada al cliente
- Liderazgo
- Mejora continua
- Participación y el desarrollo de las personas

- Respuesta rápida al mercado
- Diseño y prevención de calidad
- Visión a largo plazo
- Gestión por datos
- Desarrollo de cooperaciones interna y externa
- Responsabilidad corporativa y ciudadana

En Europa, el Premio Europeo de la Calidad, nació en 1991 donde la principal premisa del modelo que conduce finalmente a la excelencia de los resultados empresariales es:

- Satisfacción del cliente y de los empleados
- Impacto positivo en la sociedad
- Una acertada gestión de personal
- Uso eficiente de los recursos
- Una adecuada definición de los procesos

Este premio persigue un modelo de aplicación continua en el que cada uno de sus 9 criterios se desglosa en un cierto número de subcriterios. Estos subcriterios se evalúan y ponderan para determinar el progreso de la organización hacia la excelencia.

La base de este modelo es la autoevaluación. Aunque suele ser aplicada al conjunto de la organización, también puede evaluarse un departamento, unidad o servicio de forma aislada. La autoevaluación permite identificar sus puntos fuertes y áreas de mejora y reconocer las carencias más significativas.

En Japón en honor a Edwards Deming en el año de 1951, promotor de la aplicación estadística en las técnicas de control de calidad. Este premio se otorga a las empresas que practican con eficacia y eficiencia el TQM (Total Quality Management) de acuerdo a principios de gerencia, tipo de industria y alcance del negocio.

Para obtener buenos resultados, se debe implantar herramientas de Calidad y técnicas estadísticas a todas las funciones y niveles de la empresa.

El premio evalúa las empresas según los siguientes criterios:

- Políticas de la calidad y gestión de calidad
- Organización de la calidad y su difusión
- Formación y difusión de las técnicas de control de calidad
- Recolección transmisión y utilización de la información de calidad.
- Análisis de la calidad
- Estandarización
- Kanri: Control diario, control del proceso y mejora
- Aseguramiento de la calidad
- Resultados de la implantación

En Ecuador, el premio nacional de la calidad, es un sistema implantado por el Sistema Ecuatoriano de la Calidad (MNAC) esta formado por:

- Conceptos
- Instituciones
- Organizaciones del sector público y privado
- Laboratorios
- Recursos humanos especializados
- Leyes y reglamentos
- Empresas demandantes
- Empresas y organizaciones oferentes de servicio

Los criterios para evaluar dentro del MNAC son:

- Liderazgo
- Planeación estratégica
- Enfoque al cliente y mercado

- Información y análisis
- Enfoque a los recursos humanos
- Gestión del proceso
- Resultados

De igual manera en varios países a nivel mundial se implantan este tipo de premios, con la finalidad de realizar valoraciones globales de las empresas, donde se otorgan galardones especiales a la competitividad empresarial.

2.1.5 El Servicio

a) Conceptos de servicio:

El servicio es un conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga un producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

Los restaurantes constantemente son evaluados desde dos criterios: calidad de la comida y calidad del servicio, este segundo es el complemento del primero, es decir, de un buen servicio depende si el producto fue de calidad total y si satisfizo las expectativas de un cliente. Anteriormente se había hablado que estos dos no se pueden separar, y en la práctica se confirma esta teoría, entonces se dice que un buen producto y un buen servicio igual a un cliente satisfecho.

b) Clasificación de los servicios

Los servicios se clasifican de acuerdo a las necesidades que atienden, los cuales podrían ser, salud, educación, transporte, vivienda, finanzas, comunicaciones, alimentos, hospedaje, entre otros. Todos estos son un gran impacto en la economía nacional de un país, en México la industria de servicios al cliente es un alto potencial, con su alta ocupación hotelera permite ofertar servicios a todos sus visitantes año tras año lo cual es de gran impacto para esta economía.

Desafortunadamente, Ecuador es un país que está empezando a explotar esta actividad que para otros es muy antigua. Para quienes ven esto con emprendimiento, saben que el desarrollar una actividad turística y hotelera, conlleva a incrementar y mejorar los servicios, y por ende permite un mejor desarrollo en este ámbito para el país.

c) Componentes del servicio:

El servicio tiene algunos componentes básicos que son necesarios estudiarlos para el desarrollo de esta investigación.

Seguridad al saber que brindamos al cliente cero riesgos, cero peligros y cero dudas en un servicio.

Credibilidad para lograr un ambiente de confianza con un cliente, esto lleva de tiempo en el mercado y va de la mano con la seguridad.

Comunicación al momento de transmitir al cliente lo que estamos ofreciendo, lo que brinda al cliente una seguridad y credibilidad.

Comprensión del cliente, accesibilidad, cortesía, profesionalismo, fiabilidad y elementos tangibles, todos estos van juntos de la mano al momento de ofrecer al cliente calidad total.

d) Características del servicio:

El servicio dentro de un restaurante como producto global presenta las siguientes características:

- Intangibilidad: el servicio no se puede tocar.
- Inseparabilidad: el servicio no se puede separar.
- Heterogeneidad: el servicio no es igual siempre.
- Caducidad: el servicio se caduca, no se puede almacenar.

e) El ciclo del servicio:

El ciclo del servicio es una serie de actividades que el cliente o comprador está dispuesto a realizar con el fin de obtener un producto o servicio.

Figura 1.1
Ciclo del Servicio



Fuente: La filosofía del Servicio, Jorge E. Prieto

f) Los momentos de la verdad:

Es el preciso momento en que el cliente se pone en contacto con el servicio y donde sobre la base de este contacto se emite una opinión por parte del comensal.

g) Estrategia de excelencia del servicio:

Son todas aquellas herramientas que se usa para buscar la satisfacción del cliente, y de igual manera un posicionamiento del negocio para mantenerse a lo largo del tiempo.

2.1.6 Estrategia de Excelencia en el Servicio

Es una idea unificadora que orienta la atención del equipo humano de la compañía, con una formula característica ,que diferencia a la empresa en la prestación del servicio y que tiene un valor para el cliente y nos representa una posición competitiva y real (Prieto J, 2005).

En la estrategia se debe tener en cuenta:

- *Diseño del servicio:* actividad del servicio
- *Empaque:* forma tangible
- *Precio:* cobro del servicio
- *Marca:* distintivo único
- *Recurso humano:* prestadores de servicio
- *Tecnología:* equipos actualizados
- *Comunicación:* canales divulgación
- *Logística y distribución:* puntos de contactos
- *Servicio al cliente:* satisfacción total

La mejor estrategia de servicio es aquella que constantemente se está cuestionando y poniendo a prueba, refinando y mejorando.

2.2 Gestión de la Calidad y las Normas ISO-9000:2005

a) Breve reseña histórica de las normas ISO-9000:

La familia de normas ISO 9000 es un conjunto de normas de calidad establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) que pueden ser aplicadas

a cualquier tipo de organización, ya sean estas públicas o privadas, de producción o de servicios.

Estas normas surgen del consenso entre representantes de los países integrados a la I.S.O. Periódicamente, estos realizan reuniones de equipos técnicos especialistas para actualizar o modificar estas normas considerando la evolución mundial según sus economías e industrialización.

Además, la familia de normas ISO 9000 del año 1994 estaban directamente relacionadas con procesos productivos y, por tanto, su implantación en empresas de servicios se hacía burocrática y restrictiva.

En el año 2000 la familia de normas 9000, versión 1994 (9001, 9002, 9003, 9004), se redujo solo a dos normas:

- La norma ISO 9001; versión 2000, que reemplaza las normas 9001, 9002 y 9003, versión 1994.
- La norma ISO 9004, versión 2000, que reemplaza a la norma 9004, versión 1994.

Después de esta revisión y actualización, la familia de normas 9000 pudo aplicarse de forma menos restrictiva en organizaciones de todo tipo ya sea empresas productivas, empresas de servicios e incluso la Administración Pública.

b) La familia de las normas ISO-9000:

Tabla 1.1

Familia de las normas ISO-9000

NOMBRE	DESCRIPCION	CONTENIDO
ISO 9000	Describe los principios de un sistema de gestión de calidad y define la terminología	Principios básicos y vocabulario de un sistema de gestión de calidad
ISO 9001	Describe los requisitos relacionados a un sistema de gestión de calidad.	Conjunto de requisitos que las compañías deben respetar
ISO 9004	se centra en la mejora constante del rendimiento.	Instrucciones para mejorar el rendimiento

Fuente: Calidad y Excelencia, Andrés Senlle

c) Principios de gestión de la Calidad ISO-9000:

La familia de normas ISO 9000, se han elaborado con el fin de asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en implementación y gestión de la calidad.

Para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que esta se dirija y controle sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que este diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las partes interesadas. Las normas ISO 9000, han considerado 8 principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección, con el fin de mejorar el desempeño de la empresa:

- Enfoque al cliente
- Liderazgo
- Participación del personal
- Enfoque basado en procesos
- Enfoque de sistemas para la gestión
- Mejora continua
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisión
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

Estos 8 principios de gestión de la calidad constituyen la base de las normas de sistemas de gestión de la calidad de la familia de normas ISO 9000.

1. *Enfoque al cliente:* Para orientar la empresa al cliente la alta dirección debe asegurar que se conocen las expectativas y necesidades de los clientes mediante encuestas fiables técnicamente diseñadas, y que se analizan, clasifican y se convierten en requisitos del sistema.
2. *Liderazgo:* Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la Administración de la Organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la Organización.
3. *Participación del personal:* El personal, a todos los niveles, es la esencia de una Organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de esta. Lo que implica que La dirección debería mejorar tanto la eficacia como la eficiencia de la Organización, incluyendo el sistema de gestión de la calidad, mediante la participación y el apoyo de las personas.
4. *Enfoque basado en procesos:* Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. Esto implica: cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar entradas en salidas puede considerarse como un proceso.
5. *Enfoque de sistema para la gestión:* Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de una Organización en el logro de sus objetivos.

6. *Mejora continua:* La mejora continua en el desempeño global de la Organización debería ser un objetivo permanente de ésta. La mejora continua del sistema de gestión de la calidad es incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los Clientes y de otras partes interesadas.
7. *Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:* Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información. Lo que implica basarse en el análisis de datos obtenidos a partir de medidas e información recopilada. En este contexto, la Organización debería analizar los datos de sus diferentes fuentes tanto para evaluar el desempeño frente a los planes, objetivos y otras metas definidas, como para identificar áreas de mejora incluyendo posibles beneficios para las partes interesadas.
8. *Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor:* Una Organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

d) Organismos responsables de la calidad en el Ecuador

1. *Fundación para el Desarrollo y Tecnología Calidad Ecuador:* Es una organización no gubernamental creada para promover, difundir y desarrollar los niveles de competitividad y productividad en el Ecuador, mediante la implementación de Sistemas de Gestión en Calidad, Medio Ambiente, Inocuidad de Alimentos, Seguridad Industrial y Responsabilidad Social.
2. *La corporación Ecuatoriana de la calidad:* La Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total tiene por misión y Política de Calidad, introducir la Cultura de la Calidad Total en las empresas ecuatorianas, satisfaciendo sus requerimientos, así como los requerimientos legales reglamentarios, contribuyendo a mejorar su nivel competitivo, para llegar a convertirse en

el referente de la calidad y competitividad, mediante el Modelo de Excelencia Administrativa "Malcolm Baldrige".

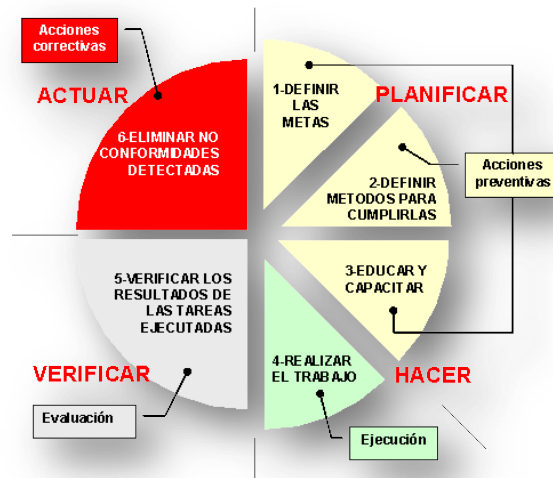
3. *El Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN)*: Es el organismo oficial de la República del Ecuador para la normalización, la certificación y la metrología. Dentro de sus actividades, tiene la de Transferencia de conocimiento o capacitación, actividad que fue instituida como respuesta a las necesidades de la empresa Pública y Privada, Personas naturales y jurídicas, Universidades, Escuelas Politécnicas y el Público en general, de obtener formación y adiestramiento adicional para mejorar sus niveles de desempeño en las actividades en las que se desenvuelven.

2.3 La Metodología para el Mejoramiento, Ciclo PHVA y el Trabajo en Equipo

- Mejoramiento continuo
- Selección de oportunidades de mejora
- Cuantificación y división
- Análisis de las causas raíces
- Establecer el nivel de desempeño requerido
- Definición y programación de las soluciones

La gestión de la calidad habla de obtener, negociar, y brindar calidad total a nuestro cliente, Según Deming (1989), el ciclo de mejoramiento continuo enfoca su concepto en 4 puntos básicos:

- Planificar
- Ejecutar
- Estudiar
- Actuar



En la planificación está la clave de poder predecir los resultados luego de un análisis. Dentro de la Ejecución, está la puesta en marcha del plan antes analizado. En el estudio, se analizan los resultados alcanzados con el nuevo plan, y finalmente el actuar implica una serie de toma de decisiones para estandarizar o mejorar el proceso.

Este ciclo de mejoramiento continuo es la primera herramienta que ayudará a gestionar la calidad dentro del establecimiento, la misma que deberá ir acompañada con las técnicas de mantenibilidad y fiabilidad.

2.3.1 Los Ocho Pasos Para el Mejoramiento Continuo:

a) Selección de los problemas (oportunidades de mejora)

Este paso tiene como objetivo identificar y escoger los problemas de calidad y productividad del departamento o unidad bajo análisis.

A diferencia de otras metodologías que comienzan por una sesión de tormenta de ideas sobre problemas en general, mezclando niveles de problemas (síntomas con causas), en ésta buscamos desde el principio mayor coherencia y rigurosidad en la definición y escogencia de los problemas de calidad y productividad.

Este primer paso consiste en las siguientes actividades:

- Aclarar los conceptos de calidad y productividad en el grupo.
- Elaborar el diagrama de caracterización de la Unidad, en términos generales: clientes, productos y servicios, atributos de los mismos, principales procesos e insumos utilizados.
- Definir en qué consiste un problema de calidad y productividad como desviación de una norma: deber ser, estado deseado, requerido o exigido. Listar en el grupo los problemas de calidad y productividad en la unidad de análisis.
- Preseleccionar las oportunidades de mejora, priorizando gruesamente, aplicando técnica de grupo nominal o multivotación.
- Seleccionar de la lista anterior las oportunidades de mejora a abordar a través de la aplicación de una matriz de criterios múltiples, de acuerdo con la opinión del grupo o su superior.

b) Cuantificación y Subdivisión del Problema u Oportunidad de mejora Seleccionada

El objetivo de este paso es precisar de mejor manera la definición del problema, su cuantificación y la posible subdivisión en subproblemas o causas síntomas.

Es usual que la gente ávida de resultados o que está acostumbrada a los yo creo y yo pienso no se detenga mucho a la precisión del problema, pasando de la definición gruesa resultante del leer. Paso a las causas raíces, en tales circunstancias los diagramas causales pierden especificidad y no facilitan el camino para identificar soluciones, con potencia suficiente para enfrentar el problema. Por ejemplo, los defectos en un producto se pueden asociar a la falta de equipos adecuados en general, pero al defecto específico, raya en la superficie, se asociará una deficiencia de un equipo en particular.

c) Estratificar y/o subdividir el problema en sus causas-síntomas.

Por ejemplo:

- El retraso en la colocación de solicitudes de compra, puede ser diferente según el tipo de solicitud.
- Los defectos de un producto pueden ser de varios tipos, con diferentes frecuencias.
- Los días de inventario de materiales pueden ser diferentes, según el tipo de material.
- El tiempo de prestación de los servicios puede variar según el tipo de cliente.
- Las demoras por fallas pueden provenir de secciones diferentes del proceso o de los equipos.
- Cuantificar el impacto de cada subdivisión y darle prioridad utilizando la matriz de selección de causas y el gráfico de Pareto, para seleccionar el estrato o subproblema a analizar.

d) Análisis de causas Raíces específicas

El objetivo de este paso es identificar y verificar las causas raíces específicas del problema en cuestión, aquellas cuya eliminación garantizará la no recurrencia del mismo. Por supuesto, la especificación de las causas raíces dependerá de lo bien que haya sido realizado el paso anterior.

Nuevamente en este paso se impone la necesidad de hacer medible el impacto o influencia de la causa a través de indicadores que den cuenta de la misma, de manera de ir extrayendo la causa más significativa y poder analizar cuánto del problema será superado al erradicar la misma.

e) Establecimiento del nivel de desempeño exigido (metas de mejoramiento)

El objetivo de este paso es establecer el nivel de desempeño exigido al sistema o unidad y las metas a alcanzar sucesivamente.

Este es un paso poco comprendido y ha tenido las siguientes objeciones:

El establecimiento de metas se contradice con la filosofía de calidad total y con las críticas de W.E. Deming a la gerencia por objetivos.

- No es posible definir una meta sin conocer la solución.
- La idea es mejorar, no importa cuánto.
- La meta es poner bajo control al proceso por tanto está predeterminada e implícita.

f) Diseño y programación de soluciones

El objetivo de este paso es identificar y programar las soluciones que incidirán significativamente en la eliminación de las causas raíces. En una organización donde no ha habido un proceso de mejoramiento sistemático y donde las acciones de mantenimiento y control dejan mucho que desear, las soluciones tienden a ser obvias y a referirse al desarrollo de acciones de este tipo, sin embargo, en procesos más avanzados las soluciones no son tan obvias y requieren, según el nivel de complejidad, un enfoque creativo en su diseño. En todo caso, cuando la identificación de causas ha sido bien desarrollada, las soluciones hasta para los problemas inicialmente complejos aparecen como obvias.

Para cada causa raíz seleccionada deben listarse las posibles soluciones excluyentes (lluvia de ideas). En caso de surgir muchas alternativas excluyentes antes de realizar comparaciones más rigurosas sobre la base de factibilidad, impacto, costo, etc., lo cual implica cierto nivel de estudio y diseño básico, la lista puede ser jerarquizada (para descartar algunas alternativas) a través de una técnica de consenso y votación como la Técnica de Grupo Nominal TGN).

Analizar, comparar y seleccionar las soluciones alternativas resultantes de la TGN, para ello conviene utilizar múltiples criterios como los señalados arriba: factibilidad, costo, impacto, responsabilidad, facilidad, etc.

Programar la implantación de la solución definiendo con detalle las 5W-H del plan, es decir, el qué, por qué, cuándo, dónde, quién y cómo, elaborando el cronograma respectivo.

g) Implantación de soluciones

Este paso tiene dos objetivos:

- Probar la efectividad de la solución y hacer los ajustes necesarios para llegar a una definitiva.
- Asegurarse que las soluciones sean asimiladas e implementadas adecuadamente por la organización en el trabajo diario.

Las actividades a realizar en esta etapa estarán determinadas por el programa de acciones, sin embargo, además de la implantación en sí misma, es clave durante este paso el seguimiento, por parte del equipo, de la ejecución y de los reajustes que se vaya determinando necesarios sobre la marcha.

Verificar los valores que alcanzan los indicadores de desempeño seleccionados para evaluar el impacto, utilizando gráficas de corrida, histogramas y gráficas de Pareto.

h) Establecimiento de acciones de garantía

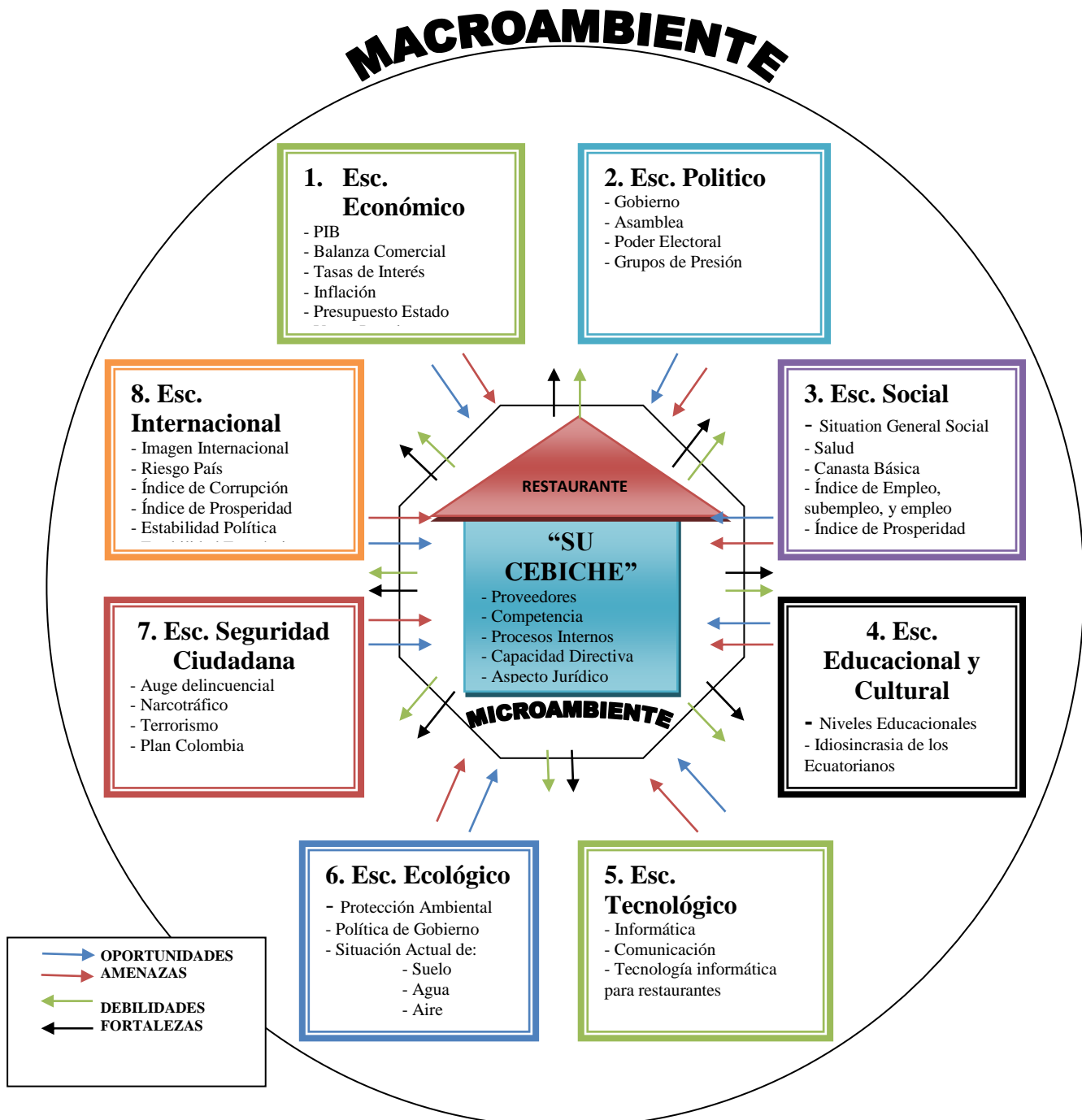
El objetivo de este paso es asegurar el mantenimiento del nuevo nivel de desempeño alcanzado. Es este un paso fundamental al cual pocas veces se le presta la debida atención. De él dependerá la estabilidad en los resultados y la acumulación de aprendizaje para profundizar el proceso

En este paso deben quedar asignadas las responsabilidades de seguimiento permanente y determinarse la frecuencia y distribución de los reportes de desempeño. Es necesario diseñar acciones de garantía contra el retroceso, en los resultados, las cuales serán útiles para llevar adelante las acciones de mantenimiento.

CAPÍTULO III

3. DIÁGNOSTICO SITUACIONAL

3.1 Análisis Situacional del Macroambiente:



3.2 Análisis del Macroambiente

3.2.1 Análisis del Escenario Macroeconómico del País

Dentro de este escenario se analizarán las principales variables que influyen en la economía nacional y también al crecimiento y desarrollo del Ecuador. Se utiliza a nivel internacional para dar valor al ejercicio económico o riqueza de cada país.

- **Producto interno bruto:**

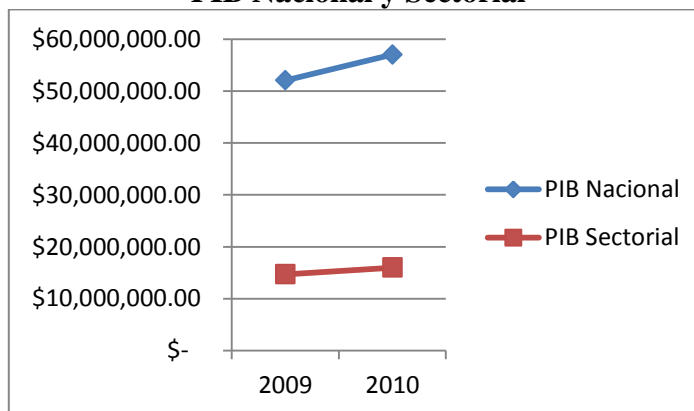
Es un indicador económico nacional que permite medir el valor monetario de la producción bruta de bienes y servicios finales dentro de un país en un periodo determinado, para efectos de análisis se considerará en Producto Interno Bruto por sectores.

TABLA 3.2
DATOS PIB PERÍODO 2009-2010

	2009	2010	Variación
PIB Nacional	\$ 52.022.000,00	\$ 56.999.000,00	+ 9,56 %
PIB Sectorial	\$ 14.685.000,00	\$ 15.997.000,00	+ 8,94 %

Elaborado Por: Jorge A. Méndez
Fuente: Banco Central del Ecuador

FIGURA 3.2
PIB Nacional y Sectorial



Efecto general.- El dinamismo que presenta el PIB en la economía del Ecuador se ha mantenido en los últimos años, observando que en el 2010 hubo un crecimiento del PIB Nacional del 9,6% y del PIB Sectorial del 8,94% referente al año 2009, valor que permite interpretar la existencia de un crecimiento de la economía nacional y asimismo un mejor desarrollo para el sector turístico dentro del país; lo que se define como una oportunidad en el mercado no solo porque se incrementan los ingresos sino también porque brinda nuevas oportunidades al mercado laboral a nivel nacional. Mientras que el PIB Sectorial se debe principalmente a que el turismo en el Ecuador ha incrementado su volumen y merece reconocer que esta actividad permitirá un desarrollo sostenible y de mucha importancia para sostener la economía del país a largo plazo.

Efecto particular.- Para el Restaurante Su Cebiche, este PIB sectorial se constituye en una oportunidad de medio impacto ya que este es una causa principal para reactivar la economía cuando mantiene un crecimiento y se genera una mayor integración económica que elimina barreras comerciales entre los mercados.

- **Balanza comercial:**

Diferencia que se presenta dentro del registro entre exportaciones e importaciones en periodo determinado.

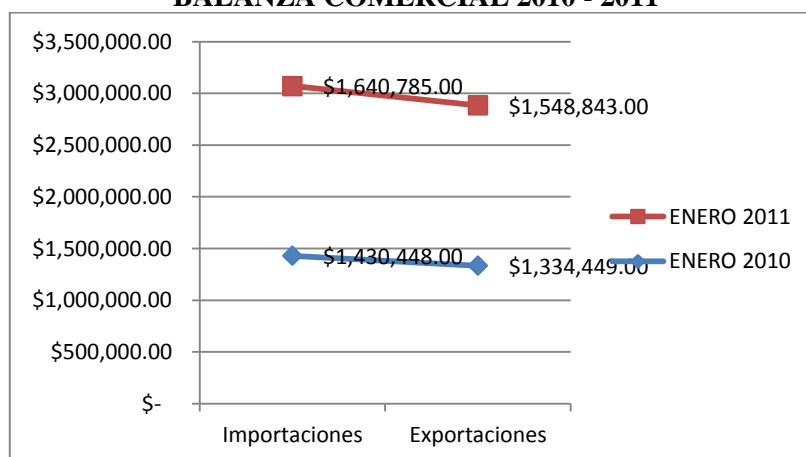
Exportaciones: ventas de bienes y servicios producidos en el país y enviados, a título oneroso o gratuito, al resto del mundo.

Importaciones: bienes – nuevos o usados, que a título oneroso o gratuito, entran definitivamente en el territorio económico del país procedentes del resto del mundo.

TABLA 3.3
BALANZA COMERCIAL 2010 - 2011

	ENERO 2010	ENERO 2011
Importaciones	\$ 1.430.448,00	\$ 1.640.785,00
Exportaciones	\$ 1.334.449,00	\$ 1.548.843,00
Balanza Comercial Total	\$ 95.999,00	\$ 91.942,00
Elaborado Por:	Jorge A. Méndez	
Fuente:	Banco Central del Ecuador	

FIGURA 3.3
BALANZA COMERCIAL 2010 - 2011



Efecto general: al término del primer mes del presente año el saldo total de la Balanza Comercial fue de USD -91.94 millones, resultado que al ser comparado con el obtenido en enero de 2010 que fue de USD -95.99 millones, representa una disminución en el déficit comercial de 4.23%, lo que refleja la existencia de una oportunidad en el mercado.

Si bien es cierto sigue existiendo déficit, y esto se ha dado durante años, pero al reducir el déficit se evidencia una mejora en los niveles de competitividad del país, quizá no los deseados que le permitan a la producción ecuatoriana tener mayor participación en los mercados internacionales, pero para efectos económicos es un avance, y dentro del sector hotelero con más razón si se trata de exportar nuestros

servicios turísticos acompañados de paquetes hoteleros competitivos, lo que significa un crecimiento en el número de visitantes al país por motivo de turismo.

Efecto particular: Para el restaurante Su Cebiche, la evolución de la balanza comercial se constituye en una oportunidad de bajo impacto, ya que si bien este valor contribuye con la economía nacional, no tiene gran influencia directamente en el desempeño del establecimiento, por cuanto los insumos y materia prima que se utilizan para la preparación de los platos que ofrece el restaurante son netamente ecuatorianos.

- **Tasas de interés referenciales:**

Tasa de Interés: “constituye el precio del dinero en el mercado financiero”.²

Tasa de Interés Referencial: herramienta de política monetaria que adoptan los bancos centrales de todo el mundo a fin de regular las tasas de interés fijadas por las instituciones que conforman el sector financiero.

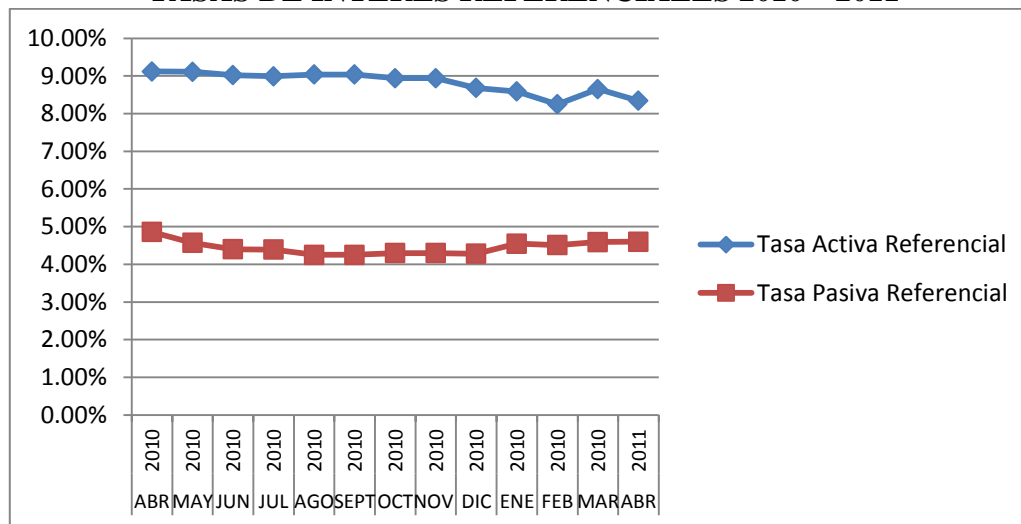
Tasa de interés activa: la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados.

Tasa de interés pasiva: la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado.

	ABR 2010	ABR 2011	VARIACIÓN
Tasa Activa Referencial	9,12%	8,34%	-0,78%
Tasa Pasiva Referencial	4,86%	4,60%	-0,26%
Elaborado Por:	Jorge A. Méndez		
Fuente:	Banco Central del Ecuador		

² www.monografias.com/economia

FIGURA 3.4
TASAS DE INTERÉS REFERENCIALES 2010 – 2011



Efecto general.- Según los datos de variación de las tasas de interés en el mercado, podemos ver una ligera reducción en el porcentaje en el transcurso del 2010 al 2011, pero aun así este desempeño dentro del mercado financiero ecuatoriano constituyen una amenaza en el mercado, ya que el valor que el cliente recibe de las instituciones financieras por invertir a plazo fijo en dichas entidades representan un valor muy bajo, al contrario el valor que tendría que pagar por intereses en una préstamo de inversión, consumo, etc. Es elevado como para pensar en montar un negocio y cuyas barreras para acceder a un préstamo son una verdadera desmotivación tanto para ahorrar internamente o acceder a un préstamo. Pero al mismo tiempo las personas o empresas sujetas de crédito pueden gozar de esta disminución del porcentaje de interés.

De la manera en que se sostiene el sistema financiero actual dentro del país, es decir con tasas de interés constantes o con variaciones no significativas, representa una oportunidad para la industria hotelera, ya que puede significar reinversiones para los establecimientos, créditos para mejoramientos, apertura para nuevos mercados, etc.

Efecto particular.- Para el restaurante Su Cebiche, estas tasas referenciales se constituyen como una oportunidad de medio impacto, por cuanto al verse disminuida la tasa activa referencial los inversionistas del establecimiento pueden acceder a un crédito a fin de buscar mejoras en el mismo.

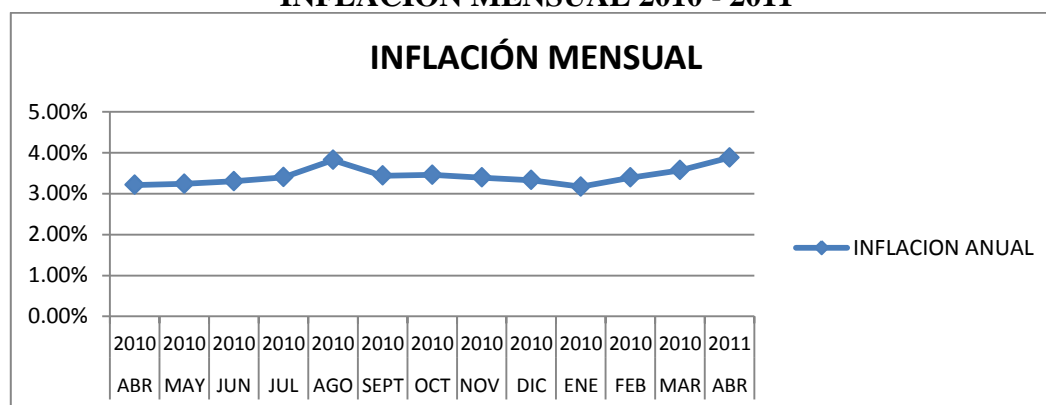
- **Inflación**

“Situación económica que se origina del aumento generalizado y continuo del valor monetario de los bienes, servicios y factores productivos de una economía a lo largo del tiempo, originado por un desequilibrio entre la oferta y demanda de los mismos”.³ Es medida a través del Índice de Precios al Consumidor (IPC), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos.

TABLA 3.5
DATOS INFLACIÓN

	ABR 2010	ABR 2011	VARIACIÓN
INFLACION ANUAL	3,21%	3,88%	0,67%
Elaborado Por:	Jorge A. Méndez		
Fuente:	Banco Central del Ecuador		

FIGURA 3.5
INFLACIÓN MENSUAL 2010 - 2011



³ <http://www.econlink.com.ar/dic/inflacion.shtml>

Efecto general.- el desarrollo de los índices de inflación en el Ecuador a lo largo del 2010 y parte del 2011, presentan variaciones, lo que refleja la existencia de una amenaza en los mercados, ya que se crea un ambiente de inseguridad económica dentro de las familias, por lo que podemos decir que la constante alza de precios limita al sector hotelero por el poco poder adquisitivo de los ecuatorianos, esto no solo afecta a este sector, sino también a todos en su mayoría.

Efecto particular.- Para el restaurante Su Cebiche, estos índices inflacionarios se constituyen en una amenaza de mediano impacto, ya que afecta directamente en el aumento de precios en la materia prima, y por consiguiente se obliga a hacer un recosteo de recetas estándar y quizá una variación de precios en la carta del establecimiento, esto disminuye su competitividad, resta clientes, y disminuye ingresos.

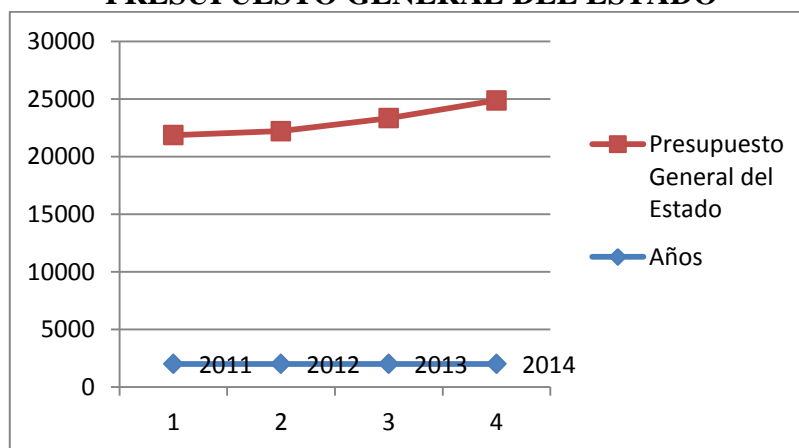
- **Presupuesto General del Estado**

“Estimación del balance entre los ingresos que tendría el Estado, a través de la recaudación de las instituciones de todo sector público no financiero”.⁴

TABLA 3.6	
DATOS PRESUPUESTO GENERAL DEL ESTADO	
(En millones de dólares)	
Años	Presupuesto General del Estado
2011	\$ 19.850,00
2012	\$ 20.190,00
2013	\$ 21.315,00
2014	\$ 22.864,00
Elaborado Por:	Jorge A. Méndez
Fuente:	Banco Central del Ecuador

⁴ finanzas.gob.ec

FIGURA 3.6
PRESUPUESTO GENERAL DEL ESTADO



Efecto general.- el Presupuesto General del Estado, y su evolución durante el último año y los próximos 4 años tal como lo ha planificado el actual gobierno, constituyen una oportunidad para la economía nacional, por cuanto mientras exista una mayor inversión en los distintos sectores permiten:

- un mejoramiento de la cobertura de las necesidades insatisfechas, mayor inversión para petroleras,
- ejecución de proyectos de infraestructura vial, termo e hidroeléctrico,
- mejoramiento de la intermediación financiera de las instituciones financieras publicas
- adecuado nivel de endeudamiento que permita generar crecimiento económico y a la vez pueda ser atendido por el sector público, lo que plantea el objetivo de medir el impacto del resultado fiscal respecto a la sostenibilidad de mediano plazo de las Finanzas Públicas.

Efecto particular.- Para el restaurante “Su Cebiche” el incremento del Presupuesto General del Estado constituyen una oportunidad de mediano impacto ya que permite que los ciudadanos mantengan niveles de ingresos que satisfagan sus necesidades básicas y exista un remanente que pueda ser destinado a otras actividades como el turismo y placer gastronómico.

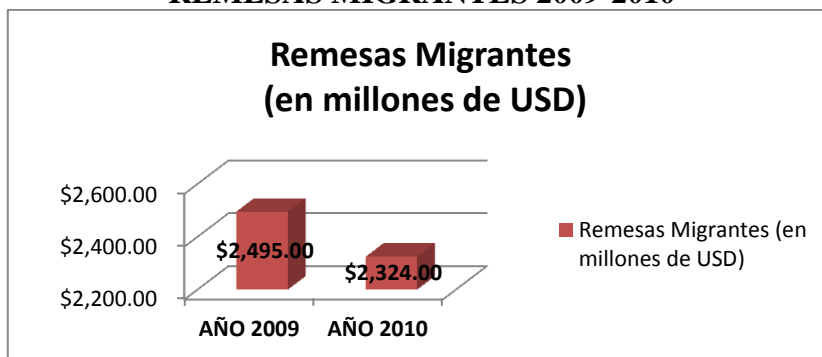
- **Remesas migrantes:**

Ingresos que percibe el país por concepto de envíos de capital desde cualquier país externo hacia el Ecuador, donde cuyos beneficiarios son los familiares de los ciudadanos que realizan dichos envíos.

TABLA 3.7
DATOS REMESAS MIGRANTES

	AÑO 2009	AÑO 2010
Remesas Migrantes (en millones de USD)	\$ 2.495,00	\$ 2.324,00
Elaborado Por: Jorge A. Méndez		
Fuente: Banco Central del Ecuador		

FIGURA 3.7
REMESAS MIGRANTES 2009-2010



Efecto general.- Como parte del plan nacional del buen vivir, promovido por el gobierno actual del Ecuador, El banco central del Ecuador apoya a la economía popular y solidaria, como cooperativas de ahorro y crédito en zonas rurales del país, y que estas formen parte del sistema nacional de pagos, a través de un esquema llamado red de redes, que promueve el envío de remesas de forma segura y eficaz en todo el país.

Siendo este un aporte para algunas entidades financieras y que permiten el crecimiento del país, se puede identificar como una oportunidad de alto impacto, ya

que significa nuevas inversiones, equilibrio en la economía actual, apertura de nuevos mercados, y una evidente mejora en el nivel de vida de los ecuatorianos.

Efecto particular.- Para el restaurante “Su Cebiche”, estas remesas representan una oportunidad de bajo impacto, por lo que sus clientes en su mayoría son empresarios, y ciudadanos de estratos sociales medio alto y alto, pero no deja de ser una oportunidad para la atracción de nuevos clientes.

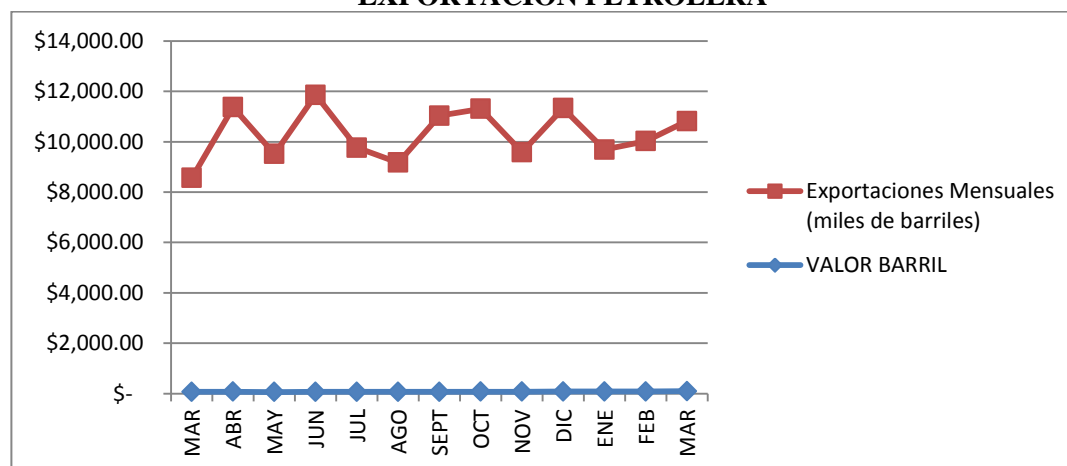
- **Venta de petróleo**

Ingresos Petroleros: Ingresos provenientes de la extracción y comercialización de petróleo y sus derivados de un país en un periodo determinado.

TABLA 3.8
DATOS INGRESOS PETROLEROS

	INGRESOS PETROLEROS 2010 MAR	INGRESOS PETROLEROS 2011 MAR
VALOR BARRIL	\$ 69,70	\$ 97,90
Exportaciones Mensuales (miles de barriles)	8.495,10	10.719,60
Elaborado Por:	Jorge A. Méndez	
Fuente:	Banco Central del Ecuador	

FIGURA 3.8
EXPORTACIÓN PETROLERA



Efecto general.- La contribución de la exportación del petróleo representa la mayor fuente de ingresos para el país, por lo que la variabilidad de los precios y la cantidad de producción son un factor que con el alza actual del barril de petróleo a nivel mundial y la cantidad de barriles exportados en crecimiento representan una gran oportunidad para el desarrollo de toda la nación.

Cabe recalcar que estas cifras, son las más altas en lo que va del año después de haber atravesado por una crisis petrolera a nivel mundial, y que países como el Ecuador son directos beneficiarios de este positivo fenómeno.

Efecto particular.- Para el restaurante “Su Cebiche”, la recuperación del mercado petrolero, representan una oportunidad de medio impacto, ya que mejora los ingresos del país, para nuevos proyectos, inversiones, créditos, etc., que contribuyen con los ciudadanos en mantener y mejorar sus niveles de vida, y a la vez mejora el desempeño de los distintos mercados internos, como lo son el turismo, gastronomía, entre varios.

- **Política Tributaria**

“Ingresos obtenidos por imposiciones fiscales establecidas por el estado a las personas naturales y jurídicas para financiamiento del gasto público”.⁵

TABLA 3.9
DATOS INGRESOS TRIBUTARIOS

	2009	2010	Variación
Ingresos Tributarios	\$ 55.011.328,00	\$ 61.963.808,00	.+12,63%
Elaborado Por:	Jorge A. Méndez		
Fuente:	Banco Central del Ecuador		

⁵ www.afip.gov.ar/institucional/afipSimulada

FIGURA 3.9
INGRESOS TRIBUTARIOS



Efecto general.- El Ecuador carece de una auténtica política tributaria. Y esto se debe a varios factores de carácter político y otros sociales, en donde se realice una verdadera campaña de educación tributaria, que permita a los ciudadanos ser responsables al momento de declarar impuestos.

El gobierno actual movido por sus requerimientos inmediatos realiza cambios poco positivos constantemente con el afán de percibir mayores ingresos, como es el caso del impuesto a la circulación de capitales, lo que ha provocado fuga de los mismo y miedo al momento de pensar en inversiones extranjeras.

Efecto particular.- para el restaurante “Su Cebiche”, la aplicación de políticas tributarias bien desarrolladas, permiten cumplir con obligaciones, y reclamar con justicia derechos y obligaciones al estado, por lo tanto esto se refleja en una oportunidad de bajo impacto, ya que está ligado directamente con un mejor desarrollo del país y no con este establecimiento en específico, sino más bien con todos los sectores en general. Pero también cabe acotar que mejora esta oportunidad cuando se la mira desde el punto de vista de cruzar las barreras de entrada para nuevos establecimientos del mismo sector.

Tabla 3.10
Matriz Resumen de Oportunidades y Amenazas del Factor Económico

ORD	CONCEPTO	NIVEL DE IMPACTO
OPORTUNIDAD		
1	Dinamismo del PIB en la economía ecuatoriano e incremento del PIB sectorial	MEDIO
2	Disminución del déficit en la balanza comercial	BAJO
3	Disminución de la tasa de interés activa	MEDIO
4	Crecimiento del Presupuesto General del Estado	MEDIO
5	Constante envío de Remesas del Extranjero	BAJO
6	Aumento de los ingresos no petroleros por nuevos planes de políticas tributarias	BAJO
7	Aumento de los ingresos petroleros, mejorando el financiamiento del Presupuesto del Estado	MEDIO
AMENAZA		
1	Creciente índice de inflación	MEDIO

Elaborado Por: Jorge A. Méndez

3.2.2 Análisis del Escenario Político

- **Gobierno:**

Ecuador al igual que otros países del sur de América Latina, ha vivido tiempos de ingobernabilidad política, siendo este un factor desestabilizante de orden económico-social por décadas.

En la actualidad vivimos uno de los regímenes más largos en la historia de los últimos años donde el país ha atravesado por muchos cambios, tanto positivos como negativos.

El gobierno actual representa una oportunidad de medio impacto para varios sectores de la producción, sin ser la excepción el sector hotelero.

- **Asamblea:**

Ecuador como muchos países de Latinoamérica, modifico el concepto de trabajar en conjunto con un congreso en donde se proponía, analizaba, implementaba y modificaba leyes en bienestar de los ciudadanos. Y ahora en la actualidad ese rol lo desempeña la Asamblea Nacional Constituyente, con casi el mismo mecanismo que el anterior, donde los ciudadanos eligen a sus representantes, por provincias, cantones, ciudades de todo el país para hacer escuchar su voz en el parlamento.

La actual asamblea consta de 130 asambleístas quienes representan a sus partidos políticos y debaten por sus propuestas. Es importante conocer que actualmente la mayoría en la asamblea nacional constituyente la tiene el partido político de gobierno “Movimiento Alianza País” elegidos en la última votación electoral y con lo cual los ciudadanos han expresado su favoritismo y el direccionamiento que esos dignatarios deben tomar para el país.

Las leyes y códigos de reforma que se decidan dentro del pleno y su aprobación tienen gran incidencia dentro de los sectores productivos que se ligen a estos, por lo que podría definirse como una oportunidad de medio impacto para el establecimiento ya que estas reformas tienden a ser para lograr mejoras.

- **Poder electoral:**

En Ecuador, después de los primeros gobiernos militares en el año 1979, el país adoptó un sistema democrático, aunque esto se ha visto afectado por la inestabilidad

política, por motivo de derrocamientos, cambios repentinos de presidentes, presidentes temporales, etc. Desde ese tiempo en Ecuador se elige presidentes por votación electoral cada 4 años. Actualmente el Consejo Nacional Electoral es el encargado de la planificación, organización, dirección y control de todo lo inherente al ejercicio electoral, que se lo realiza con el fin de elegir los que gobernarán el país, provincias, cantones, ciudades, etc.

Con el Gobierno actual, se ha logrado una relevante mejora tanto en los sistemas de votación, como en los de calificación de los candidatos, motivos suficientes para creer que las cosas se realizan y a futuro se realizarán con mayor transparencia y agilidad. Por lo que podría decirse que es una oportunidad de bajo impacto para el restaurante.

- **Grupos de presión:**

A los grupos de presión en el Ecuador algunos los consideran como una anulación de la democracia y otros más ecuanímenes no le dan tal importancia, pero si es necesario hacer un paréntesis a la hora de pensar en estos grupos.

Hay grupos que están claramente identificados en esta categoría, igual que en otras democracias, como las cámaras de la producción en general con toda la variedad que se encasilla dentro del sistema productivo (industriales, exportadores, comerciantes, agricultores, pescadores, etc.), los sindicatos, los grupos negros e indígenas, los transportistas, las agrupaciones de mujeres, los estudiantes, y varios más que pueden irse integrando a la lista.

La hotelería y el turismo en general se encuentran dentro de estos grupos de presión, como una industria que exporta la prestación de servicios hoteleros al igual que turísticos y gastronómicos. Lo que ha venido de menos a más en el Ecuador.

Para el restaurante en si este tema en particular representa una amenaza de mediano impacto ya que estos grupos en su accionar en pro de defender sus derechos, suele paralizar las actividades así como proyectar una imagen negativa a nivel internacional que puede influir en la decisión de compra del turismo interno y externo del país.

Tabla 3.11

Matriz Resumen de Oportunidades y Amenazas del Factor Política

ORD	CONCEPTO	NIVEL DE IMPACTO
OPORTUNIDAD		
1	Política de Gobierno actual	MEDIO
2	Asamblea Nacional	MEDIO
3	Poder Electoral	BAJO
AMENAZA		
1	Grupos de Presión	MEDIO

Elaborado Por: Jorge A. Méndez

3.2.3 Análisis del Escenario Socio - Cultural

- **Situación social general:**

La economía dentro de una sociedad subdesarrollada llevan a definirla como pobre, la misma que puede crecer y crear riqueza y, sin embargo, dejar a grandes capas de población sumidas en la miseria. Es por esta razón que en el Ecuador se ha segmentado a la población dependiendo de los índices de desarrollo social en: clases sociales baja, media baja, media, media alta y alta. Por ello la economía del desarrollo ha pasado a estudiar soluciones que podrían aplicarse en el país para erradicar la pobreza.

Dependiendo de la situación social de un país, la hotelería se puede ver favorecida o perjudicada en el mercado, lo que nos hace relacionarla con el poder adquisitivo del medio social de una región.

La situación social actual en el Ecuador representa una amenaza de alto impacto para la industria hotelera, ya que el Ecuador es un país subdesarrollado, donde su economía depende principalmente del petróleo y los impuestos, y significativamente las remesas del extranjero, siendo la migración una expresión espacial de la inestabilidad de la inserción de la fuerza de trabajo y/o de la población en determinadas formas de producción.

- **Salud:**

En el transcurso de los últimos años se observa un mejoramiento de las condiciones de salud de la población ecuatoriana, sin embargo, se registran todavía tasas elevadas de mortalidad neonatal, infantil, niñez, materna y general, así como, deficiencias en infraestructura, equipamiento, recursos humanos y limitaciones presupuestarias.

Los gastos de salud per cápita del Ecuador llegan a los \$255 dólares, a diferencia de los países desarrollados que invierten en más de tres cifras, este índice indica la situación económica tan limitada en nuestro país.

Los gastos de Salud pública que realiza el gobierno actual representan una oportunidad de bajo impacto para el restaurante ya que el empeño que se han puesto actualmente es alentador para los ciudadanos.

- **Canastas básicas mínimas:**

La canasta vital en el Ecuador es un conjunto de 73 artículos, en menor calidad y en cantidad que la canasta básica, se la llama vital porque señala el límite de supervivencia de una familia, la misma que se sitúa en \$367,50 dólares.

Mientras que la canasta básica familiar se situó en \$555 dólares en el mes de marzo del 2011.

Haciendo un breve análisis de la canasta básica mínima, se conoce que el costo de esta, tiene una relación directa con el ingreso mensual de una familia, que se encuentra en un promedio de \$406,93 dólares mensuales. Por consiguiente se dice que el poder adquisitivo de los ecuatorianos es muy limitado.

Estos índices dan la pauta para definir como una amenaza de alto impacto para la industria hotelera interna, ya que esta amenaza hace que una persona piense en la relación de costo - beneficio al momento de escoger un restaurante y deba optar por un restaurante de menor categoría a menor costo.

- **Índice de desempleo, subempleo y empleo:**

Uno de los problemas más grandes que ha tenido que enfrentar América latina, y particularmente Ecuador, han sido los elevados índices de desempleo y subempleo que se traduce en pobreza, marginalidad y exclusión social.

El desempleo en el Ecuador actualmente es alto, por consiguiente el problema social lo es aún más. La tasa de desempleo a diciembre del 2010 mostro una cifra de 6,10% en comparación al trimestre pasado del mismo año que fue de 7,10%.

El mercado de empleo ecuatoriano se ha caracterizado por sus deficientes resultados, que se manifiestan a través de la alta y creciente proporción de empleos informales y al escaso dinamismo del sector moderno en la generación de empleo.

Por otra parte la población activa oscila en un 32,5% del total de la PEA, asimismo un 58,7% de subempleados y finalmente el 8,8% del total de la Población Económicamente Activa.

Esto se define en una amenaza de alto impacto no solo para la industria hotelera, sino para todas en general, ya que el desempleo impone un costo en la economía como un todo, debido a que se producen menos bienes y servicios. Además cuando la economía no genera suficientes empleos para contratar a aquellos trabajadores que están dispuestos y en posibilidades de trabajar, ese servicio de mano de obra se pierde para siempre.

- **Índice de prosperidad:**

El Ecuador se sitúa entre los países latinoamericanos con mejores expectativas a escala mundial, si bien con un índice de prosperidad de (-) 4%, pero con un índice de bienestar general del 22%.

En otras palabras los ciudadanos ecuatorianos estamos optimistas que este año 2011 será un año de prosperidad para las familias en general. Donde la gente tendrá más oportunidades de trabajar, estudiar, viajar, no solo a nivel interno.

Haciendo un análisis, podríamos definir a este índice como una oportunidad de mediano impacto a nivel general en las industrias, ya que al tener un optimismo de la gente este se traduce en mejores expectativas de vida para las familias.

Tabla 3.12
Matriz Resumen de Oportunidades y Amenazas del Factor Social

ORD	CONCEPTO	NIVEL DE IMPACTO
OPORTUNIDAD		
1	Salud Actual del País en General	BAJO
2	Índice de Prosperidad Actual del País	MEDIO
AMENAZA		
1	Situación Social General	ALTO
2	Canasta Básica General	ALTO
3	Índice de Empleo, Subempleo, y Desempleo	ALTO

Elaborado Por: Jorge A. Méndez

3.2.4 Análisis del Escenario de Educación y Cultura

- **Niveles educacionales:**

La situación de la educación en el Ecuador es dramática, caracterizada, entre otros, por los siguientes indicadores: persistencia del analfabetismo, bajo nivel de escolaridad, tasas de repetición y deserción escolares elevadas, mala calidad de la educación y deficiente infraestructura educativa y material didáctico. Los esfuerzos que se realicen para revertir esta situación posibilitarán disponer de una población educada que pueda enfrentar adecuadamente los retos que impone el actual proceso de apertura y globalización de la economía. Esta situación se revierte como una amenaza de mediano impacto para el sector hotelero en diferentes direcciones: al tener un sistema de educación que no brinda garantías a los estudiantes, se pierde gran cantidad de potencial para el país, y asimismo las miras de ver un Ecuador altamente turístico. De igual manera, ante un mundo globalizado, las posibilidades de competir a nivel internacional se vuelven extremas, ya que la calidad de los productos y servicios disminuyen.

- **Primario:**

La educación primaria en el país actualmente, es muy alentadora, según datos del ministerio de educación la escolaridad primaria está prácticamente universalizada, el 95,2% de niños que están en ese nivel, asisten regularmente a la escuela.

- **Secundario:**

Para la educación secundaria cambia el panorama, ya que no todos los que se encuentran en esta etapa terminan el bachillerato, y las causas pueden ser varias, y podemos destacar como principales el alto número de desunión familiar, drogas, migraciones, problemas económicos, etc.

- **Superior:**

Por otra parte la motivación por los estudiantes a continuar un nivel superior de educación ha venido de menos a más en los últimos años, y por lo que el gobierno actual ha direccionado recursos en esa mira. Pero así como la motivación por el estudio superior ha aumentado, también aumentan las exigencias por alcanzar niveles de postgrados con el fin de satisfacer las necesidades del mercado actual.

- **Analfabetismo:**

Actualmente el país no se encuentra libre de analfabetismo, las cifras muestran entre un 7% y 8% de analfabetismo, aunque estas han disminuido en la última década, Ecuador sigue siendo un país con niveles de analfabetismo que nos ubican en el tercer mundo.

- **Idiosincrasia de los ecuatorianos:**

Cuando se habla de idiosincrasia en el Ecuador, se tiene como resultado connotaciones negativas y que muestran insatisfacción a nivel personal, ya que se está envuelto en una sociedad que tiene costumbres peligrosas de irresponsabilidad, ya que todo se deja para hacerlo a última hora, la impuntualidad (hora ecuatoriana).

También hay problemas de credibilidad de palabra, donde se trata de sacar provecho a las situaciones perjudicando al prójimo. Todas estas particularidades negativas traen consecuencias muy fuertes a la hora de ser competitivos y mostrar una buena imagen de algo. Y como no puede ser de otra manera, esta idiosincrasia representa una amenaza de mediano impacto, no solo para la industria hotelera, sino en todos los campos de acción. Ya que no permiten el desarrollo en ningún sector productivo del país, y retrasa el desarrollo de una nación que mira con ansias un cambio, que se mira que está caminando, cuando debería estar corriendo.

Tabla 3.13
Matriz Resumen de Oportunidades y Amenazas del Factor Educativo

ORD	CONCEPTO	NIVEL DE IMPACTO
AMENAZA		
1	Nivel Educativo (primario, secundario, superior)	MEDIO
2	Problemas de la Idiosincrasia de los Ecuatorianos	MEDIO

Elaborado Por: **Jorge A. Méndez**

3.2.5 Análisis del Escenario Tecnológico

- **Computación e informática:**

Los avances tecnológicos en el Ecuador han sido de gran apoyo en todos los sectores, y aun mucho más en la industria hotelera, los sistemas informáticos que manejan tanto hoteles como restaurantes en la actualidad ayudan al crecimiento de un establecimiento facilitan y agilitan el desempeño de los trabajadores.

Dentro de este análisis se puede definir a este escenario como una verdadera oportunidad de mediano impacto para sacar importantes ventajas competitivas.

- **Comunicación, Internet, Redes sociales:**

La comunicación, el internet y el correcto uso de redes sociales en la actualidad permiten considerarlos como herramientas de oportunidad de alto impacto para el sector hotelero, ya que de estas muchas veces depende el obtener clientes fieles, informados y participativos.

- **Tecnología, informática para restaurantes:**

La tecnología informática en restaurantes puede ser considerado como oportunidad en el mercado hotelero si se tienen los recursos, caso contrario representaría una

amenaza a nivel competitivo dentro del establecimiento, software informático como fidelio food and beverage, micros, entre los más usados en el Ecuador, ayudan a brindar un servicio ágil, eficiente, y sin equivocaciones para los clientes y se convierte en una gran oportunidad de alto impacto a la hora de usarlos de manera eficiente y con personal calificado.

Tabla 3.14
Matriz Resumen de Oportunidades y Amenazas del Factor Tecnológico

ORD	CONCEPTO	NIVEL DE IMPACTO
OPORTUNIDADES		
1	Computación e informática	MEDIO
2	Comunicación, Internet, Redes sociales	MEDIO
3	Tecnología, informática para restaurantes	MEDIO

Elaborado Por: Jorge A. Méndez

3.2.6 Análisis del Escenario Ecológico

- **Marco Jurídico de protección ambiental:**

Ministerio de ambientes

El ministerio de Ambientes encargado de hacer respetar los derechos de la naturaleza en un proceso de modernización en los últimos dos años a logrado regular muchos de los procedimientos, y normas que se deben cumplirse para todos los sectores industriales, lo cual representa una oportunidad de bajo impacto, ya que para nuevos establecimientos estas normativas representan una barrera de entrada un poco alta para el mercado.

Municipio de Quito

El Municipio de la ciudad de Quito en su labor de regular las normativas a nivel de restaurantes, no posee un catastro actualizado, por lo que ha sido difícil la aplicación de las normativas para la categorización de restaurantes y por esta razón no existe tampoco una verdadera distinción entre las categorías de restaurantes, y esto representa directamente una amenaza de mediano impacto para restaurantes ya establecidos y mucho más para los de segunda categoría, ya que las barreras de ingreso no son muy altas para el mercado.

- **Política del Gobierno:**

Yasuni

El Ecuador con su política de mantener el parque nacional Yasuni Itt protegido ante la explotación petrolera, busca beneficios y compensaciones tanto para el país como para contribuir de manera internacional con los problemas de calentamiento global.

Si bien es cierta esta iniciativa tiene un problema que afectaría la economía a nivel interno por la no explotación y no exportación de miles de barriles de petróleo, por lo que esta propuesta pide la contribución de países desarrollados a nivel mundial a fin de conservar el medio ambiente, pero esto únicamente sería un 50% del total de la producción que habría en caso de explotar esas reservas.

Por esta razón se puede decir que la política del gobierno Yasuni Itt, sería una amenaza de bajo impacto, ya que no se contarían con esos ingresos por un tiempo indefinido.

- **Situación actual de suelo, agua, aire, fauna y medioambiente**

El Ecuador a pesar de ser un país relativamente pequeño, es considerado como uno de los países con mayor mega diversidad, cualidad sustentada en la vasta diversidad vegetal y animal, atribuida a la gran variedad de condiciones ambientales que generan impresionantes hábitats y tipos de vegetación.

En el territorio es factible encontrar más de 25000 especies de plantas vasculares, 3800 especies de vertebrados, 2550 especies de mamíferos, 350 especies de reptiles, 375 especies de anfibios, 800 y 450 especies de agua dulce y salada, así como el 18% del total de las especies de aves existentes en el mundo.

Esta característica hace del país un destino excepcional para la práctica de distintas modalidades de ecoturismo, permitiendo a visitantes nacionales y extranjeros recorrer hermosos parajes y deslumbrarse con cada expresión socio cultural existente.

En un afán de mantener este gran atributo, diversas entidades de gobierno han puesto en marcha leyes, ordenanzas y reglamentos que promuevan la preservación ambiental del agua, tierra, flora y fauna, pero se hace necesario la implementación de programas y estrategias que permitan la conservación del medio ambiente ecuatoriano, es por ello que se promueve el ecoturismo, una modalidad turística ejercida por personas naturales, jurídicas o comunidades legalmente reconocidas, a través de una serie determinada de actividades turísticas en áreas naturales con el objeto de conocer la cultura de las comunidades locales afincadas en ellas y la historia natural del ambiente que las rodea.

Si bien el país ha constituido un Sistema Nacional de Áreas Protegidas, estas políticas y estrategias son de carácter nacional, por cuanto la promoción del ecoturismo sostenible constituye un mecanismo para la reducción de la pobreza y el crecimiento económico, protegiendo la biodiversidad existente en el Ecuador.

Entonces podríamos concluir afirmando que la protección del suelo, tierra, flora y fauna representan una oportunidad de mejoramiento en la calidad de vida y un crecimiento para el país, pero que para el restaurante “Su Cebiche” de igual manera es una oportunidad de bajo impacto.

Tabla 3.15
Matriz Resumen de Oportunidades y Amenazas del Factor Ecológico

ORD	CONCEPTO	NIVEL DE IMPACTO
OPORTUNIDADES		
1	Ministerio de Ambientes	BAJO
2	Situación Actual de Agua, Aire, Suelo, Fauna	MEDIO
AMENAZAS		
1	Municipio de Quito	MEDIO
2	Política de Gobierno Yasuni ITT	BAJO

Elaborado Por: Jorge A. Méndez

3.2.7 Análisis del Escenario de Seguridad Ciudadana

- **Plan integral de seguridad ciudadana:**

El Plan Integral de Seguridad Ciudadana y Modernización de la Policía Nacional es el instrumento de inversión que articula los proyectos y acciones del Gobierno Central y de la Policía Nacional, responsables primarios de la seguridad y del orden público. Fue elaborado con el fin de fortalecer y modernizar los mecanismos necesarios para garantizar los derechos humanos, en especial el derecho a una vida libre de violencia y criminalidad, la disminución de los niveles de delincuencia y el incremento de la calidad de vida de todos los habitantes del Ecuador.

Con estos planes de seguridad, y el efectivo control de las autoridades en los últimos meses ya se evidencian cambios que permiten no solo a los ciudadanos ecuatorianos vivir con tranquilidad sino también a los turistas extranjeros, siendo esta una oportunidad de mediano impacto para todos los sectores de las diferentes industrias.

- **Narcotráfico**

El Ecuador ha mantenido como política de estado el combate al narcotráfico y al crimen transnacional organizado, propendiendo a la eliminación de cultivos de planta de coca, procesamiento de derivados, tráfico de precursores químicos, armas y explosivos, para ello cuenta con una estrategia nacional antidroga, contenida en el Plan Nacional de Prevención Desarrollo Alternativo-Preventivo y Control de Drogas. Con un sistema para la detección y cuantificación y con un programa formal para la erradicación de cultivos ilícitos.

Pero esta actividad se ha visto mermada por algunos factores, entre ellos la cercanía limítrofe con Colombia, uno de los países con mayores índices de narcotráfico, que mantiene un conflicto armado con el grupo irregular de las FARC que se localiza en la frontera con el Ecuador y donde se han dedicado a la plantación de estos estupefacientes; así como a la participación de personas afines o involucradas con el gobierno que han facilitado y permitido el crecimiento de esta actividad ilícita en el Ecuador. Siendo este panorama desagradable y poco alentador a un verdadero cambio en las fronteras, esto aumenta el poder de la delincuencia en muchas maneras, y limita el trabajo de policía y guardia nacional a nivel interno.

Con este panorama, se puede describir al narcotráfico como una amenaza de mediano impacto para el establecimiento, ya que esto aumenta la inseguridad en las calles de nuestras ciudades.

- **Plan Colombia**

“Plan que pretende brindar ayuda militar al gobierno colombiano, con el propósito de contribuir al desarrollo de Colombia a través de la lucha contra el narcotráfico y actos de terrorismo; lo que ha llevado al agudizamiento de la guerra interna en el vecino país así como el incremento de las violaciones a los derechos humanos”.⁶

⁶ www.eldiario.com.ec/noticias-manabi-ecuador/30164

El Ecuador, en ejercicio de su soberanía y en control de su territorio, mantiene entre sus prioridades combatir la presencia de grupos irregulares armados colombianos en el territorio nacional respetando siempre los derechos humanos así como los tratados y convenios internacionales de los cuales forma parte, por ello se puede concluir que el estado ecuatoriano es víctima del conflicto y la violencia originada en territorio colombiano, por un conflicto armado de más de cincuenta años, donde han perdido la vida colombianos y ecuatorianos.

Para el establecimiento “Su Cebiche”, el plan Colombia representa una oportunidad de bajo impacto en relación a la seguridad y libre soberanía del Ecuador.

Tabla 3.16
Matriz Resumen de Oportunidades y Amenazas del Factor Seguridad Ciudadana

ORD	CONCEPTO	NIVEL DE IMPACTO
OPORTUNIDADES		
1	Plan Integral de Seguridad Ciudadana	MEDIO
2	Plan Colombia	BAJO
AMENAZAS		
1	Narcotráfico	MEDIO

Elaborado Por: Jorge A. Méndez

3.2.8 Análisis del Escenario Internacional

- **Imagen internacional del Ecuador:**

A lo largo de los años el Ecuador ha sido un país con una serie de irregularidades como muchos de los países de Centro y Sudamérica, lo cual siempre ha sido visto como un país tercermundista a nivel Internacional, debido la inestabilidad de tipo, económica, política, judicial, entre otras, por lo que el Gobierno actual ha puesto su gran esfuerzo en mejorar esa imagen que se ha visto manchada por varios años.

Además de procurar alcanzar acuerdos comerciales en el marco de la Organización Mundial de Comercio (OMC), proyectos de salud, y nuevos acuerdos bilaterales con

países vecinos, se prioriza en alcanzar una imagen internacional confiable y atractiva para el logro mejores acuerdos con países de primer mundo.

Para el establecimiento, estos avances representan una oportunidad de mediano impacto, ya que así se puede promover a un mejor nivel los productos y servicios que se ofertan en el sector de la hotelería y turismo.

- **Riesgo País**

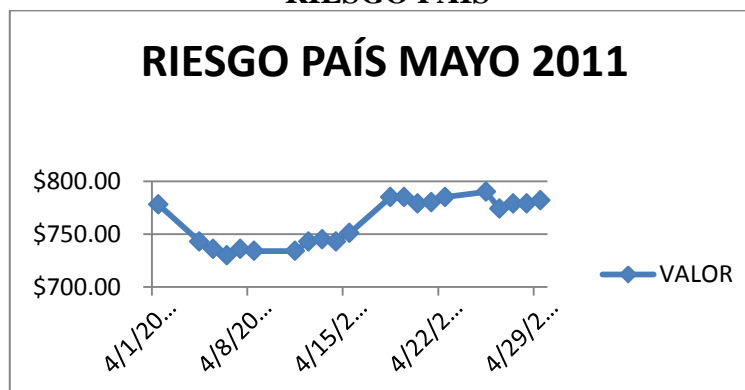
El riesgo país es un indicador que permite medir el grado de confiabilidad económico – financiero de un país a nivel internacional.

Hace referencia a la probabilidad que tiene un país, emisor de deuda, de ser incapaz de responder a sus compromisos de pago de deuda, en capital e intereses, en los términos acordados.

**TABLA 3.17
DATOS RIESGO PAÍS**

	Abril 2011	Mayo 2011	Variación
Riesgo País	\$ 778,00	\$ 782,00	-2,6%
Elaborado Por:	Jorge A. Méndez		
Fuente:	Banco Central del Ecuador		

**FIGURA 3.10
RIESGO PAÍS**



El Índice de riesgo país como parte del desarrollo del Ecuador constituye una amenaza, ya que esta calificación analiza el desarrollo del país en términos de estabilidad económica, política, legal y social constituyéndose en un importante referente para la inversión extranjera de capitales como una primera imagen que tiene el inversor para su decisión.

Lo que para el Restaurante “Su Cebiche” dicho índice de igual manera representa una amenaza de bajo impacto ya que al constituirse en un referente a nivel internacional, no tiene mayor incidencia para los turistas y comensales como tal.

- **Índice de corrupción:**

“El índice de corrupción como su nombre lo indica, da la posición de un país en niveles de corrupción, donde Ecuador se encuentra en el puesto 139 de 163 países en el mundo”.⁷

La corrupción es percibida como una de las mayores amenazas al desarrollo económico y al perfeccionamiento de las instituciones democráticas del continente.

En su lucha contra la corrupción Ecuador ha respaldado el Programa Interamericano para combatirla, el mismo que, entre otros elementos, comprende:

- Estrategia para ratificación de la Convención Interamericana contra la Corrupción.
- Elaboración de códigos de conducta de funcionarios públicos.
- Estudio del programa de lavados de bienes o productos de corrupción.

Con esta iniciativa, esto sigue reflejando una amenaza de alto impacto para el desarrollo de todos los sectores en el país.

- **Índice de prosperidad:**

El índice de Prosperidad Legatum 2009 es la evaluación global del mundo solo de la riqueza y el bienestar. El índice señala que las naciones más prosperas del mundo no

⁷ ecuaworld.com/ecuablog/index.php

son necesariamente las que solo tienen un PIB alto, pero son los que tienen también feliz, saludable y libre de los ciudadanos.

Ecuador figura en el puesto 71 en este índice a nivel mundial, por lo que podemos decir que esto representa una amenaza de alto impacto para el establecimiento, puesto que al no haber índices de felicidad, salud, y libertad bajos se consideran como cifras que determinan la vulnerabilidad del país.

- **Estabilidad Política:**

En los últimos 20 años el Ecuador se ha visto envuelto en el desastre que representa la inestabilidad política, donde se han vivido desde cambios de moneda, golpes de estado, y sin contar con varias elecciones políticas para jefes de estado, afortunadamente para los ciudadanos esta realidad de burla para nuestra imagen internacional, esto ha cambiado, y el gobierno actual ha tenido gran aceptación para seguir adelante.

Se podría considerar estos últimos 6 años como uno de los periodos de gobernabilidad más largos que se han tenido en toda la historia presidencial del Ecuador. Siendo esta una oportunidad de alto impacto para todos los sectores productivos y no deja de serlo para el restaurante “Su Cebiche”.

Tabla 3.18
Matriz Resumen de Oportunidades y Amenazas del Factor Imagen Internacional

ORD	CONCEPTO	NIVEL DE IMPACTO
OPORTUNIDADES		
1	Imagen Internacional del Ecuador	MEDIO
2	Estabilidad Política, Jurídica, Económica	ALTO
AMENAZAS		
1	Riesgo País	BAJO
2	Índice de Corrupción	ALTO
3	Índice de Prosperidad	ALTO

Elaborado Por: Jorge A. Méndez

Tabla 3.19
Matriz Resumen de Oportunidades y Amenazas del Macroambiente

ORD	CONCEPTO	NIVEL DE IMPACTO
OPORTUNIDADES		
1	Dinamismo del PIB en la economía ecuatoriano e incremento del PIB sectorial	MEDIO
2	Disminución del déficit en la balanza comercial	BAJO
3	Disminución de la tasa de interés activa	MEDIO
4	Crecimiento del Presupuesto General del Estado	MEDIO
5	Constante envío de Remesas del Extranjero	BAJO
6	Aumento de los ingresos no petroleros por nuevos planes de políticas tributarias	BAJO
7	Aumento de los ingresos petroleros, mejorando el financiamiento del Presupuesto del Estado	MEDIO
8	Política de Gobierno actual	MEDIO
9	Asamblea Nacional	MEDIO
10	Poder Electoral	BAJO
11	Salud Actual del País en General	BAJO
12	Índice de Prosperidad Actual del País	MEDIO
13	Computación e informática	MEDIO
14	Comunicación, Internet, Redes sociales	MEDIO
15	Tecnología, informática para restaurantes	MEDIO
16	Ministerio de Ambientes	BAJO
17	Situación Actual de Agua, Aire, Suelo, Fauna	MEDIO
18	Plan Integral de Seguridad Ciudadana	MEDIO
19	Plan Colombia	BAJO
20	Imagen Internacional del Ecuador	MEDIO
21	Estabilidad Política, Jurídica, Económica	ALTO

**Matriz Resumen de Oportunidades y Amenazas del Macroambiente
(Continuación)**

ORD	CONCEPTO	NIVEL DE IMPACTO
AMENAZAS		
1	Creciente índice de inflación	MEDIO
2	Grupos de Presión	MEDIO
3	Situación Social General	ALTO
4	Canasta Básica General	ALTO
5	Índice de Empleo, Subempleo, y Desempleo	ALTO
6	Nivel Educativo (primario, secundario, superior)	MEDIO
7	Problemas de la Idiosincrasia de los Ecuatorianos	MEDIO
8	Municipio de Quito	MEDIO
9	Política de Gobierno Yasuni ITT	BAJO
10	Narcotráfico	MEDIO
11	Riesgo País	BAJO
10	Índice de Corrupción	ALTO
11	Índice de Prosperidad	ALTO

Elaborado Por: Jorge A. Méndez

3.3 Análisis del Microambiente

3.3.1 Análisis de los Clientes

En la Tabla 3.20 se presenta un análisis de los clientes que frecuentan el restaurante “Su Cebiche”

Tabla 3.20
Datos de Clientes

Ord.	Clientes
1.0	Servicio a la Mesa
1.1	Turista de la Zona
1.2	Familias y Amigos
1.3	Profesionales y Empresarios de la zona
1.4	Clientes Antiguos
2.0	Servicio a Domicilio
2.1	Turistas de la zona
2.2	Familias y Amigos
2.3	Profesionales y Empresarios
2.4	Clientes Antiguos
Elaborado Por: Jorge A. Méndez	
Fuente: Restaurante "Su Cebiche"	

Tabla 3.21
Cuadro Comparativo de Clientes

Ord.	Clientes	Que Compran?	Percepción del cliente sobre productos y empresa	Clasificación		Nivel de Impacto		
				Oportunidad	Amenaza	Alto	Medio	Bajo
1.0	SERVICIO A LA MESA							
1.1	Turista de la Zona	Platos Varios	Variedad de comida	X		X		
1.2	Familias y Amigos	Cebiches	buena comida	X		X		
1.3	Profesionales y Empresarios	Menú Ejecutivo	Comida relación costo	X		X		
1.4	Clientes Antiguos	Cebiches	Comida, reencuentro con	X		X		
2.0	SERVICIO A DOMICILIO							
2.1	Turistas de la zona	Bebidas	Bebidas al paso	X				X
2.2	Familias y Amigos	Platos Varios	Variedad de comida	X		X		
2.3	Profesionales y Empresarios	Menú Ejecutivo	Comida sin salir del trabajo	X		X		
2.4	Clientes Antiguos	Cebiches	Pedidos para sus reuniones	X		X		

Elaborado Por: Jorge A. Méndez

Fuente: Restaurante "Su Cebiche"

Para el Restaurante “Su Cebiche”, los clientes constituyen la razón de ser de la empresa, desde su inicio hasta el día de hoy este establecimiento se ha caracterizado por brindar productos y servicios de calidad, tomando en cuenta que tiene una trayectoria de más de 40 años con especialidad en cebiches, mariscos, así como también comida típica y comida internacional.

El potencial que representan sus clientes, son prácticamente las bases de este establecimiento, ya que desde su apertura y en la actualidad ha conservado un grupo de “clientes – amigos” del establecimiento, que han acompañado al mismo a lo largo de su tiempo. A quienes se los ha denominado como clientes antiguos de la empresa que se reúnen con frecuencia por el tipo de producto que se ofrece, al igual que la zona en la cual se encuentra el restaurante.⁷

De la misma manera analizando la tabla 3.21 se puede definir a los clientes - turistas, extranjeros que transitan por esa zona quienes a más de disfrutar de la variedad de los productos se sienten motivados a disfrutar del ambiente y la zona geográfica en donde se ubica el establecimiento, ya que es un lugar muy concurrido por extranjeros.

Otro grupo muy importante del establecimiento, son los denominados clientes – profesionales y empresarios de la zona, mismos que trabajan por los alrededores, y de la misma manera buscan un lugar que les pueda ofrecer variedad en comida, menú ejecutivo para horas de almuerzo, encontrando así una relación entre costo de los alimentos y beneficio.

El servicio a domicilio que ofrece el restaurante complementa a toda la gama de productos y servicios que ofrece, puesto que sus clientes pueden disfrutar de sus comidas favoritas, desde la comodidad de su hogar, lugar de trabajo o lugar de reuniones en esa zona.

⁷ Entrevista Sr. Hernán Rodríguez, Administrador restaurant Su Cebiche, Quito, 21 de Marzo del 2011.

Por estas razones, es evidente que los clientes del establecimiento representan una oportunidad de alto impacto para el restaurante “Su Cebiche”.

3.3.2 Análisis de los proveedores

El Restaurante Su Cebiche cuenta únicamente con tres proveedores potenciales para la adquisición de su materia prima y otros dos proveedores que acompañan este proceso, mismos que se detallan en la tabla 3.21 con su respectivo análisis acerca de los productos y servicios que ofrecen estos al establecimiento.

Tabla 3.22
Cuadro Comparativo de Proveedores

Ord.	Proveedores	Que Proveen?	Desempeño del Proveedor	Clasificación		Nivel de Impacto		
		Tipo de Producto	Detalle	Oportunidad	Amenaza	Alto	Medio	Bajo
1.0	Barlovento Gourmet	Mariscos, aves, carnes	Bodegas de Acopio	X		X		
		Lácteos, Víveres						
		Bebidas						
		Artículos de limpieza						
		Artículos de oficina						
		Desechables						
2.0	Agro Logística	Verduras y Frutas	Cosecha y Casa	X		X		
3.0	Marco Vega	Lavado y Planchado	Mantelería	X			X	
4.0	Cebichería El Ostión	Ostión / Almeja	Comida, reencuentros	X			X	
5.0	Distribuidor Julio Oña	Gas	Cilindros de Gas	X			X	
<p>Elaborado Por: Jorge A. Méndez Fuente: Restaurante "Su Cebiche"</p>								

Es importante reconocer que los proveedores del establecimiento representan una ventaja competitiva sobre sus competidores ya que al poseer un proveedor directo en la línea de productos que distribuye la misma cadena de restaurantes que forman parte del Grupo Barlovento ayuda a mejorar sus cualidades como un restaurante que no solo acompaña en una transformación de alimentos, sino también desde una producción de su misma materia prima.⁸

El Barlovento Gourmet es un proveedor poderoso para el restaurante ya que trabaja como un intermediario y centro de acopio el mismo que distribuye y se encarga de una logística organizada para hacer llegar a tiempo los productos necesarios con la calidad que lo caracterizan y las veces que sea necesarias entre semana, y así evitar pérdidas por falta de stocks.

Por otra parte, el apoyo por parte del proveedor Agro Logistics, es importante para el restaurante, ya que este le provee de frutas y verduras del tipo que sean necesarias, con calidad, peso y precio justo.

El ciudadano Marco Vega y la empresa que maneja bajo el mismo nombre, se encarga de hacer el lavado y rotación de las prendas de mantelería y uniformes del personal.

La cebichería el Ostión por su cercanía y la especialidad en ese tipo de mariscos son proveedores del establecimiento por algunos años, facilitando al mismo ostiones y almejas, con calidad, peso y precio justo.

La distribuidora de gas Julio Oña, provee los cilindros de gas para el establecimiento con una regularidad de 2 y hasta 3 veces por semana.

⁸ Entrevista Sr. Hernán Rodríguez, Administrador restaurant Su Cebiche, Quito, 21 de Marzo del 2011.

Por todo lo mencionado anteriormente se puede decir que los proveedores a más de ser estratégicos, representan una oportunidad de alto impacto para el restaurante “Su Cebiche”.

3.3.3 Análisis de la Competencia

En la tabla 3.23, se muestran los datos de los restaurantes que forman parte de la competencia directa e indirecta en productos y servicios para el restaurante “Su Cebiche” considerando una distancia de 1 kilómetro a la redonda del establecimiento siendo sus límites: al norte la avenida Orellana, al sur la avenida Veintimilla, al este la calle 6 de Diciembre y al Oeste la avenida 9 de Octubre, por ser una zona comercial y muy transitada por muchos turistas a toda hora.

Tabla 3.23
Cuadro Comparativo de Clientes

Ord.	Competencia	En que Compiten?	Desempeño con relación al Restaurante Su Ceviche	Clasificación		Nivel de Impacto		
				Oportunidad	Amenaza	Alto	Medio	Bajo
1.0	COMPETENCIA DIRECTA EN PRODUCTO							
1.1	Restaurante Alta Mar	Mariscos y Otros	Variedad de Comida, similaridad en platos por ser de la misma cadena Barlovento pero con precios Altos	X		X		
1.2	El Ostión	Mariscos	Comida del Mar Precios accesibles		X			X
1.3	Restaurante 7 Mares	Mariscos	Restaurante popular servicio de comida rápida especialidad en mariscos a precios bajos		X			X
1.4	Los Ceviches de la Rumiñahui	Mariscos	Imagen, calidad, variedad Precios accesibles		X	X		
2.0	COMPETENCIA INDIRECTA, PRODUCTOS ALTERNATIVOS							
2.1	Tropi Burger	Comida Rápida	comida alternativa		X			X
2.2	Tapas, Quesos y Vinos	Bebidas	comida alternativa		X			X
2.3	Coffee Tree	Postres, cafés	comida alternativa		X			X
2.4	Foccacha	Comida Italiana	comida alternativa		X			X
2.5	El Puñal	Platos varios	comida alternativa		X			X
2.6	Sports Planet	Platos varios	comida alternativa		X			X
2.7	Chelsea	Platos varios	comida alternativa		X			X
2.8	El Español	Sánduches	comida alternativa		X			X
2.9	Zuzette	Crepes	comida alternativa		X			X
2.10	BBQ & CO	Comida Grill	comida alternativa		X			X
Elaborado Por: Jorge A. Méndez								

Tabla 3.24
Cuadro de Direcciones de la Competencia

Nombre del Establecimiento	Dirección
Restaurante Alta Mar	Av. Gonzales Suarez y F. Orellana
El Ostión	Reina Victoria y Lizardo García
Restaurante 7 Mares	Juan León Mera y la Niña
Los Ceviches de la Rumiñahui	Juan León Mera y la Niña
Tropi Burguer	Juan León Mera y José Calama
Tapas, Quesos y Vinos	Foch y Reina Victoria
Coffee Tree	Foch y Reina Victoria
Foccacha	Foch y Reina Victoria
El Puñal	Foch y Reina Victoria
Sports Planet	Foch y Reina Victoria
Chelsea	Foch y Reina Victoria
El Español	Foch y Reina Victoria
Zuzette	Foch y Reina Victoria
BBQ & CO	Foch y Reina Victoria
Elaborado por: Jorge A. Méndez	

Para el restaurante “Su Cebiche”, los competidores como el restaurante Alta Mar situado en la zona de la Gonzales Suarez, representa una oportunidad de alto impacto ya que compiten en el mismo tipo de productos y servicios, pero la única diferencia radica en el costo promedio de los platos, ya que está completamente dirigido a un segmento de mercado con mayor exclusividad por el mismo producto.

El restaurante 7 Mares, situado a dos cuadras del establecimiento representa una amenaza de bajo impacto, aunque si bien es cierto compiten con productos del mismo género, como son los mariscos, la gran diferencia está en la presentación, calidad y ambiente que ofrece el restaurante Su Cebiche ya que está dirigido a un segmento de mercado más exclusivo y selecto.

El restaurante el Ostión situado a una cuadra, a más de ser un proveedor de ostiones y almejas para el establecimiento, es un competidor directo, ya que ofrece productos

similares y precios accesibles para los clientes de la zona, lo cual lo convierten en una amenaza de bajo impacto, ya que si bien es cierto sus productos son similares, el ambiente y presentación de sus platos son poco agradables a la vista, y por lo tanto no tiene mayor impacto para el restaurante “Su Cebiche”.

El restaurante Los Ceviches de la Rumiñahui, siendo una cadena de franquicias con más de 25 años en el mercado, atendiendo a sus clientes con comida costeña y precios accesibles a casi todo el público, su imagen, la marca y los productos con calidad que expende, representan una significativa amenaza para el restaurante “Su Cebiche”.

En resumen la competencia del restaurante “Su Cebiche” representa una amenaza de mediano impacto, por el hecho que sus competidores compiten en diferentes segmentos de mercado.

3.3.4 Análisis de las organizaciones públicas y privadas que intervienen en el sector para normar, controlar y/o apoyar.

A continuación en la Tabla 3.25 se realiza un breve análisis de las organizaciones tanto publicas y privadas que intervienen actualmente en el sector.

Tabla 3.25
Cuadro Comparativo de Organizaciones que Intervienen en el Sector

Ord	Organización	Rol	Clasificación		Nivel de Impacto		
			Oportunidad	Amenaza	Alto	Medio	Bajo
1.0	Ministerio de Turismo	Regulador, Control y de Apoyo	X		X		
2.0	Cámara Provincial de Turismo Pichincha	Apoyo	X		X		
3.0	Servicio de Rentas Internas	Regulador y Control	X			X	
4.0	Municipio de Quito	Regulador y Control	X			X	
5.0	Cuerpo de Bomberos	Control	X			X	
Elaborado Por: Jorge A. Méndez							
Fuente: Municipio de Quito							

Para el Restaurante “Su Cebiche”, las entidades analizadas anteriormente representan una oportunidad de mediano impacto ya que con su labor permiten el buen desempeño de los establecimientos relacionados en este medio, y de la misma manera ayudan creando barreras de entrada para nuevos establecimientos debilitando así a los pequeños restaurantes y fortaleciendo a los ya establecidos y que tienen mayor tiempo en el mercado.

3.3.5 Análisis de la Competitividad del Microambiente

Para conocer la competitividad del sector se aplicaran las 5 fuerzas de Porter, como se observa en la tabla 3.26.

Tabla 3.26
Cuadro de Análisis de la Competitividad

	Competencia	Poder de Negociación de Proveedores	Poder de Negociación Clientes	Producto Sustituto	Barreras de Entrada
Caracterización del Sector	Medio	Medio	Bajo	Bajo	Alto
Nivel de Atractivo del Sector	Medio	Bajo	Alto	Alto	Alto
Calificación	3	1	5	5	5
Total	19				
Promedio	3,8				
Elaborado Por: Jorge A. Méndez					
Fuente: Restaurante "Su Cebiche"					

Para el restaurante “Su Cebiche”, el nivel de atractivo del sector es medio alto, presentando una oportunidad en el mercado.

Tabla 3.27
Matriz Resumen de Oportunidades y Amenazas del
Microambiente

Ord.	Concepto	Nivel de Impacto
OPORTUNIDAD		
1	Cientes potenciales interesados en degustar la comida costeña	Alto
2	Empresas y Mercados especializados en la comercialización de materia prima e insumos	Alto
3	Existencia de 3 competidores directos en un radio de 2 km.	Medio
4	Entidades que regulan, controlan y apoyan el ejercicio de la actividad.	Medio
5	Atractivo medio alto del sector	Medio
Elaborado Por: Jorge A. Méndez		
Fuente: Restaurante "Su Cebiche"		

3.3.6 Análisis Interno

- **Aspectos jurídicos: (documentos que se requiere para formar la empresa)**

El restaurante “Su Cebiche” toma forma legal a través de su representante persona Jurídica quien representa a Padia Compañía limitada mejor conocida como Grupo Barlovento, quienes tienen a su vez 5 restaurantes en la ciudad de Quito.⁹

El establecimiento de segunda categoría Su Cebiche, es una empresa de carácter privada, nacional con fines de lucro, de propiedad individual.

Para el restaurante Su Cebiche, su constitución bajo la figura de personería jurídica implica una fortaleza de Alto impacto, ya que se constituye en una empresa cuyas

⁹ <http://www.grupobarlovento.com>

fuentes de financiamiento resulta del capital invertido por Grupo Barlovento y quienes se encargan de su planificación, organización, ejecución y control de su desempeño para mantenerse y seguir creciendo en el mercado como una empresa sólida.

- **Aspecto organizacional:**

Previo al análisis se emiten los siguientes conceptos:

Orgánico Estructural: presenta la estructura de la empresa en base a las unidades o divisiones administrativas con las que cuenta para el desarrollo de sus actividades.

Organigrama Posicional: muestra la estructura de la organización en base a sus unidades administrativas, considerando también las posiciones requeridas para cada una de ellas

Manual de Funciones: documento descriptivo que contiene un conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades por lo que su elaboración técnica se basa en los procedimientos, sistemas y normas del área en la que se desempeña.

Manual de Puestos: documento descriptivo que contiene información válida y clasificada sobre la naturaleza y funciones de cada puesto o cargo de trabajo, con sus respectivos requisitos de ingreso y valoración.

El restaurante “Su Cebiche”, al momento no cuenta con un orgánico estructural, orgánico posicional, ni manuales de puestos lo que representa una debilidad de mediano impacto para el establecimiento. Si bien es cierto que no existe una estructura laboral descrita y estandarizada, la experiencia que tienen sus trabajadores tanto en área de cocina, como en el de servicio, algunos con más de 15 años han logrado que esta debilidad no sea muy relevante para estas áreas. Al contrario en la parte administrativa esta falencia se hace notoria cuando por la falta de información y

organización los administradores no completan sus periodos de contrato y tienen que salir de su cargo.

- **Aspectos de Recursos Humanos:**

Proceso de Selección: El proceso de selección de personal, lo realiza completamente el departamento de recursos humanos del Grupo Barlovento. Este proceso lo realiza la jefa del departamento y lo hace para todas las compañías que forman parte del grupo barlovento, según las necesidades que estas presenten.

Contratación: Una vez solicitado el perfil ocupacional para llenar la vacante se procede con la entrevista del aspirante, el mismo que deberá cumplir con algunos requisitos antes y después del proceso de selección, al final de este proceso, se procede con la contratación de la persona aspirante al puesto quien firmara un contrato previo a la revisión y acuerdo del mismo para iniciar el proceso legal para el reclutamiento según el tipo de contrato y plazo del mismo.

Inducción: la inducción del nuevo trabajador la realiza directamente el administrador del restaurante o establecimiento al cual el contratado va a formar parte para el puesto solicitado y designado.

Remuneraciones: Una de las cosas que en el pasado satisfacía a los trabajadores, era el pago puntual de sus remuneraciones, quienes se sentían muy a gusto realizando sus labores, contrario a lo que se refleja en el presente donde al parecer las cosas han cambiado en cuanto a la puntualidad de los pagos.

Indicadores de Productividad: esta es una de las falencias de este como en muchos otros restaurantes, siendo esto de gran valor cuando se sabe manejarlo, pero que lastimosamente quienes administran el restaurante desconocen completamente de

este indicador. El mismo que se evidencia cuando se reflejan actuales bajas en los ingresos del establecimiento.

Políticas de motivación e incentivos: siendo este otro punto crítico dentro del restaurante, no existen estas políticas para los empleados o son casi nulas.

Servicios Sociales: dentro del restaurante todos los empleados cuentan con el seguro obligatorio otorgado por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. A más de este los mismos reciben dos alimentos al día y pueden participar de anticipos de dinero. Otros servicios como dentales, guardería, transporte, comisariatos, no existen para los empleados del restaurante.

Por todas las mencionadas con anterioridad se puede decir que los aspectos de recursos humanos representan una debilidad de mediano impacto__en el establecimiento, ya que el personal de servicio y el trato y seriedad que se brinde al mismo reflejan en parte el desempeño del mismo.

- **Aspectos Contables:**

Dentro del Grupo Barlovento, la parte contable pertenece estrictamente al departamento contable de la empresa, misma que cuenta con un grupo de auditores y contadores quienes controlan las diferentes empresas del Grupo. Por consiguiente se identifica como una fortaleza de alto impacto para el establecimiento.

- **Aspectos del Área de Operaciones:**

El Restaurante Su Cebiche cuenta con un área de cocina moderadamente equipada, lo que facilita el proceso de transformación de alimentos y su manipulación segura basada en conocimientos básicos para la aplicación de normas de higiene.

La capacidad instalada del restaurante es de 66 puestos, con un proceso de manipulación y transformación de alimentos en tiempos de 10 minutos en promedio,

y que los horarios de atención son de lunes a viernes de 10h00 a 16h00 y sábados y domingos de 09h00 a 17h00.

De lunes a jueves la rotación del restaurante es parcialmente ociosa, debido a su poca afluencia de comensales, mostrando una variación al medio día, tiempo en el que se ofrecen menús tipo ejecutivos al público.

Por una parte existe un equilibrio entre aspectos positivos del área de operaciones y negativos por parte de las ventas, ya que existen los equipos y personal con experiencia, pero el mantener el negocio con clientes la mayor parte del tiempo se convierte en una tarea difícil para la parte directiva y administrativa del establecimiento evidenciando a esta como una debilidad de mediano impacto.

- **Aspectos del Área de Procesos:**

Las personas que trabajan en el restaurante conocen cuáles son los procesos y actividades que se deben realizar en el local, tanto en áreas de cocina como en las de servicio es por esta razón que sus empleados se han mantenido. Lastimosamente con el pasar de los años el restaurante ha perdido la innovación en el manejo de procesos adecuados para mejorar la calidad en el servicio, siendo esto uno de los puntos que merece ser revisado con mayor profundidad, a fin de buscar nuevas tendencias y llevarlas a la práctica.

Esta falta de cambios en los procesos que se realizan es parte de una debilidad de mediano impacto para el establecimiento.

- **Aspectos del Área Tecnológica:**

En lo referente a tecnología, el restaurante tiene como una fortaleza de alto impacto, la utilización de software para el manejo de pedidos, caja, reportes, adquisiciones entre otros procesos los siguientes programas:

- Star Café: para uso del salón Descripción del programa
- Master Admin: para facturación y administración
- Tim Viewer: un sistema para trabajo en red de los distintos restaurantes, que facilitan el control y auditoria de sus contadores.

El manejo de los programas anteriormente mencionados, facilitan el desempeño de su personal, agilitando los procesos en todas sus áreas para cumplir con parámetros de calidad a fin de conservar la armonía con el entorno.

- **Aspectos de Servicios Generales:**

- Compras de Materia Prima

- Proceso

No existe un proceso establecido para la compra de materia prima, sencillamente al momento que está por terminarse un determinado producto de la bodega, esto se registra en un sistema de computación y se verifica físicamente para la comprobación y se procede a hacer el pedido a su proveedor.

- Bodega

- Como se lleva el inventario

El restaurante utiliza un programa de computación para llevar el inventario de productos, el mismo que al ser verificado físicamente es analizado por el administrador y registrado en el sistema para su mejor control.

- Como se realiza el plan de compras

No existe un plan establecido, ya que sus ventas semanales son casi regulares, salvo excepciones donde puede haber una sobreventa y automáticamente el plan de compras se modifica de la regularidad de

hacer pedidos a su centro de acopio de 2 veces por semana, a 3 veces por semana.

- Proceso de Selección de Proveedores:

El restaurante no tiene definida un proceso de selección de proveedores, ya que por tener un centro de acopio propio del establecimiento no ha tenido la necesidad de acudir a nuevos proveedores.

- Como se realiza la compra

El administrador del establecimiento es el único autorizado en hacer pedidos al centro de acopio, de acuerdo a las necesidades del establecimiento se realiza el pedido mediante un sistema informático, y llamada telefónica para confirmación de la compra, los pagos son realizados por PADIA Ltda. Todos los días viernes.

- Mantenimiento:

- Equipos de cocina

Los equipos de cocina son sometidos a una limpieza y mantenimiento exhaustivo cada 3 meses, lo que garantiza el buen funcionamiento de los equipos y el trabajo del personal.

- Instalaciones eléctricas, agua potable

Se hace necesario un mantenimiento de estas, únicamente cuando existen falencias y son visualizadas por el personal quienes a su vez informan al administrador para que este se haga cargo y busque quien solucione el problema.

- **Mantenimientos muebles del local**
Son realizados únicamente cuando existen defectos, tanto en sillas, mesas, caja, etc.

- **Limpieza y desinfección**
La limpieza y desinfección se realizan diariamente al empezar y terminar la jornada de trabajo, un mantenimiento profundo y fumigación se lo realiza 1 vez por semestre si fuese necesario.

- **Cumplimiento de ordenanzas**
Tanto el administrador como cada jefe de área son los responsables de cumplir y hacer cumplir las ordenanzas municipales, de sanitación y también las propias del establecimiento.

- **Seguridad industrial e higiene**
Se maneja uniformes adecuados en cada área de trabajo para evitar accidentes que pongan en riesgo la seguridad de los trabajadores y también de los clientes, la higiene se cumple en todas las áreas de trabajo.

Por todas las mencionadas anteriormente podemos definir que los aspectos de servicios generales, llevados a cabo por el establecimiento cumplen con los requisitos básicos para satisfacer las necesidades de los comensales y se constituye como una fortaleza de alto impacto para el restaurante.

- **Aspectos de producción de alimentos en cocina:**

- **Proceso de preparación de alimentos**
Una vez que es ingresada la comanda para la preparación del alimento este toma de 8 a 10 minutos en salir de la cocina dependiendo del plato.

- Cumplimiento de normas de sanitación
El establecimiento lleva un estricto cumplimiento de sanitación, en cada una de sus áreas, tal es el caso de bodegas, cocina, área de lavado de utensilios, etc.
- Estandarización de menús
Cada menú cuenta con una estandarización de su materia prima y también de proceso de preparación, lo que da facilidad al proceso y lo puede realizar cualquier persona en esa área.
- Plan de variedad del menú
La carta actualmente cuenta con una variedad de platos, que van desde comida tradicional ecuatoriana, especialidades en cebiches, hasta comida internacional, donde su fortaleza está en la segunda, además de contar con una variedad de entradas, postres y bebidas, lo que da mayor cobertura a las exigencias del cliente.
- Disponibilidad de equipos
El establecimiento cuenta con equipos industriales, en el área, tanto para platos fríos como calientes, fosas de lavado y desinfectado de vajilla, entre otros equipos.

Los mencionados anteriormente forman parte de una fortaleza de alto impacto para el restaurante ya que cumple con los requerimientos básicos y facilita el buen desempeño del equipo de trabajo para la satisfacción del cliente.

- **Aspectos de Servicio al Comensal:**

- Proceso de servicio
El proceso que se maneja actualmente en el restaurante es de un mecanismo simple, que comienza al recibir a un cliente, donde el

mesero es el encargado de ubicarlo, presentarle la carta, y tomar el pedido quien a su vez lo pasa rápidamente al encargado en cocina, donde toma alrededor de 8 a 10 minutos la preparación de los alimentos, el mesero es el encargado de servir el plato y quien está pendiente de proponer y vender otros productos como postres, bebidas, acompañamientos etc. El Mesero también es el encargado de llevar la cuenta desde la caja recibir el dinero y llevar el cambio hasta el cliente.

- Disponibilidad de equipos para conservación de alimentos
El establecimiento cuenta con equipos como congeladores y refrigeradores con temperaturas específicas para la adecuada conservación de los alimentos que no han sufrido transformaciones. Congeladores de carnes y mariscos, y refrigeradores para vegetales y otros.
- Vajilla
Actualmente la vajilla que dispone el establecimiento está en muy buenas condiciones, existe uniformidad en el tipo de vajilla donde se sirven todos los alimentos y satisface plenamente las necesidades del restaurante.
- Muebles y sillas
El restaurante cuenta con 17 mesas de acomodación múltiple para satisfacer las necesidades tanto para personas individuales, como para grupos más extensos, físicamente sus muebles y sillas en madera se encuentran en muy buenas condiciones para cumplir con las exigencias del mercado.
- Infraestructura del local

Aunque el local es un tanto pequeño en comparación a otros del Grupo Barlovento, su infraestructura es completa, cuenta con baños para caballeros y damas, una cocina muy bien dotada en espacio y equipamiento, un salón amplio para una capacidad de 54 pax, y un área exterior con capacidad de 12 pax.

- Ambiente acogedor, música, tv, decoración

El establecimiento tiene un ambiente poco acogedor en su decoración interna, es decir no temática propia del tipo establecimiento en especialidad costeña, sino más como un comedor corriente, sus paredes y pisos están en buen estado al igual que la iluminación, sus ventanas grandes permiten una excelente iluminación en las mañanas, cuenta con equipo de música para ambientar el salón, el área externa con capacidad para 12 pax forman parte de un ambiente poco amigable ya que sus mesas y parasoles están descuidados y dan apariencia de viejos.

- Levantamiento de bandejas

Este servicio se lo realiza inmediatamente que el cliente a desocupado la mesa, y quienes se encargan de este trabajo son estricta y únicamente los meseros del salón.

- Aseo y arreglo del local

De igual manera cada equipo de trabajo es el encargado de su área para el aseo y arreglo del local, en cocina el personal se encarga de la correcta limpieza y desinfección del área y sus equipos, en el salón los meseros realizan la limpieza, conjuntamente con el administrador quien se encarga de mantener el área de caja limpia y en orden y también es quien controla que se haya realizado la limpieza y arreglo del local correctamente al finalizar y empezar la jornada. Cabe

mencionar que la limpieza se realiza al finalizar la jornada y el arreglo al empezar la misma.

- Horarios de servicio

El establecimiento atiende de lunes a domingo en los siguientes horarios:

De Lunes a Domingo de 09h00 a 17h00

Los aspectos de servicio al comensal representan una fortaleza de mediano impacto para el establecimiento ya que cumplen plenamente con el propósito de servir y ofertar sus productos de una forma adecuada y que satisfaga las necesidades de sus clientes.

- **Aspectos de Infraestructura General:**

La infraestructura física con la que cuenta actualmente el restaurante es básica para brindar los servicios de alimentación, misma que al ser analizada en base a los requerimientos mínimos establecidos por el Ministerio de Turismo, Municipio y otras entidades, a fin de obtener su permiso de funcionamiento y seguir en la categoría de segunda actualmente asignada, podemos decir que se cumplen con todas estas características.

Sin embargo, esta infraestructura básica representa una debilidad de bajo impacto para el establecimiento, ya que el restaurante deberá mejorar la misma a fin de alcanzar niveles más competitivos en el mercado y buscar una mejor proyección de metas a futuro referente a su imagen.

- **Aspectos de la Competencia Directiva:**

Cultura de Planificación: No existe una cultura de planificación para el restaurante “Su Cebiche” desafortunadamente la directiva presta poco interés al restaurante, ya que sus ingresos se han mantenido bajos por algunos años, representando pérdidas o

insignificantes ganancias para el Grupo Barlovento, a tal punto que por varias ocasiones han caído en la idea de cerrar el establecimiento y dirigir sus esfuerzos hacia un nuevo direccionamiento de negocio.

El cierre del negocio no se ha dado porque es en este donde nació el Grupo Barlovento, es decir, el restaurante “Su Cebiche” es el pionero del resto de restaurantes y aun de Barlovento eventos.

Cultura de Servicio al Cliente: Esta cultura la conocen muy bien los empleados más antiguos quienes aseguran trabajar para el restaurante, unos aproximadamente 20 años y otros desde que este se apertura al público. Pero que lastimosamente esto no se puede contagiar al personal con pocos años ya que no han vivido las mismas experiencias.

Cultura de Gestión de Procesos: No se manejan políticas de gestión de procesos por parte de la directiva para enfocar las metas del restaurante “Su Cebiche”.

Por estas razones de carácter directivo, el restaurante “Su Cebiche”, evidencia una debilidad de alto impacto, mismo que se debería revisar con suma urgencia.

Tabla 3.28		
Matriz Resumen Fortalezas y Debilidades Análisis Interno		
Ord.	Concepto	Nivel de impacto
FORTALEZA		
1	Constitución legal bajo la forma de persona Jurídica	ALTO
2	Manejo, control y auditoria adecuada de los procesos contables del establecimiento	ALTO
3	Existencia de equipamiento tecnológico especializado para el desempeño del restaurante	ALTO
4	Aspectos de Servicios Generales	ALTO
5	Aspecto de producción de alimentos	ALTO
7	Aspectos de Servicio al Comensal	MEDIO
DEBILIDAD		
1	Inexistencia de los diferentes tipos de Organigramas y manuales respectivos	MEDIO
2	carencia de subsistemas para la gestión y manejo de recursos humanos	MEDIO
3	Rotación del restaurante parcialmente ociosa por motivos de planificación estratégica	MEDIO
4	Escasa definición de las actividades y falta de un manual de procesos y procedimientos	MEDIO
5	Infraestructura del restaurante básica para el medio	MEDIO
6	Aspectos de Competencia Directiva	ALTO
Elaborado Por: Jorge A. Méndez		

Tras este análisis se puede construir la matriz FODA, en la que destacan:

Oportunidades: situaciones favorables para la industria que presentan posibilidades de crecimiento del mercado o potencial para obtener una ventaja competitiva.

Amenazas: Situaciones desfavorables para la industria generadas por riesgos en el ambiente externo o desafíos competitivos globales.

Fortalezas: aspectos positivos propios de la empresa que elevan su competitividad demostrando eficiencia y eficacia en sus operaciones.

Debilidades: aspectos negativos de la empresa generando desventajas competitivas.

En la Tabla 3.29 se presenta la matriz FODA para el Restaurante de segunda categoría “Su Cebiche”.

Tabla 3.29
Matriz FODA

Ord.	Concepto	Nivel de Impacto
OPORTUNIDADES		
1	Dinamismo del PIB en la economía ecuatoriano e incremento del PIB sectorial	MEDIO
2	Disminución del déficit en la balanza comercial	BAJO
3	Disminución de la tasa de interés activa	MEDIO
4	Crecimiento del Presupuesto General del Estado	MEDIO
5	Constante envío de Remesas del Extranjero	BAJO
6	Aumento de los ingresos no petroleros por nuevos planes de políticas tributarias	BAJO
7	Aumento de los ingresos petroleros, mejorando el financiamiento del Presupuesto del Estado	MEDIO
8	Política de Gobierno actual	MEDIO
9	Asamblea Nacional	MEDIO
10	Poder Electoral	BAJO
11	Salud Actual del País en General	BAJO
12	Índice de Prosperidad Actual del País	MEDIO
13	Computación e informática	MEDIO
14	Comunicación, Internet, Redes sociales	MEDIO
15	Tecnología, informática para restaurantes	MEDIO
16	Ministerio de Ambientes	BAJO
17	Situación Actual de Agua, Aire, Suelo, Fauna	MEDIO

Matriz FODA (Continuación)

Ord.	Concepto	Nivel de Impacto
OPORTUNIDADES		
18	Plan Integral de Seguridad Ciudadana	MEDIO
19	Plan Colombia	BAJO
20	Imagen Internacional del Ecuador	MEDIO
20	Estabilidad Política, Jurídica, Económica	ALTO
AMENAZAS		
1	Creciente índice de inflación	MEDIO
2	Grupos de Presión	MEDIO
3	Situación Social General	ALTO
4	Canasta Básica General	ALTO
5	Índice de Empleo, Subempleo, y Desempleo	ALTO
6	Nivel Educativo (primario, secundario, superior)	MEDIO
7	Problemas de la Idiosincrasia de los Ecuatorianos	MEDIO
8	Municipio de Quito	MEDIO
9	Política de Gobierno Yasuni ITT	BAJO
10	Narcotráfico	MEDIO
11	Riesgo País	BAJO
10	Índice de Corrupción	ALTO
11	Índice de Prosperidad	ALTO

Matriz FODA (Continuación)

Ord.	Concepto	Nivel de Impacto
FORTALEZA		
1	Constitución legal bajo la forma de persona Jurídica	ALTO
2	Manejo, control y auditoria adecuada de los procesos contables del establecimiento	ALTO
3	Existencia de equipamiento tecnológico especializado para el desempeño del restaurante	ALTO
4	Aspectos de Servicios Generales	ALTO
5	Aspecto de producción de alimentos	ALTO
7	Aspectos de Servicio al Comensal	MEDIO
DEBILIDAD		
1	Inexistencia de los diferentes tipos de Organigramas y manuales respectivos	MEDIO
2	carencia de subsistemas para la gestión y manejo de recursos humanos	MEDIO
3	Rotación del restaurante parcialmente ociosa por motivos de planificación estratégica	MEDIO
4	Escasa definición de las actividades y falta de un manual de procesos y procedimientos	MEDIO
5	Infraestructura del restaurante básica para el medio	MEDIO
6	Aspectos de Competencia Directiva	MEDIO
Elaborado Por: Jorge A. Méndez		

A fin de obtener una interpretación del resultado de este análisis es importante desarrollar las matrices de evaluación de factores externos e internos, mismas que permiten valorar y priorizar las connotaciones gerenciales identificadas en la matriz FODA como de impacto alto y medio, por cuanto son aquellas que pueden presentar efectos de una magnitud considerable en la gestión de la hostería, para ello se utilizara la ponderación que se detalla a continuación:

Tabla 3.30
Ponderación Matriz FODA

Impacto	Incidencia	Ponderación
Alto	Amplia incidencia de la variable estudiada	5
Medio	Relativa incidencia de la variable estudiada	3
Bajo	Poca incidencia de la variable estudiada	1
Nulo	No tiene incidencia de la variable estudiada	0
Elaborado Por: Jorge A. Méndez		

En las tablas 3.31 y 3.32 se observa los resultados arrojados del análisis de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades detectadas en el Restaurante “Su Cebiche”.

Tabla 3.31
Matriz de Evaluación de los Factores Externos

Ord.	Concepto	Nivel de Impacto	Calificación	Porcentaje Relativo	Ponderación	Ordenadas Parciales
OPORTUNIDADES						
1	Dinamismo del PIB en la economía ecuatoriano e incremento del PIB sectorial	MEDIO	3	0,034	3	0,103
3	Disminución de la tasa de interés activa	MEDIO	3	0,034	3	0,103
4	Crecimiento del Presupuesto General del Estado	MEDIO	3	0,034	3	0,103
7	Aumento de los ingresos petroleros, mejorando el financiamiento del Presupuesto del Estado	MEDIO	3	0,034	3	0,103
8	Política de Gobierno actual	MEDIO	3	0,034	3	0,103
9	Asamblea Nacional	MEDIO	3	0,034	3	0,103
12	Índice de Prosperidad Actual del País	MEDIO	3	0,034	3	0,103
13	Computación e informática	MEDIO	3	0,034	3	0,103
14	Comunicación, Internet, Redes sociales	MEDIO	3	0,034	3	0,103
15	Tecnología, informática para restaurantes	MEDIO	3	0,034	3	0,103
17	Situación Actual de Agua, Aire, Suelo, Fauna	MEDIO	3	0,034	3	0,103
18	Plan Integral de Seguridad Ciudadana	MEDIO	3	0,034	3	0,103
20	Imagen Internacional del Ecuador	MEDIO	3	0,034	3	0,103
20	Estabilidad Política, Jurídica, Económica	ALTO	5	0,057	4	0,230

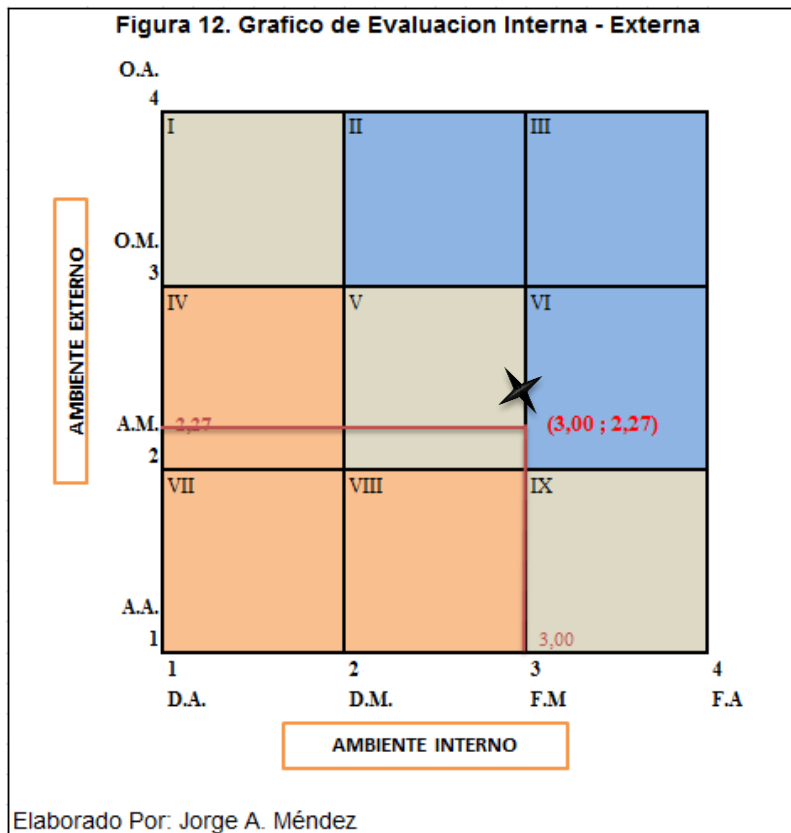
Matriz de Evaluación de los Factores Externos (Continuación)

Ord	Concepto	Nivel de Impacto	Calificación	Porcentaje Relativo	Ponderación	Ordenadas Parciales
AMENAZAS						
1	Creciente índice de inflación	MEDIO	3	0,034	2	0,069
2	Grupos de Presión	MEDIO	3	0,034	2	0,069
3	Situación Social General	ALTO	5	0,057	1	0,057
4	Canasta Básica General	ALTO	5	0,057	1	0,057
5	Índice de Empleo, Subempleo, y Desempleo	ALTO	5	0,057	1	0,057
6	Nivel Educacional (primario, secundario, superior)	MEDIO	3	0,034	2	0,069
7	Problemas de la Idiosincrasia de los Ecuatorianos	MEDIO	3	0,034	2	0,069
8	Municipio de Quito	MEDIO	3	0,034	2	0,069
10	Narcotráfico	MEDIO	3	0,034	2	0,069
10	Índice de Corrupción	ALTO	5	0,057	1	0,057
11	Índice de Prosperidad	ALTO	5	0,057	1	0,057
TOTAL			87	1	Coordenada Final	2,276
Elaborado Por: Jorge A. Méndez						

Tabla 3.32
Matriz de Evaluación de los Factores Internos

Ord	Concepto	Nivel de Impacto	Calificación	Porcentaje Relativo	Ponderación	Coordenadas Parciales
FORTALEZA						
1	Constitución legal bajo la forma de persona Jurídica	ALTO	5	0,104	4	0,417
2	Manejo, control y auditoria adecuada de los procesos contables del establecimiento	ALTO	5	0,104	4	0,417
3	Existencia de equipamiento tecnológico especializado para el desempeño del restaurante	ALTO	5	0,104	4	0,417
4	Aspectos de Servicios Generales	ALTO	5	0,104	4	0,417
5	Aspecto de producción de alimentos	ALTO	5	0,104	4	0,417
7	Aspectos de Servicio al Comensal	MEDIO	3	0,063	3	0,188
DEBILIDAD						
1	Inexistencia de los diferentes tipos de Organigramas y manuales respectivos	MEDIO	3	0,063	2	0,125
2	carencia de subsistemas para la gestión y manejo de recursos humanos	MEDIO	3	0,063	2	0,125
3	Rotación del restaurante parcialmente ociosa por motivos de planificación estratégica	MEDIO	3	0,063	2	0,125
4	Escasa definición de las actividades y falta de un manual de procesos y procedimientos	MEDIO	3	0,063	2	0,125
5	Infraestructura del restaurante básica para el medio	MEDIO	3	0,063	2	0,125
6	Aspectos de Competencia Directiva	ALTO	5	0,104	1	0,104
TOTAL			48	1	Ordenada Final	3,000
Elaborado Por: Jorge A. Méndez						

3.3.7 Diagnóstico situacional



I, II, III, VI	Crecer y desarrollarse
IV, V, VIII, IX	Preservar y tratar de crecer
VII	cosechar y desinvertir

Para el restaurante “Su Cebiche”, la situación actual después de evaluar los diferentes factores, indican que la empresa debe buscar un crecimiento en el mercado y a la vez tratar de desarrollarse, para sostener ese crecimiento.

- **Informe de diagnóstico**

De la posición que el restaurante ha obtenido en el gráfico de evaluación interna externa, se puede observar que la misma se ubica en al inicio del cuadrante VI, el

mismo que denota una situación relativamente estable, debido a que el ambiente externo presenta las siguientes oportunidades:

- a) Estabilidad política, jurídica y económica a nivel nacional.
- b) Un crecimiento constante en tecnología informática para restaurantes.
- c) Comunicación, internet y el crecimiento del uso en redes sociales.

Frente a estas oportunidades se tienen las siguientes amenazas:

- a) Bajos niveles culturales de la población ecuatoriana.
- b) Alto impacto en los índices de empleo, subempleo y desempleo.
- c) El constante incremento de delitos aportados por el narcotráfico.

Desde el punto de vista interno, el restaurante posee las siguientes fortalezas:

- a) Una constitución legal bajo la forma de persona jurídica.
- b) Manejo y control de los procesos contables de la empresa.
- c) Existencia de equipamiento tecnológico especializado para el buen desempeño del restaurante.
- d) Aspectos de servicios generales.

Y como debilidades las más preocupantes son:

- a) Inexistencia de los diferentes tipos de organigramas y manuales respectivos.
- b) Carencia de subsistemas para la gestión y manejo del talento humano.
- c) Rotación del restaurante parcialmente ociosa.
- d) Escasa definición de actividades y falta de un manual de procesos y procedimientos.
- e) Aspectos de competencia directiva.

Por ubicarse en el cuadrante VI, la recomendación para la empresa sería de buscar un crecimiento y mejor desarrollo en el medio, por cuanto su giro de negocio se desarrolla dentro de una de las actividades que presenta un alto incremento en la aceptación de los productos y servicios que vende el restaurante, puesto que la comida costeña presenta altos índices de consumo a nivel nacional. Lastimosamente las herramientas que usa el restaurante actualmente para su crecimiento no están enfocadas correctamente o son nulas.

CAPÍTULO IV

4. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

En el presente capítulo se llevará a cabo el estudio del comportamiento del consumidor y de las variables del entorno del marketing, a fin de recopilar, registrar, procesar y analizar sistemáticamente la información obtenida del mercado, la que una vez interpretada servirá de base para el análisis de nuevas oportunidades y la toma de decisiones.

4.1 Mercado

Definición:

“Es el conjunto de compradores y vendedores reales y potenciales donde se negocian los productos y servicios. El volumen de un mercado depende del número de personas que exhiben las necesidades, tienen recursos para hacer un intercambio y están dispuestos a ofrecer esos recursos a cambio de lo que quieren”.¹¹

Clasificación:

Los mercados pueden clasificarse en función de algunas variables tales como:¹²

1. Desde el punto de vista geográfico

- Mercado local o mercado regional
- Mercado nacional
- Mercado multinacional o extranjero
- Mercado global

2. Según el tipo de consumo

¹¹ PHILIP, Kotler, Marketing, 2010, Editorial Wiley

¹² Apuntes Marketing, 6to Semestre, UTE

- Mercado de consumo
- Mercado de servicios
- Mercado industrial

3. Según el tipo de productos

- Mercado de materias primas
- Mercado de productos industriales
- Mercado de productos informáticos
- Mercado de productos manufacturados
- Mercado de servicios

4. De acuerdo al tipo de demanda

- Mercado disponible
- Mercado real
- Mercado potencial
- Mercado meta

4.2 Demanda

“Cantidad de producto (Q) que en un mercado requerirá en determinado tiempo y a un determinado precio (P), es decir es la cantidad de productos que los consumidores están dispuestos a adquirir en un periodo determinado bajo condiciones de precio, atención y servicio”.¹³

¹³ <http://www.economias.com/>

La curva de la demanda permite obtener el volumen de compra probable ante distintas alternativas de precios, por lo que constituye la suma de las reacciones de numerosos individuos con sensibilidades diferentes ante el precio.

Elasticidad de la Demanda

Permite conocer como ante un aumento en el precio de un producto o servicio, los consumidores del mismo reaccionaran en cuanto a la cantidad comprada. Es por ello que esta se vuelve menos elástica cuando:

1. No existen productos sustitutos o rivales.
2. Los compradores no se percatan que el precio es más alto.
3. Los compradores cambian sus hábitos de compra lentamente.
4. Los compradores consideran que los precios más altos están justificados.

Es decir, indica en qué proporción varía la cantidad demandada ante una variación proporcional en el precio.

$$\text{Elasticidad precio de la demanda} = \frac{\text{Variación porcentual en la cantidad demandada}}{\text{Variación porcentual en el precio}}$$

$$\text{Elasticidad precio de la demanda} = \frac{\frac{Q_d}{\Delta Q_d}}{\frac{P}{\Delta P}}$$

Dónde: $\frac{\Delta Q_d}{Q_d}$ = Variación porcentual en la cantidad

$\frac{\Delta P}{P}$ = Variación porcentual en el precio

El valor que asume la elasticidad precio de la demanda indica el porcentaje en que varía la cantidad demandada ante una variación de 1% en el precio.

4.3 Tamaño o Dimensiones del Mercado

El tamaño de un mercado depende del número de personas que siente la necesidad, cuentan con los recursos a cambio de lo que desean.

Formas para estimar el tamaño del Mercado

El tamaño del mercado puede estimarse en base a los siguientes parámetros:

- Número de consumidores: número de clientes que adquieren un bien o servicio.
- Cantidad de productos: número de artículos o bienes que se venden anualmente.
- Valor en dólares: monto de dinero que ingresa por concepto de ventas.

4.4 Mercado Global

Conjunto de consumidores que adquieren productos o servicios a fin de satisfacer una necesidad primaria.

El mercado global para la presente investigación, está constituido por el número de clientes habituales y no habituales que acuden al restaurante su cebiche que está conformado por un total de 499 clientes. El mismo que fue calculado en base al número clientes, y los días que atiende el restaurante al mes.

Para determinar el mercado de referencia tomaremos en cuenta a todos los clientes del restaurante “Su Cebiche”, datos que fueron obtenidos por fuentes de información interna de una base de datos del establecimiento.

4.5 Mercado de Referencia

Conjunto de consumidores que se tomaran en cuenta para la presente investigación.

4.6 Segmentación de Mercados

Definición

“Herramienta de mercadotecnia que permite realizar un análisis efectivo del mercado mediante la división de un universo heterogéneo en grupos con al menos una característica homogénea, es decir, identificar grupos de clientes con características y necesidades parecidas y que reaccionen de manera similar ante una propuesta de marketing”.¹⁴

Importancia

La segmentación es importante dentro de una empresa ya que no siempre se cuentan con los recursos suficientes para realizar una segmentación individual y personalizar la oferta permitiendo a la organización conocer el comportamiento de los clientes y reducir los costos.

a) Criterios de Segmentación de Mercados

- **Segmentación de Mercados de Consumo**

“Por mercado de consumo se refiere a los individuos y hogares que comprar bienes y servicios para su consumo personal”.¹⁵ La segmentación de este mercado se realiza mediante el análisis de las variables que se detallan a continuación:

- ❖ Variables demográficas
- ❖ Variables geográficas
- ❖ Variables pictográficas
- ❖ Variables de posición del usuario o de uso

¹⁴ www.marketing-xxi.com/division-del-mercado-56.htm

¹⁵ www.marketing-xxi.com/division-del-mercado-56.htm

Variables Demográficas: permiten definir el perfil del consumidor debido a su certeza numérica ya que provienen de datos estadísticos, entre estos tenemos:

- a) Edad
- b) Genero
- c) Nivel Socio-económico
- d) Estado Civil
- e) Nivel de Instrucción
- f) Religión
- g) Características de Vivienda

Variables Geográficas: análisis de las variables ambientales que dan origen a las diferencias en la personalidad de las comunidades por su estructura geográfica, entre estas tenemos:

- a) Unidad Geográfica
- b) Condiciones Geográficas
- c) Raza
- d) Tipo de población

Variables Pictográficas: permiten conocer el comportamiento del consumidor mediante el análisis de aquellas variables que afectan la decisión de compra del mismo, entre estas tenemos:

- a) Grupos de Referencia
- b) Clase Social
- c) Personalidad
- d) Cultura
- e) Ciclo de Vida Familiar
- f) Motivos de Compra

VARIABLES DE POSICIÓN DEL USUARIO O DE USO: permiten conocer la posición del consumidor la posible compra de un producto, entre las cuales tenemos:

- a) Frecuencia de Uso
- b) Ocasión de Uso
- c) Tasa de Uso
- d) Lealtad
- e) Disposición de Compra

Tabla 4.33
Perfil de Segmento de Mercado

Variables de Segmentación	Posibles Segmentos de Mercado
VARIABLES GEOGRAFICAS <ul style="list-style-type: none"> ➤ Región ➤ Condiciones Geográficas 	Costa, Sierra, Oriente, Insular Rural, Urbano
VARIABLES DEMOGRAFICAS <ul style="list-style-type: none"> ➤ Edad ➤ Género ➤ Ciclo de Vida Familiar ➤ Nivel de Instrucción ➤ Ocupación ➤ Nivel de Ingresos 	<18 años, 18 - 25 años, 26 - 32 años, 33 - 39 años, 40 - 46 años, > 46 años Femenino, Masculino Soltero, Casado con hijos, Casado sin Hijos, Divorciado Primaria, Secundaria, Superior Estudiante, Comerciante, Ama de casa, Empleado Público / Privado, Jubilado, Independiente < \$600, \$600 - \$1200, > \$1200
VARIABLES PSICOGRAFICAS <ul style="list-style-type: none"> ➤ Beneficios Buscados 	Costo, Calidad de productos, Variedad, servicio,
VARIABLES DE USO <ul style="list-style-type: none"> ➤ Frecuencia de Uso 	1 vez por semana, 2- 4 veces por semana, de 5-7 veces por semana, más de 7 veces por semana

Elaborado por: Jorge A. Méndez

4.7 Segmentos de Mercado:

Grupo de consumidores que tienen y comparten similares necesidades y deseos, respondiendo de forma similar a un conjunto de esfuerzos de marketing.

4.8 Mercado Meta o Segmento de Mercado

Consumidores que tienen una necesidad o deseo específico y que cuenta con las características para consumir un determinado producto por lo que adquieren el mismo producto a alguno de similares características, al que están dirigidos todos los esfuerzos y acciones de marketing con la finalidad de convertirlos en consumidores reales del producto.

4.9 Nichos de Mercado

Grupo de consumidores definido de forma más específica y que por lo general se identifican mediante la división de un segmento en su segmentos o a través de la determinación de un grupo con un conjunto distintivo de rasgos que podrían buscar un mismo conjunto de beneficios.

4.10 Muestra

Parte de la población, que es obtenida mediante un proceso u otro, usualmente por selección deliberada, con el objetivo de investigar las propiedades de la población requeridas de un estudio.

4.11 Tipos de Muestreo

Muestreo Probabilístico: método que involucra la selección de una muestra de modo que cada integrante de la población tenga las mismas oportunidades de participar que el resto.

1. *Muestreo Aleatorio Simple:* Procedimiento mediante el cual la muestra es seleccionada de manera que cada integrante de la población tenga las mismas posibilidades de ser incluido.

2. *Muestreo Sistemático*: Procedimiento que consiste en un muestreo casi aleatorio en el cual los integrantes o elementos de la población se ordenan de alguna forma, se selecciona al azar un punto de partida y después se elige para la muestra cada K-esimo elemento de la población.
3. *Muestreo Estratificado*: Procedimiento que divide a la población en subgrupos denominados estratos, atendido a criterios que puedan ser importantes, y seleccionando una muestra de cada uno.
4. *Muestreo por Conglomerados*: procedimiento donde se establecen grupos de elementos a investigar, en los cuales las unidades de muestreo son generalmente heterogéneos compuestos por dos o más elementos, pudiendo estos conglomerados ser de tamaño igual o desigual.

Muestreo no Probabilístico: método utilizado cuando las condiciones de la investigación no permiten seleccionar un tipo de muestreo probabilístico, por lo que la muestra es elegida por el investigador en base a su criterio o experiencia.

1. *Muestreo por Cuota*: Procedimiento que da inicio con una matriz en la que se describen las características de la población objetiva y se analizan las proporciones relativas de estas, asignando cierto peso dependiendo de la proporción que tenga en el total.
2. *Muestreo de Bola de Nieve*: Procedimiento aplicado cuando los miembros de cierta población no son fáciles de encontrar, por lo que se colecta información de aquellos individuos que se pueden ubicar y preguntándoles a estos donde es factible localizar a otros miembros de la misma población
3. *Muestreo por Conveniencia*: Procedimiento empleado cuando las investigaciones de campo implican el entendimiento de situaciones sociales

que provendrá de la colaboración de ciertas personas que son parte del grupo en estudio.

4.12 Tamaño de la Muestra

Es igual al número total de unidades muestrales o elementos que se van a investigar.

Muestra Finita: cuando se conoce el número de elementos que componen la población. Para su cálculo se emplea la siguiente formula:

$$n = \frac{z^2 * P * Q * N}{e^2 * N + z^2 * P * Q}$$

Dónde : z : Variable Tipificada o Estándar que mide el número de desviaciones típicas de un punto por encima o debajo de la media, después de haber estandarizado una distribución normal. Permite asignar un nivel de confianza a la investigación.

N : Universo

P : Probabilidad de Éxito

Q : Probabilidad de Fracaso

E : Error de Estimación

Muestra Infinita: cuando no se conoce el número exacto de los elementos que componen la población. Para su cálculo se emplea la siguiente formula:

$$n = \frac{P * Q}{e^2}$$

Dónde: **P**: Probabilidad de Éxito

Q: Probabilidad de Fracaso

e: Error de Estimación

Con el propósito de determinar el número de elementos en estudio para la presente investigación se aplicará la fórmula para el cálculo de muestras finitas, en las que se tomará en cuenta la información histórica del restaurante “Su Cebiche”, por lo que para el cálculo de la muestra se considerará como universo o población a los 499 clientes que fueron tomados de la base de datos del establecimiento.

Datos:

z: 1,96

N: 499

P: 0.5

Q: 0.5

e: 0.05 = 5%

Aplicando la formula se obtiene:

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 499}{0,05^2 * 499 + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 217$$

La técnica de investigación a utilizarse será la encuesta personal, mediante una entrevista cara a cara con el encuestado. Por lo tanto el número total de encuestas a realizarse es de 217

4.13 Técnicas de Investigación (cuadro)

Tabla 4.34

Cuadro Comparativo de las Técnicas de Investigación

Ord	Tipo de Técnica	Técnica	Definición	Cuando Utilizar	Ventajas	Desventajas	Utilización para el caso
1	Encuesta	Personal	Consiste en una entrevista directa, cara a cara y de profundidad con el encuestado.	Cuando se requiere obtener información primaria de una población pequeña y manejable, en la que la interacción directa entre el encuestado y encuestador juega un papel importante para la obtención de información.	<ul style="list-style-type: none"> - Son controladas y guiadas por el encuestador. - Se obtiene mayor información que con otros medios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor tiempo para la recolección de datos. - Costo más elevado que las encuestas telefónicas o por correo - Posible limitación del sesgo del encuestador. 	X
		Por Correo	Consiste en colocar un cuestionario en una pagina web o en enviarlo a los correos electrónicos de un panel predefinido.	Cuando el investigador desea recopilar información por escrito.	<ul style="list-style-type: none"> - Amplia cobertura a la que se puede llegar. - Ahorro de tiempo, bajos costos y utilización de medios audiovisuales durante la encuesta. 	<ul style="list-style-type: none"> - No siempre se puede verificar la identidad del encuestado y la interrogante que deja la muestra en cuanto a su representatividad del universo 	
		Telefónica	Consiste en una entrevista telefónica con el encuestado.	Cuando el investigado no posee el tiempo para aplicar otra técnica de investigación.	<ul style="list-style-type: none"> - Se puede abarcar un gran número de personas en menos tiempo que la entrevista personal. - Sus costos suele ser bajos. - Es de fácil administración. 	<ul style="list-style-type: none"> - El encuestador tiene un mínimo control sobre la entrevista. - Debe ser corta para no molestar al encuestado. 	

Cuadro Comparativo de las Técnicas de Investigación (Continuación)

2	Entrevista	Abierta	El entrevistador tiene amplia libertad para las preguntas o para las intervenciones permitiendo toda la flexibilidad necesaria para cada caso particular.	Se utiliza dependiendo el grado de libertad que los entrevistadores conceden con sus preguntas a la respuesta que pueda dar el entrevistado.	- Posibilita una investigación mas amplia y profunda de la personalidad del entrevistado.	- Se requiere de mayor tiempo. - Es más costoso por la inversión de tiempo de los entrevistados. - Se dificulta la tabulación de los datos. - Se requiere mucha habilidad, técnica para obtener la información y mayor conocimiento del tema.	
		Estructurada	El entrevistador prepara con anterioridad las preguntas en función de los objetivos y necesidades de información que pese.	Se utiliza dependiendo de las normas que se imponga al construir el guion de la entrevista y cuando se requiera obtener información exacta referente al tema investigado.	- La información es uniforme, mas fácil de procesar, simplificando el análisis comparativo. - El entrevistador no necesita estar entrenado arduamente en la técnica	- Es estática y rígida, ya que se basa en una serie de preguntas predeterminadas e invariables. No permite que el entrevistador ahonde en las cuestiones mas más interesantes.	
		Semiestructurada	El entrevistador no posee una guía limitada por lo que desarrolla la entrevista como una conversación normal y aplica el cuestionario elaborado obteniendo información	Se utiliza dependiendo de las normas que se imponga al construir el guion de la entrevista y cuando se requiera obtener información y la opinión acerca del tema investigado.	- El orden en el que se abordan los temas y el modo de formular las preguntas se deja a la libre decisión y valoración del entrevistador. - Es posible profundizar en un tema que surja durante la entrevista.	- Requiere de experiencia del investigador y conocimiento del tema de investigación. - Presenta cierta dificultad en la tabulación de los resultados.	

3	Observación	Abierta	Carece de un sistema organizado, se la realiza libremente. El investigador se identifica como tal ante el grupo que va a ser observado.	Cuando se quiere captar el movimiento espontaneo de un determinado grupo humano.	- Se realiza de forma libre y espontanea por lo que no requiere emplear instrumentos de investigación.	- La persona que está siendo observada lo repercute en los resultados obtenidos. - dificultad en el procesamiento estadístico de los datos.	
		Dirigida	Metodología mediante la cual se observa directamente a través del contacto personal que se quieren estudiar.	Cuando se requiere obtener información específica sobre un tema influenciado en la investigación a fin de profundizar para obtener la mayor cantidad de información posible	- Se precisa cada uno de los detalles de las variables e indicadores a observar, las escalas así como las instrucciones acerca de como procederse, lo que facilita el procesamiento estadístico.	- Requiere de mayor tiempo. - Se necesita de técnica y conocimiento del tema investigado.	
		Semidirigida	El investigador entra en conocimiento del hecho o fenómeno observando a través de las observaciones realizadas anteriormente por otra persona.	Cuando se quiere obtener Información evitando influenciar en las respuestas al tema investigado.	- se aplica de modo flexible de acuerdo a la forma que adopta el proceso de observación.	- Requiere de conocimiento del tema investigado. - Presenta cierta dificultad en la tabulación de resultados	

Elaborado por: Jorge A. Méndez

4.14 Tipos y Fuentes de Información

Tabla 4.35
Cuadro Comparativo de los Tipos y Fuentes de Información

Ord	Tipo de Información	Definición	Ejemplos para el caso	Fuentes de Información
1	Primaria	Se refiere a aquellos portadores originales de la Información que no han retransmitido o grabado dicha información en algún medio o soporte. Implica utilizar técnicas y procedimientos que suministren la información adecuada.	Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> - Observación - Encuesta - Entrevista
2	Secundaria	Se refiere a todos aquellos portadores de datos e información que han sido previamente retransmitidos o grabados en cualquier soporte o medio. Se encuentra usualmente en bibliotecas.	Ley de Turismo CAPTUR PLAN Q 2012 Plan de Marketing Turístico del Ecuador	<ul style="list-style-type: none"> - libros - Periódicos - Materiales - Documentales - Trabajos de Grado - Revistas Especializadas - Enciclopedias - Diccionarios.

Elaborado por: Jorge A. Méndez

Tabla 4.36
Preselección de Variables de Segmentación

Ordinal	Tipo de Variable	Nombre del Criterio o Variable	Definición del Criterio o Variable	Categorización de la Variable	Parametrización
	Geográfica	Procedencia	Localidad de residencia	Nombre de la localidad	Cliente Nacional
			País de Procedencia	País de procedencia	Cliente Extranjero
1	Demográfica	Genero	Genero de la Persona encuestada	Femenino	
				Masculino	
		Edad	Rango de edad en la que se encuentra la persona	Adolescentes	<18 años
				Jóvenes	de 19 a 25 años
				Jóvenes Adultos	de 26 a 32 años
				Adultos	de 33 a 39 años
				Adultos Mayores	de 40 a 46 años
Mayores	> de 46 años				
Ingresos	Rango mensual de ingresos económicos de la persona encuestada	<de \$600			
		de \$600 a \$1200			
		> de \$1200			
2	Psicográficas	Tipo de Comida	Tipo de comida que prefiere del restaurante	Cebiches	
				Otros mariscos	
				Menú ejecutivo	
				Comida Típica	
				Comida Internacional	
				Bebidas	
				Postres	

Preselección de Variables de Segmentación (Continuación)

Ordinal	Tipo de Variable	Nombre del Criterio o Variable	Definición del Criterio o Variable	Categorización de la Variable	Parametrización
3	Conductual	Frecuencia de consumo	Frecuencia con la que acude al restaurante por semana	1 vez	
				de 2 a 4 veces	
				de 5 a 7 veces	
				más de 7 veces	
4	Psicográficas	Acompañamiento	Con quien acostumbra a llegar al restaurante	amigos	
				compañeros	
				familia	
5	Conductual	# de acompañantes	Número de personas con quien acude al restaurante	Solo / a	
				de 2 a 3 personas	
				más de 3 personas	
6	Psicográficas	Preferencia de un Restaurante	Factores que Considera al momento de elegir un restaurante	servicio rápido y oportuno	
				calidad en comida	
				limpieza del establecimiento	
				decoración	
				ubicación	
				precios accesibles	
				variedad de comida	
disp. de estacionamiento					
7	Conductual	Presupuesto de Gasto	Cuanto acostumbra a gastar cuando acude al restaurante	de 5 a 10 dólares	
				de 10 a 20 dólares	
				de 20 a 30 dólares	
				de 30 en adelante	
8	Psicográficas	Califique al Restaurante	Califique al restaurante en los siguientes aspectos	Servicio oportuno	Muy bueno
					Bueno
					Regular

Ordinal	Tipo de Variable	Nombre del Criterio o Variable	Definición del Criterio o Variable	Categorización de la Variable	Parametrización
8	Psicográficas	Califique al Restaurante	Califique al restaurante en los siguientes aspectos	Agilidad en toma de pedido	Muy bueno Bueno Regular
				agilidad en pasar el pedido	Muy bueno Bueno Regular
				calidad en comida	Muy bueno Bueno Regular
				temp. de comida adecuada	Muy bueno Bueno Regular
				sabor de la comida	Muy bueno Bueno Regular
				limpieza en mesas	Muy bueno Bueno Regular
				limpieza en salón	Muy bueno Bueno Regular
				limpieza en baños	Muy bueno Bueno Regular
				precios convenientes	Muy bueno Bueno Regular

Preselección de Variables de Segmentación (Continuación)

Ordinal	Tipo de Variable	Nombre del Criterio o Variable	Definición del Criterio o Variable	Categorización de la Variable	Parametrización
8	Psicográficas	Califique al Restaurante	Califique al restaurante en los siguientes aspectos	decoración interior del salón	Muy bueno
					Bueno
					Regular
				espacios adecuados del salón	Muy bueno
					Bueno
					Regular
				estado del mobiliario del salón	Muy bueno
					Bueno
					Regular
				disp. de estacionamiento	Muy bueno
					Bueno
					Regular
			decor. de mesas exteriores	Muy bueno	
				Bueno	
				Regular	
9	Conductual	Nivel de agrado	Recomendaría al restaurante a otras personas	SI	Porque?
				NO	Porque?
10	Conductual	Medios de Información	Porque medios prefiere buscar información sobre restaurantes	Periódico	
				Internet	
				Volantes	
				Revistas	
				Radio	
			Tv		
11	Conductual	Insatisfacciones	Que es lo que no le gusta del restaurante	Insatisfacciones	

Elaborado por: Jorge A. Méndez

4.15 Evaluación de las Variables de Segmentación

Mediante esta evaluación se busca conocer si las variables preseleccionadas son o no útiles para nuestro estudio, es por esto que para el proceso se toma en cuenta si la variable cumple con los siguientes aspectos:

Medible: Conocer el número aproximado de elementos que lo conforman.

Obtenible: capacidad para satisfacer las exigencias del mercado.

Accesible: Llega al consumidor de manera sencilla.

Rentable: representa un ingreso que justifique su inversión.

Una vez realizada la preselección de las variables de segmentación, se lleva a cabo la evaluación de las mismas otorgándoles una ponderación conforme al cumplimiento de las características establecidas para una eficiente segmentación.

Tabla 4.37

Ponderación de las Variables de Segmentación

Impacto	Puntuación
Alto	5
Medio	3
Bajo	1
Nulo	0

Elaborado por: Jorge A. Méndez

Tabla 4.38
Evaluación de las Variables de Segmentación Preseleccionadas

Ord	Nombre del Criterio o Variable	Medible	Obtenible	Respuesta Diferenciada	Accesible	Rentable	Puntaje Total
1	Genero	5	5	3	5	3	21
2	Nacionalidad	5	3	5	3	5	21
3	Edad	5	5	5	5	5	25
4	Nivel de Ingresos	5	3	5	5	5	23
5	Frecuencia de consumo	5	3	1	3	3	15
6	Acompañamiento	5	5	5	3	5	23
7	# de acompañantes	5	5	3	3	5	21
8	Preferencias de servicio	5	5	3	5	3	21
9	Presupuesto para comer	3	3	1	3	3	13
10	Precios accesibles	3	3	3	1	3	13
11	Limpieza del local	5	5	5	3	3	21
12	Calidad	5	5	5	3	3	21
13	Buen sabor	5	3	5	3	3	19
14	Servicio del restaurante	5	3	3	5	3	19
15	Decoración	3	3	1	1	1	9
16	Parqueaderos	1	1	1	3	1	7
17	Medios de Información	3	3	3	3	3	15

Elaborado por: Jorge A. Méndez

4.16 Selección de las Variables de Segmentación

Este proceso nos permite identificar todas aquellas variables que nos sirven para proceder a la segmentación de mercados, y asimismo sus resultados nos ayudaran para una mejor toma de decisiones.

En base a la tabla 4.38, las variables de segmentación seleccionadas son:

1. Edad
2. Preferencia en servicio

Con las variables seleccionadas, se procede a definir el número de segmentos de la investigación que para este caso son 18, detallados a continuación:

Tabla 4.38
Segmentos

Acompañamiento

Edad	<i>Amigos</i>	<i>Familia</i>	<i>Compañeros de trabajo</i>
menos de 18 años	A17	F17	C17
de 19 a 25 años	A18	F18	C18
de 26 a 32 años	A26	F26	C26
de 33 a 39 años	A33	F33	C33
de 40 a 46 años	A40	F40	C40
más de 46 años	A46	F46	C46
Elaborado Por: Jorge A. Méndez			

A17: Personas menores de 18 años, que acuden al restaurante con grupo de amigos.

F17: Personas menores de 18 años, que acuden al restaurante en familia.

C17: Personas menores de 18 años, que acuden al restaurante con compañeros de trabajo.

A18: Personas entre 19 y 25 años, que acuden al restaurante con grupo de amigos

F18: Personas entre 19 y 25 años, que acuden al restaurante en familia.

C18: Personas entre 19 y 25 años, que acuden al restaurante con compañeros de trabajo.

A26: Personas entre 26 y 32 años, que acuden al restaurante con grupo de amigos.

F26: Personas entre 26 y 32 años, que acuden al restaurante en familia.

C26: Personas entre 26 y 32 años, que acuden al restaurante con compañeros de trabajo.

A33: Personas entre 33 y 39 años, que acuden al restaurante con grupo de amigos.

F33: Personas entre 33 y 39 años, que acuden al restaurante en familia.

C33: Personas entre 33 y 39 años, que acuden al restaurante con compañeros de trabajo.

A40: Personas entre 40 y 46 años, que acuden al restaurante con grupo de amigos

F40: Personas entre 40 y 46 años, que acuden al restaurante en familia.

C40: Personas entre 40 y 46 años, que acuden al restaurante con compañeros de trabajo.

A46: Personas desde 46 años en adelante, que acuden al restaurante con grupo de amigos

F46: Personas desde 46 años en adelante, que acuden al restaurante en familia.

C46: Personas desde 46 años en adelante, que acuden al restaurante con compañeros de trabajo.

4.17 Cronograma de Trabajo

Tabla 4.39
Cronograma de Trabajo de Campo

Ord	Actividad	Inicio de Actividad	Fin de Actividad	Observaciones
1	Elaboración, diseño y corrección del cuestionario	07/20/2011	08/20/2011	Empleo de las variables definidas en la preselección de variables de segmentación
2	Aprobación del cuestionario	07/30/2011	07/30/2011	
3	Levantamiento de la Información	08/15/2011	08/20/2011	Aplicación de la encuesta a 217 clientes del restaurante Su Cebiche
4	Revisión y procesamiento de datos	09/11/2011	09/18/2011	

Elaborado por: Jorge A. Méndez

4.18 Encuesta

CUESTIONARIO

PROPOSITO: EL RESTAURANTE “SU CEBICHE” ESTA INTERESADO EN MEJORAR SUS SERVICIOS POR LO QUE SOLICITAMOS LLENAR EL SIGUIENTE CUESTIONARIO.

GENERO: Femenino Masculino

NACIONALIDAD: ecuatoriana Otra: _____

EDAD: _____

1) **¿QUÉ TIPO DE COMIDA DEL RESTAURANTE SU CEBICHE PREFERE?**

Cebiches Otros mariscos Menú ejecutivo Comida Típica
Comida Internacional Bebidas Postres

2) **NIVEL DE INGRESOS:**

Menos de \$600 De \$600 a 1200 De \$1200 en adelante

3) **¿CUANTAS VECES POR SEMANA ACUDE A “SU CEBICHE”?**

1 vez De 2 a 4 veces De 5 a 7 veces De 7 en adelante

4) **¿CON QUIÉN ACOSTUMBRA A VENIR AL RESTAURANTE?**

Amigos Familia Compañeros

5) **¿CON CUANTAS PERSONAS ACUDE? # _____**

6) **¿QUÉ ES LO MAS IMPORTANTE PARA USTED AL MOMENTO DE ELEGIR UN RESTAURANTE?**

Servicio rápido y oportuno	<input type="checkbox"/>	Ubicación	<input type="checkbox"/>
Calidad en comida	<input type="checkbox"/>	Precios accesibles	<input type="checkbox"/>
Limpieza del establecimiento	<input type="checkbox"/>	Variedad de comida	<input type="checkbox"/>
Decoración	<input type="checkbox"/>	Disponibilidad de Estacionamientos	<input type="checkbox"/>

7) **¿CUANTO GASTA APROXIMADAMENTE EN EL RESTAURANTE?**

De \$5 a \$10 Dólares De \$10 a \$20 Dólares De \$20 a \$30 Dólares
De \$30 en adelante

8) **CALIFIQUE AL RESTAURANTE “SU CEBICHE”, EN LOS SIGUIENTES ASPECTOS:**

	Muy Bueno	Bueno	Regular
Servicio:			
- Oportuno	_____	_____	_____
- Agilidad en Toma del pedido	_____	_____	_____
- Agilidad en pasar el pedido	_____	_____	_____

Comida:

- Calidad _____
- Porción Adecuada _____
- Sabor _____

Limpieza:

- En mesas _____
- En salón _____
- En baños _____

Precios:

- Convenientes _____

Infraestructura Interna / Externa:

- Decoración interior del salón _____
- Espacios adecuados en el salón _____
- Estado del mobiliario _____
- Parqueaderos _____
- Mesas exteriores _____

9) ¿RECOMENDARÍA AL RESTAURANTE “SU CEBICHE” A OTRAS PERSONAS?

SI _____ NO _____ ¿porque? _____

10) ¿PORQUÉ MEDIOS PREFIERE BUSCAR INFORMACIÓN SOBRE RESTAURANTES?

Periódico Internet Volantes Revistas Radio TV

11) ¿QUE ES LO QUE NO LE GUSTA DEL RESTAURANTE SU CEBICHE?

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

4.19 Informe Técnico de la Investigación

1) Nota Técnica

El objetivo de la presente investigación es el de conocer las características, necesidades y deseos de los clientes del restaurante “Su Cebiche”, a fin de definir los posibles segmentos de mercado a los cuales orientara su oferta el establecimiento.

Para ello el instrumento utilizado fue la encuesta en la que se tomaron en consideración las principales variables geográficas, demográficas, psicográficas y de conducta del usuario; esta fue aplicada a todos los clientes que acudieron al restaurante durante el levantamiento de las encuestas, tomando un universo de 499 clientes de quienes se obtuvo una muestra de 217 encuestados.

Una vez definido el tamaño de la muestra se procedió a realizar el levantamiento de las encuestas, para lo cual se aplicó el método de muestreo aleatorio simple. Esta tarea se llevó a cabo el día lunes 15, jueves 18, viernes 19 y sábado 20 de agosto del presente año en las instalaciones del restaurante. Cabe mencionar que los clientes aportaron amablemente con las encuestas.

Los resultados generales obtenidos de la presente investigación se detallan en la tabla 4.39 que se presentan a continuación:

2) *Resultados Generales*

a. *Cuadro General de Resultados*

Tabla 4.40
Cuadro General de Resultados

ORD	CONCEPTO	PARAMETROS	CATEGORIA	(+) FRECUENCIA	%	IDEAS DE ACCIONES
	GENERO	Femenino		44	20,28	estrategia de Producto y servicio para damas.
		Masculino		173	79,72	
			Tamaño de Muestra	217	100,00	
	NACIONALIDAD	Ecuatoriana		208	95,85	Estrategias para captar un mayor número de turistas.
		Otro		9	4,15	
			Tamaño de Muestra	217	100,00	
	EDAD	menos de 18 años	Adolescentes	0	0,00	Estrategias para captar clientes jóvenes y adultos del sector.
		de 18 a 25 años	Jóvenes	24	11,06	
		de 26 a 32 años	Jov. Adultos	33	15,21	
		de 33 a 39 años	Adultos	23	10,60	
		de 40 a 46 años	Adultos Mayores	29	13,36	
		más de 46 años	Mayores	108	49,77	
			Tamaño de Muestra	217	100,00	
1	INGRESOS	< de \$600		16	7,37	estrategias de fidelización para clientes con estos niveles de ingreso
		de \$600 a \$1200		66	30,41	
		> de \$1200		135	62,21	
			Tamaño de Muestra	217	100,00	

Cuadro General de Resultados (Continuación)

ORD.	CONCEPTO	PARAMETROS	CATEGORIA	(+)	%	IDEAS DE ACCIONES
2	PREFERENCIA EN COMIDA	Cebiches		97	31,60	Revisar la carta en la sección de comida típica y sacar los productos perros.
		Otros mariscos		102	33,22	
		C. Típica		20	6,51	
		C. Internacional		47	15,31	
		Menú Ejecutivo		22	7,17	
		Bebidas		6	1,95	
		Postres		13	4,23	
		Tamaño de Muestra		307	100	
3	FRECUENCIA DE CONSUMO	1 vez por semana		174	80,18	estrategias de fidelización fidelizar al cliente de menú ejecutivo
		de 2 a 4 veces		38	17,51	
		de 5 a 7 veces		5	2,30	
		más de 7 veces		0	0	
		Tamaño de Muestra		217	100	
4	CON QUIENES ACUDE	Amigos		104	47,93	estrategias de promoción para atraer grupos de amigos
		Familia		60	27,65	
		Compañeros de T.		53	24,42	
		Tamaño de Muestra		217	100	
5	# PERSONAS CON QUIEN ACUDE	# de Personas	Solo	39	17,97	estrategias de promoción que permitan captar grupos grandes de personas.
			1 acompañante	55	25,35	
			entre 2 y 3 acompañantes	90	41,47	
			más de 3 acompañantes	33	15,21	
			Tamaño de Muestra	217	100,00	

Cuadro General de Resultados (Continuación)

ORD	CONCEPTO	PARAMETROS	CATEGORIA	(+)	%	IDEAS DE ACCIONES
6	PREFERENCIAS PARA ELEGIR UN RESTAURANTE	Ser. rápido/oportuno		114	16,10	- Capacitación de personal - Revisar estándares de calidad de comida. - revisar variable costo - beneficio del cliente - Buscar convenios para brindar servicios extraordinarios.
		Calidad de comida		195	27,54	
		Limpieza del local		117	16,53	
		Decoración		30	4,24	
		Ubicación		54	7,63	
		Precios Accesibles		88	12,43	
		Variedad de menú		56	7,91	
		Disp. Parqueadero		54	7,63	
		Tamaño de Muestra	708	100,00		
7	CUANTO ACOSTUMBRA A GASTAR	De \$5 a \$10		16	7,37	
		De \$10 a \$20		122	56,22	
		De \$20 a \$30		49	22,58	
		más de \$30		30	13,82	
		Tamaño de Muestra	217	100,00		
8	CALIFIQUE LOS SIGUIENTES ASPECTOS DEL RESTAURANTE	Servicio Oportuno	Muy Bueno	122	3,78	capacitación constante del personal para mejorar los aspectos de servicio.
			Bueno	84	2,60	
			Regular	11	0,34	
		Agilidad en Toma de Pedido	Muy Bueno	166	5,14	
			Bueno	51	1,58	
			Regular	0	0,00	
		Agilidad en Pasar el Pedido	Muy Bueno	131	4,06	mejorar tiempos cocina y servicio
			Bueno	75	2,32	
			Regular	11	0,34	

Cuadro General de Resultados (Continuación)

ORD.	CONCEPTO	PARAMETROS	CATEGORIA	(+)	%	IDEAS DE ACCIONES
8	CALIFIQUE LOS SIGUIENTES ASPECTOS DEL RESTAURANTE	calidad en comida	Muy Bueno	184	5,70	seguir manteniendo la calidad
			Bueno	33	1,02	
			Regular	0	0,00	
		Porción adecuada	Muy Bueno	195	6,04	mantener este aspecto
			Bueno	22	0,68	
			Regular	0	0,00	
		sabor en comida	Muy Bueno	161	4,99	
			Bueno	56	1,73	
			Regular	0	0,00	
		Limpieza en mesas	Muy Bueno	130	4,03	mejorar la limpieza
			Bueno	87	2,69	
			Regular	0	0,00	
		limpieza en salón	Muy Bueno	145	4,49	mejorar la limpieza
			Bueno	72	2,23	
			Regular	0	0,00	
		Limpieza en baños	Muy Bueno	145	4,49	mejorar la limpieza
			Bueno	72	2,23	
			Regular	0	0,00	
		Precios convenientes	Muy Bueno	77	2,38	revisar la carta y sus precios y brindar el costo beneficio que requiere el cliente
			Bueno	118	3,65	
			Regular	22	0,68	
		Decoración interior	Muy Bueno	28	0,87	Mejorar la decoración interna del restaurante.
			Bueno	163	5,05	
			Regular	26	0,81	

Cuadro General de Resultados (Continuación)

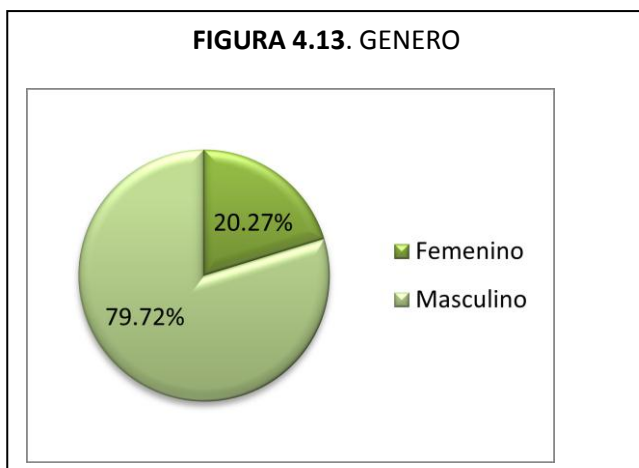
ORD	CONCEPTO	PARAMETROS	CATEGORIA	(+)	%	IDEAS DE ACCIONES
8	CALIFIQUE LOS SIGUIENTES ASPECTOS DEL RESTAURANTE	Espacios adecuados	Muy Bueno	70	2,17	mejorar la distribución de espacios.
			Bueno	124	3,84	
			Regular	23	0,71	
		Estado del mobiliario	Muy Bueno	39	1,21	renovación del mobiliario
			Bueno	113	3,50	
			Regular	65	2,01	
		Parqueaderos	Muy Bueno	11	0,34	buscar convenios para brindar un servicio de parqueadero solo para clientes.
			Bueno	74	2,29	
			Regular	119	3,69	
		Mesas exteriores y estructura exterior del restaurante	Muy Bueno	11	0,34	mejorar consistentemente la fachada exterior del local.
			Bueno	95	2,94	
			Regular	98	3,03	
Tamaño de Muestra				3229	100,00	
9	RECOMENDARIA ESTE RESTAURANTE	Si		217	100,00	
		No		0	0,00	
			Tamaño de Muestra	217	100,00	
10	MEDIOS QUE PREFIERE PARA BUSCAR RESTAURANTES	Periódico		36	15,72	promocionar de manera efectiva los servicios del restaurante utilizando paginas web, facebook y otras redes sociales
		Internet		144	62,88	
		Volantes		27	11,79	
		Revistas		4	1,75	
		Radio		0	0,00	
		Televisión		18	7,86	
			Tamaño de Muestra	229	100,00	

Cuadro General de Resultados (Continuación)

ORD	CONCEPTO	PARAMETROS	CATEGORIA	(+)	%	IDEAS DE ACCIONES
11	QUE ES LO QUE MAS LE DISGUSTA DEL	Decoración interna		15	22,06	
		Atención al cliente		10	14,71	
		Estructura física del R.		3	4,41	
		Música		3	4,41	
		Falta de parqueaderos		9	13,24	
		Estado de Mesas		3	4,41	
		Decoración externa		7	10,29	
		Demora en Servicio		7	10,29	
		Ruido Exterior		11	16,18	
		Tamaño de Muestra		68	100,00	

Elaborado por Jorge A. Méndez

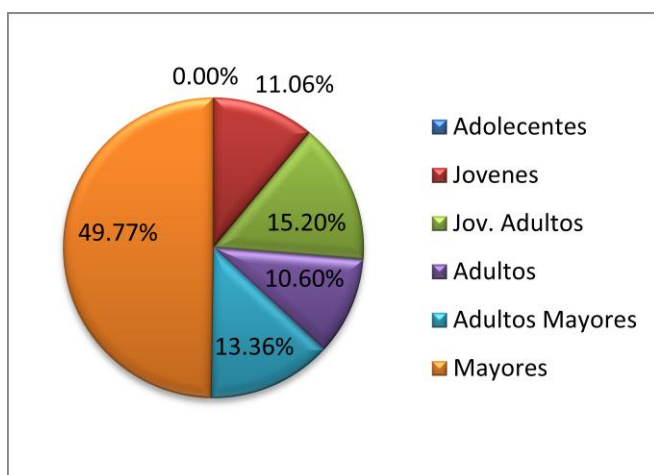
b. Representación Gráfica de los Resultados Generales



Durante la encuesta se observó que la mayor parte de clientes del restaurante son del género masculino, debido a que en su mayoría estos acuden con amigos o compañeros de trabajo.

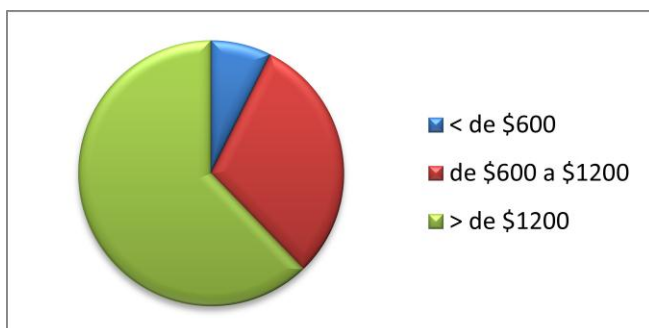


Durante la aplicación de la encuesta se observó que la gran mayoría de clientes que acuden al restaurante son clientes nacionales, debido a que al ser un restaurante de especialidad en comida ecuatoriana, es poco atractivo para clientes extranjeros. Y los pocos clientes que visitan el país proceden en su mayoría de Estados Unidos y Suiza.

FIGURA 4.15. EDAD

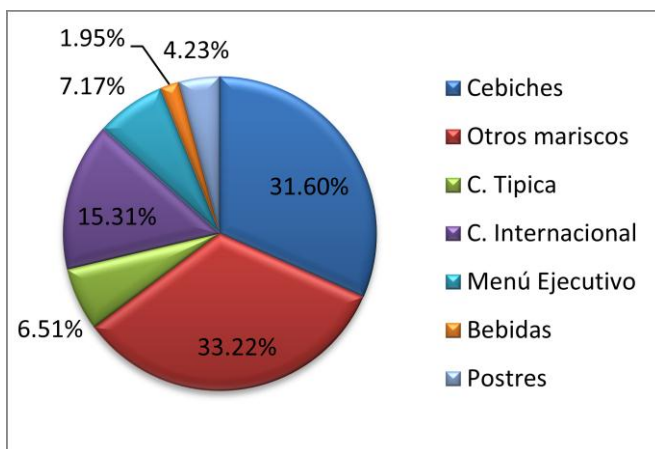
Elaborado por: Jorge A. Méndez

Los resultados reflejan que la edad de los clientes del restaurante se concentran en personas mayores, es decir, que casi el 50% de los encuestados se encuentran en una edad de más de 46 años, y esto se debe a que los clientes frecuentes son personas que acompañan al restaurante y a sus dueños casi desde su apertura, lo que los hacen clientes amigos.

FIGURA 4.16. NIVEL DE INGRESOS

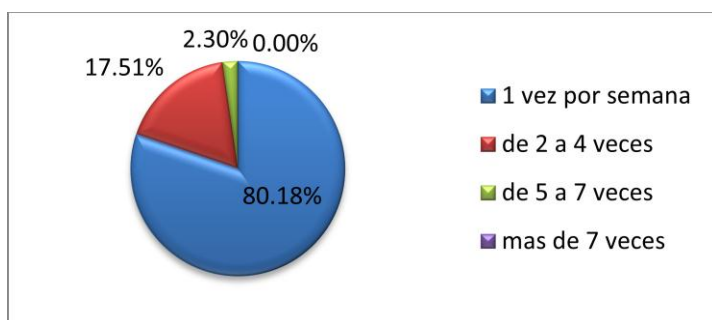
Elaborado por: Jorge A. Méndez

En su mayoría el nivel de ingresos de los clientes del restaurante sobrepasa los \$1200 dólares, lo cual se muestra lógico al saber que el segmento de mercado al que está dirigido el restaurante es de nivel medio alto y alto.

FIGURA 4.17. PREFERENCIA EN COMIDA

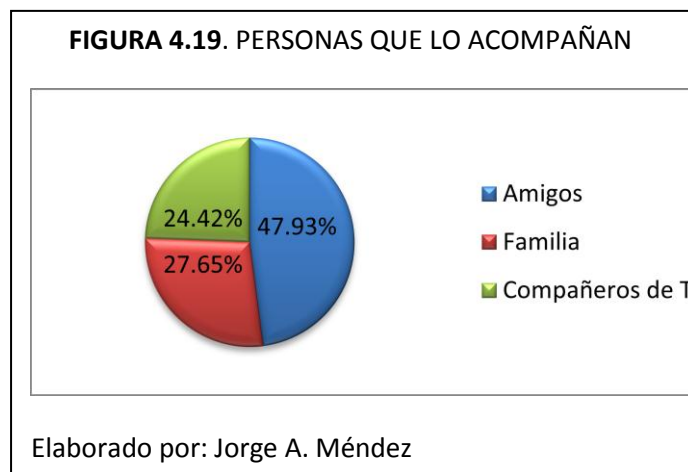
Elaborado por: Jorge A. Méndez

Como se observa en el gráfico, el tipo de comida que prefieren los clientes de este establecimiento, en efecto son los cebiches y otro tipo de mariscos que se venden, mientras que por el resto de la carta existe muy poca aceptación.

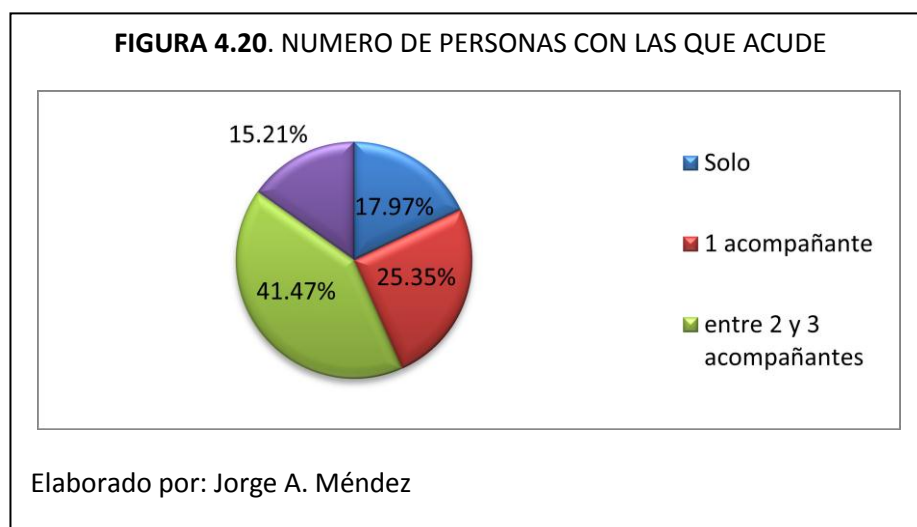
FIGURA 4.18. FRECUENCIA DE CONSUMO

Elaborado por: Jorge A. Méndez

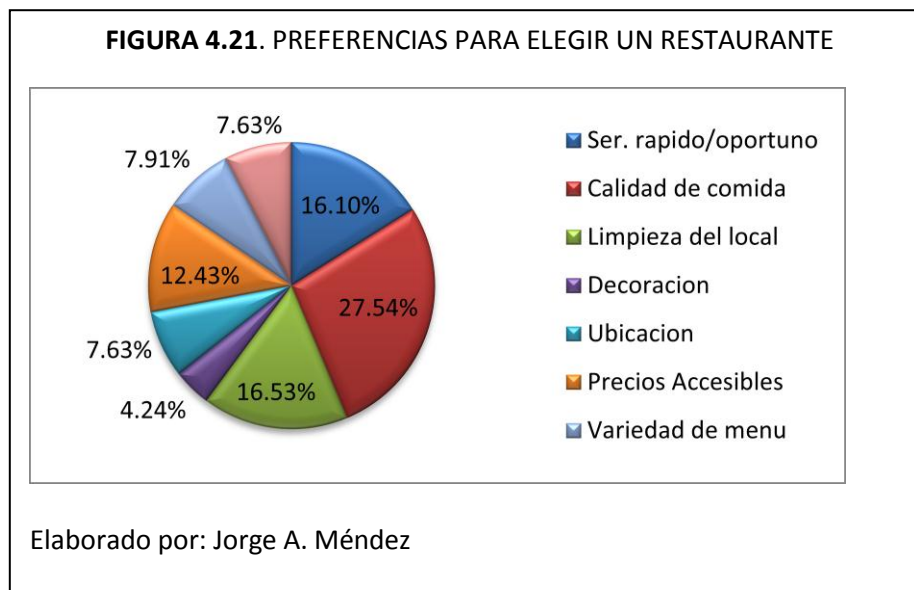
Los clientes del restaurante en su mayoría acuden 1 vez por semana y en menor cantidad de 2 a 4 veces por semana.



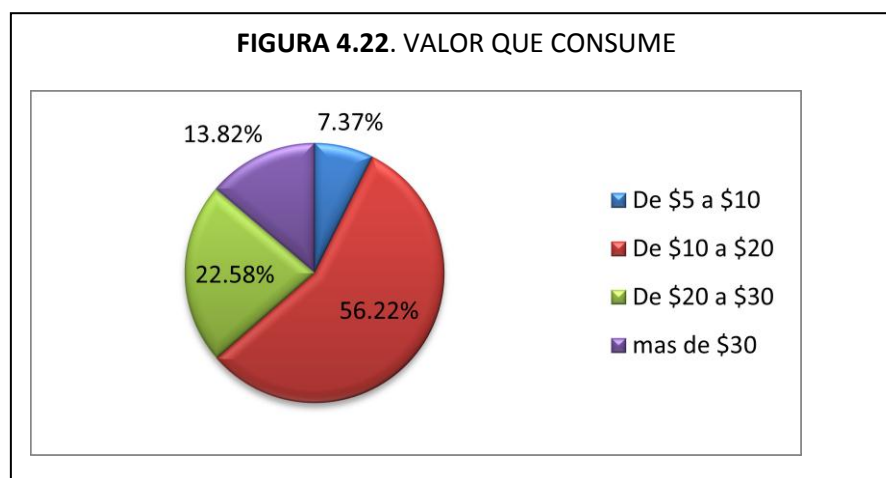
El gráfico nos muestra que la mayoría de clientes del restaurante acuden con amigos.



En su mayoría los clientes acuden con dos o tres acompañantes, razón por la cual se puede pensar que acuden en grupos pequeños de amigos.



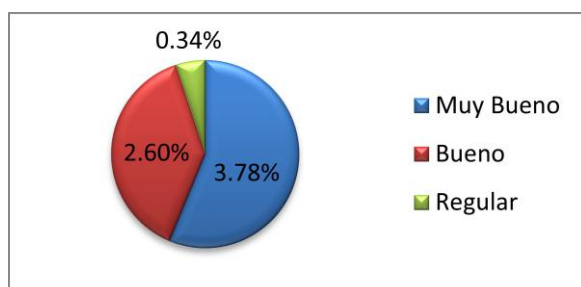
La mayoría de los clientes del restaurante se enfocan en la calidad de la comida, el tipo de servicio brindado, y el aseo del local, no dejando de lado los precios y otras cualidades a las que le han brindado menor importancia al momento de elegir un restaurante.



En su mayoría los clientes que acuden al restaurante gastan entre \$10 y \$20 dólares en consumo.

A continuación se detallan los gráficos que responden a una calificación en distintos aspectos por parte del cliente en referencia a los productos y servicios que el restaurante brinda a su público.

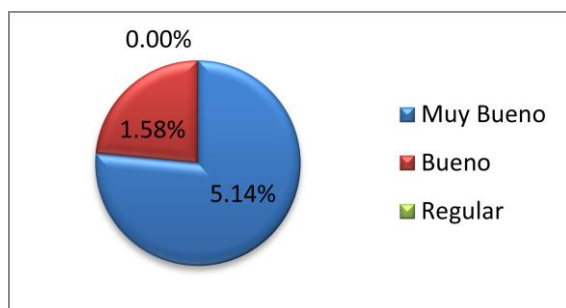
FIGURA 4.23. SERVICIO OPORTUNO



Elaborado por: Jorge A. Méndez

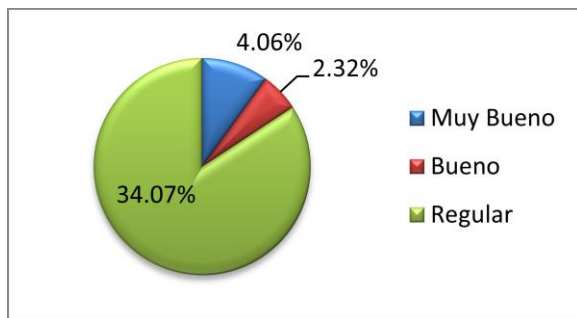
Según las encuestas aplicadas podemos observar que la mayoría de clientes se sienten satisfechos por el servicio oportuno brindado por los meseros.

FIGURA 4.24. AGILIDAD EN TOMA DE PEDIDO



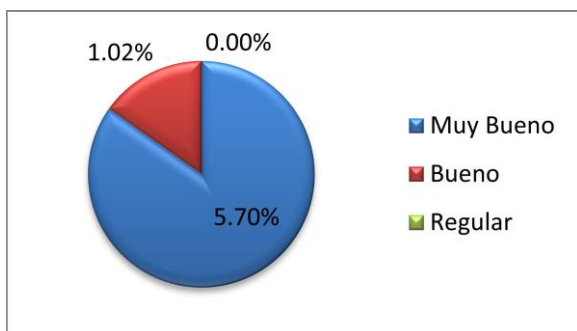
Elaborado por: Jorge A. Méndez

Para la mayor parte de clientes del restaurante la agilidad con la que se toma el pedido es calificada como muy buena.

FIGURA 4.25. AGILIDAD EN PASAR EL PEDIDO

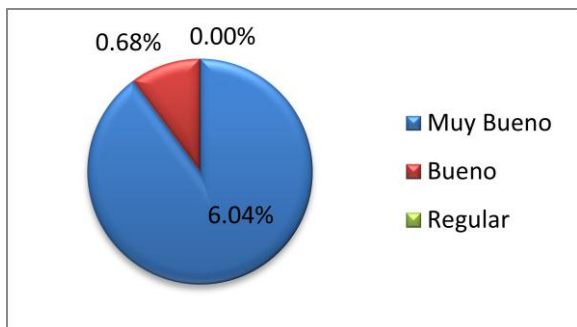
Elaborado por: Jorge A. Méndez

En su mayoría los clientes están insatisfechos o han calificado como regular, el tiempo que se demora en servir el plato

FIGURA 4.26. CALIDAD EN COMIDA

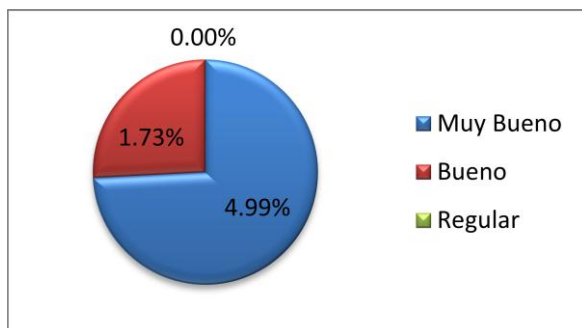
Elaborado por: Jorge A. Méndez

En su mayoría los clientes han calificado la calidad de la comida del restaurante como muy bueno.

FIGURA 4.27. PORCIÓN ADECUADA

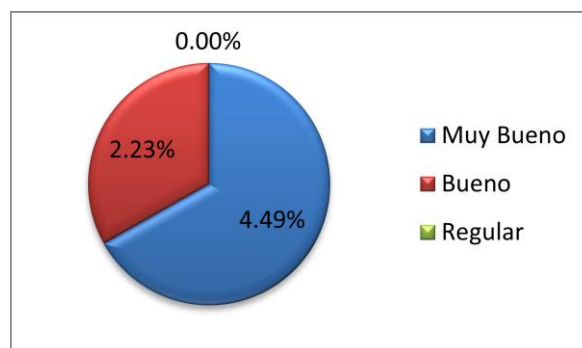
Elaborado por: Jorge A. Méndez

Para la mayor parte de clientes la porción de los platos que se sirven es adecuada.

FIGURA 4.28. SABOR EN COMIDA

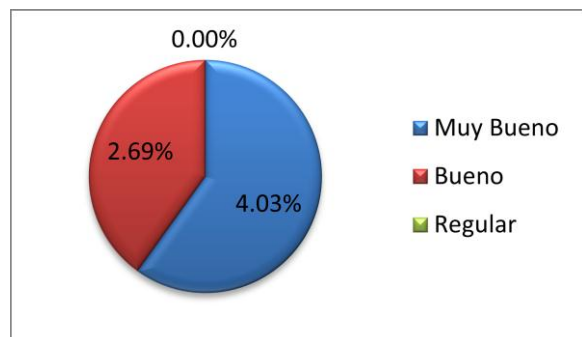
Elaborado por: Jorge A. Méndez

Para la mayor parte de clientes el sabor de la comida es muy bueno.

FIGURA 4.29. ASEO DEL SALON

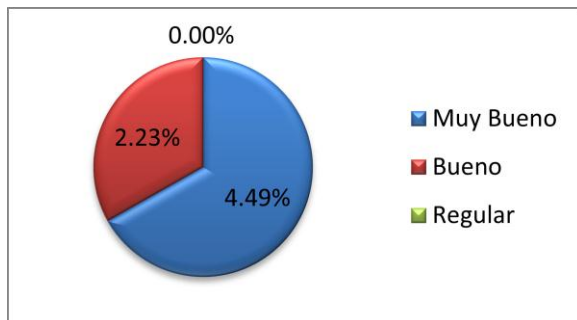
Elaborado por: Jorge A. Méndez

El aseo del salón del restaurante es muy bueno según la calificación de la mayoría de clientes.

FIGURA 4.30. ASEO DE MESAS

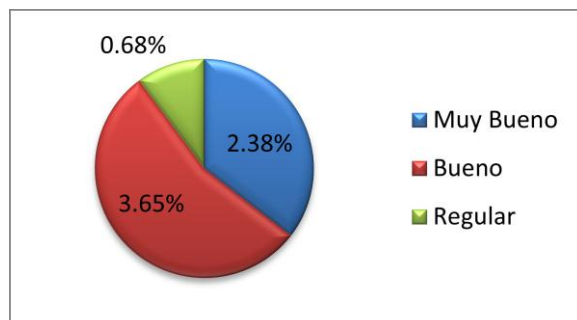
Elaborado por: Jorge A. Méndez

El aseo en las mesas es calificado como muy bueno por parte de la mayoría de clientes del restaurante.

FIGURA 4.31. ASEO EN BAÑOS

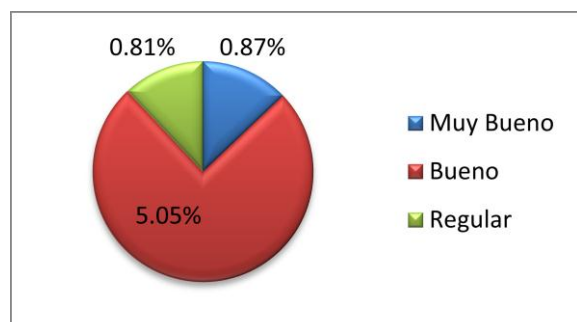
Elaborado por: Jorge A. Méndez

El aseo que presentan los baños del restaurante ha sido calificado como muy bueno por parte de los clientes.

FIGURA 4.32. PRECIOS CONVENIENTES

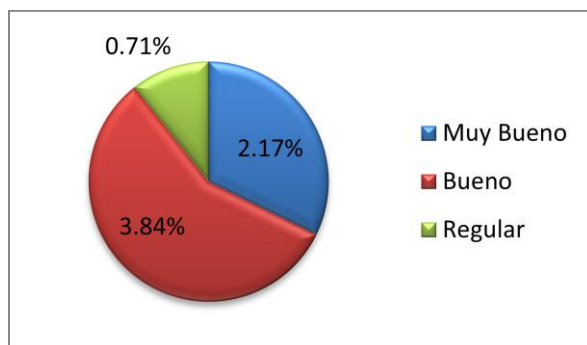
Elaborado por: Jorge A. Méndez

La mayor parte de clientes se sintieron poco satisfechos con los precios que tiene el restaurante en su menú.

FIGURA 4.33. DECORACIÓN INTERNA

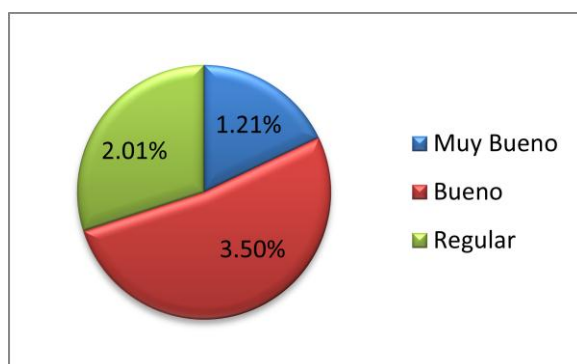
Elaborado por: Jorge A. Méndez

La decoración interna que presenta el local fue calificada como poco satisfactoria para la mayor parte de clientes.

FIGURA 4.34 ESPACIOS ADECUADOS

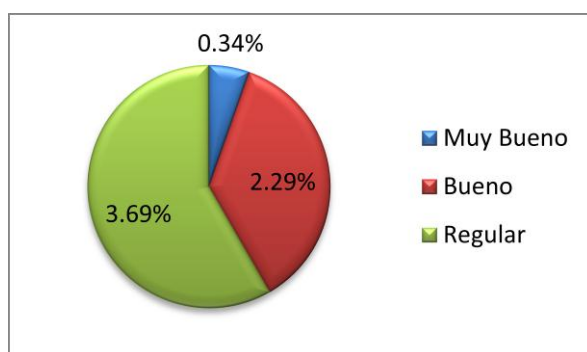
Elaborado por: Jorge A. Méndez

Los espacios que tiene el restaurante dentro del salón fueron calificados como aceptables por parte de la mayoría de clientes.

FIGURA 4.35 ESTADO DEL MOBILIARIO

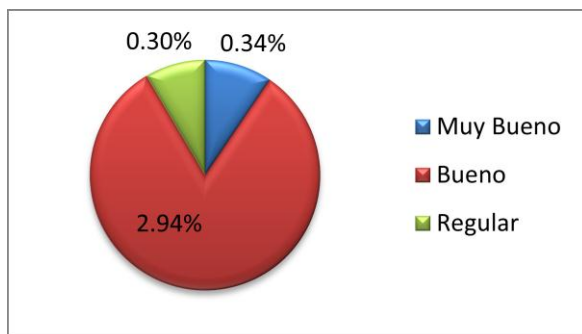
Elaborado por: Jorge A. Méndez

En su mayoría los clientes piensan que el estado del mobiliario es aceptable y otra parte que deberían ser cambiados.

FIGURA 4.36 DISPONIBILIDAD DE PARQUEADEROS

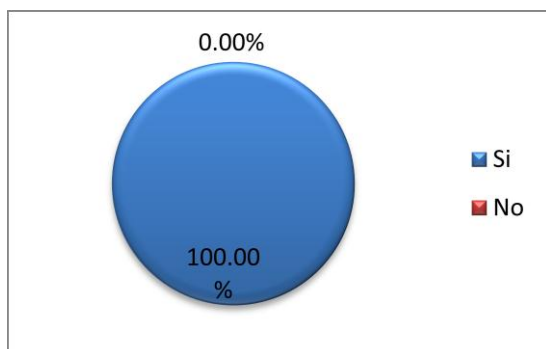
Elaborado por: Jorge A. Méndez

La falta de parqueaderos fue calificada como insatisfactoria por parte de los clientes.

FIGURA 4.37 DECORACION EXTERIOR

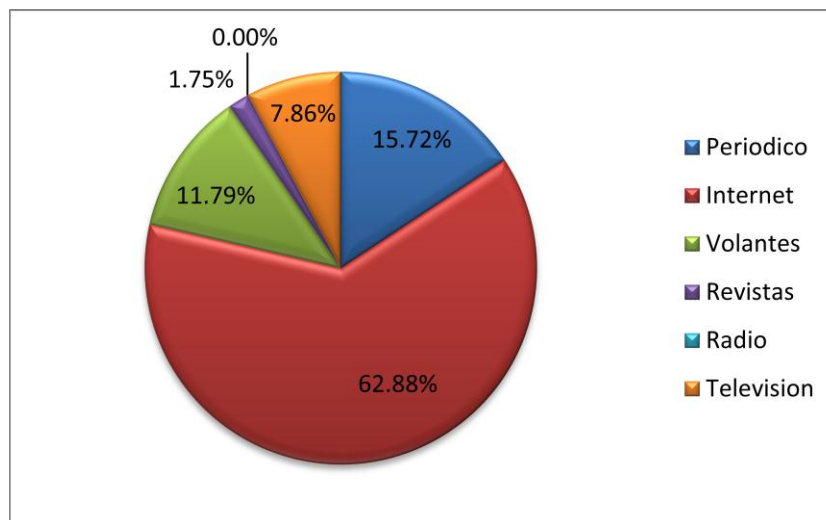
Elaborado por: Jorge A. Méndez

La decoración exterior fue calificada por la mayoría de clientes como insatisfactoria.

FIGURA 4.38 RECOMENDARIA EL RESTAURANTE

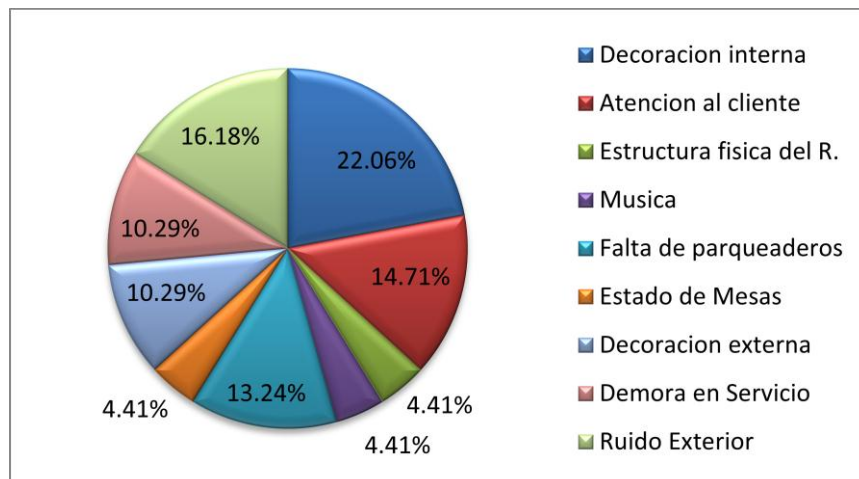
Elaborado por: Jorge A. Méndez

Todos los clientes dijeron que si recomiendan el restaurante a otras personas.

FIGURA 4.39 CUALES MEDIOS UTILIZA PARA BUSCAR UN RESTAURANTE

Elaborado por: Jorge A. Méndez

La mayoría de clientes prefiere buscar restaurantes por medio del internet, otra parte importante de clientes prefieren el periódico también.

FIGURA 4.40 QUE LE DESAGRADA DEL RESTAURANTE

Elaborado por: Jorge A. Méndez

La mayor parte de clientes aquejan de la decoración interna que presenta el restaurante, la estructura física exterior.

Mientras que otra parte de clientes en menor proporción, aquejan de la falta de parqueaderos, la demora en el servicio, el ruido exterior y decoración de las mesas exteriores que dan una mala imagen al restaurante.

1. Identificación de Segmentos de Mercado

a. Cuadro General de Resultados por Segmento

Tabla 4.41 Cuadro General de Resultados por Segmento

Ord	Concepto	Categorías	Segmento 1		Segmento 2		Segmento 3		Segmento 4		Segmento 5		Segmento 6	
			Adolescentes		Jóvenes		J. Adultos		Adultos		A. Mayores		Mayores	
			Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
	Genero	Femenino	0	0,00	13	54,17	0	0,00	9	39,13	0	0,00	22	20,37
		Masculino	0	0,00	11	45,83	33	100,00	14	60,87	29	100,00	86	79,63
		Total	0	0,00	24	100,00	33	100,00	23	100,00	29	100,00	108	100,00
	Nacionalidad	Ecuatoriana	0	0,00	24	100,00	32	96,97	23	95,83	21	87,50	108	96,43
		EE. UU.	0	0,00	0	0,00	1	3,03	0	0,00	2	8,33	2	1,79
		Swiss	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	4,17	1	4,17	2	1,79
		Total	0	0,00	24	100,00	33	100,00	24	100,00	24	100,00	112	100,00
1	Comida que Prefiere del Restaurante	Cebiches	0	0,00	5	11,11	6	17,14	23	46,94	7	29,17	54	35,53
		Otros mariscos	0	0,00	13	28,89	14	40,00	23	46,94	0	0,00	52	34,21
		Menú ejecutivo	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	8	33,33	12	7,89
		Comida típica	0	0,00	11	24,44	14	40,00	0	0,00	9	37,50	13	8,55
		Comida internacional	0	0,00	3	6,67	1	2,86	3	6,12	0	0,00	15	9,87
		Bebidas	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	6	3,95
		Postres	0	0,00	13	28,89	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
		Total	0	0,00	45	100,00	35	100,00	49	100,00	24	100,00	152	100,00
2	Nivel de Ingresos	Menos de \$600	0	0,00	8	33,33	8	23,53	0	0,00	0	0,00	0	0,00
		Entre \$600 y \$1200	0	0,00	16	66,67	0	0,00	9	39,13	12	50,00	29	26,36
		Más de \$1200	0	0,00	0	0,00	26	76,47	14	60,87	12	50,00	81	73,64
		Total	0	0,00	24	100,00	34	100,00	23	100,00	24	100,00	110	100,00
3	Frecuencia de consumo	1 vez por semana	0	0,00	11	45,83	30	88,24	23	100,00	21	87,50	89	80,91
		2 a 4 veces por semana	0	0,00	8	33,33	4	11,76	0	0,00	3	12,50	21	19,09
		5 a 7 veces por semana	0	0,00	5	20,83	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
		+ de 7 veces por semana	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
		Total	0	0,00	24	100,00	34	100,00	23	100,00	24	100,00	110	100,00

Cuadro General de Resultados por Segmento (Continuación)

Ord	Concepto	Categorías	Segmento 1		Segmento 2		Segmento 3		Segmento 4		Segmento 5		Segmento 6	
			Adolescentes		Jóvenes		J. Adultos		Adultos		A. Mayores		Mayores	
			Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
4	Personas que lo acompañan	Amigos	0	0,00	10	41,67	14	41,18	23	100,00	1	4,17	56	50,91
		Familia	0	0,00	2	8,33	16	47,06	0	0,00	17	70,83	25	22,73
		Compañeros de trabajo	0	0,00	12	50,00	4	11,76	0	0,00	6	25,00	29	26,36
		Total	0	0,00	24	100,00	34	100,00	23	100,00	24	100,00	110	100,00
5	Importancia para elegir un restaurante	Servicio Rápido	0	0,00	13	18,31	8	11,11	23	35,94	12	42,86	58	12,31
		Calidad en comida	0	0,00	19	26,76	31	43,06	23	35,94	16	57,14	104	22,08
		Limpieza del	0	0,00	13	18,31	19	26,39	9	14,06	0	0,00	76	16,14
		Decoración del local	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	30	6,37
		Ubicación	0	0,00	5	7,04	0	0,00	0	0,00	0	0,00	49	10,40
		Precios accesibles	0	0,00	13	18,31	0	0,00	0	0,00	0	0,00	75	15,92
		Variedad de comida	0	0,00	8	11,27	0	0,00	0	0,00	0	0,00	48	10,19
		Disp. de parqueaderos	0	0,00	0	0,00	14	19,44	9	14,06	0	0,00	31	6,58
Total	0	0,00	71	100,00	72	100,00	64	100,00	28	100,00	471	100,00		
6	Cuanto Gasta	de \$5 a \$10 dólares	0	0,00	0	0,00	11	32,35	0	0,00	0	0,00	5	4,55
		de \$10a \$20 dólares	0	0,00	11	45,83	9	26,47	9	39,13	20	83,33	71	64,55
		de \$20 a \$30 dólares	0	0,00	5	20,83	0	0,00	14	60,87	0	0,00	30	27,27
		más de \$40 dólares	0	0,00	8	33,33	14	41,18	0	0,00	4	16,67	4	3,64
		Total	0	0,00	24	100,00	34,00	100,00	23,00	100,00	24,00	100,00	110,00	100,00
7	Medios Informativos	Periódico	0	0,00	11	40,74	0	0,00	0	0,00	15	48,39	10	8,47
		Internet	0	0,00	16	59,26	23	82,14	23	100,00	12	38,71	68	57,63
		Volantes	0	0,00	0	0,00	5	17,86	0	0,00	0	0,00	22	18,64
		Revistas	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	4	12,90	0	0,00
		Radio	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
		Televisión	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	18	15,25
Total	0	0	27	100	28	100	23	100	31	100	118	100		

Elaborado por: Jorge A. Méndez

b. Descripción de Segmentos

Segmento “Adolescentes”: se conforma por clientes del restaurante, de género masculino o femenino equivalentemente, durante el análisis de la información se encontró que para este segmento no existen clientes de ningún género.

Segmento “Jóvenes” se conforman por un 45,83% de clientes del género masculino y el restante del género femenino, quienes en el 100% son de nacionalidad ecuatoriana y gustan de otro tipo de mariscos diferentes a los cebiches que expende el restaurante en un 28,89%. En su mayoría tienen presentados ingresos familiares entre \$600 y \$1200 dólares el 66,67% de los clientes encuestados.

Este grupo suele acudir al restaurante “Su Cebiche” por lo menos 1 ocasión por semana, acompañado en su mayoría de veces de compañeros de trabajo el 50%.

El 26,76% son atraídos a un restaurante por su calidad en comida y el 18,31% piensan que un servicio rápido, precios accesibles y la limpieza del restaurante son factores determinantes al momento de elegir un restaurante.

El 45,83% acostumbran a gastar un promedio entre \$10 y \$20 dólares cada vez que acuden al restaurante “Su Cebiche”. Y quienes prefieren informarse acerca de restaurantes por medio del internet en su mayoría el 59,26%.

Segmento “Jóvenes Adultos” del restaurante en su totalidad son del género masculino el 96,97% de nacionalidad ecuatoriana, quienes gustan de otro tipo de mariscos diferentes a los cebiches en un 40% y otro 40% prefieren la comida típica que se vende en el restaurante.

El 76,47% de los clientes encuestados presentan un nivel de ingresos familiares de más de \$1200 dólares mensuales.

El 30% de este segmento acude por lo menos una vez a la semana y suelen ir acompañados por su familia el 47,06% y un 41,18% por amigos. El 43,06% se dejan llevar de la calidad en comida más que otros aspectos al momento de elegir un restaurante.

El 41,18% consumen más de \$40 cuando acuden al restaurante “Su Cebiche”, y les gusta informarse acerca de restaurantes por medio del internet el 82,14%.

El Segmento “Adultos” son clientes del restaurante en su mayoría del género masculino el 60%, siendo el 95% de procedencia ecuatoriana que prefieren en igual proporción tanto de los cebiches al igual que de otros mariscos que se venden en el restaurante con 46,94% respectivamente.

El 60% de estos tienen ingresos que pasan los \$1200 dolares, y que acuden al restaurante por lo menos una vez a la semana, acompañados por su grupo de amigos en su totalidad.

Toman en cuenta la calidad de la comida el 57% al igual que otro 42% prefieren un servicio rápido cuando se trata de elegir un restaurante. Gastan de \$20 a \$30 dólares el 60% y en su mayoría prefieren informarse y ser informados de restaurantes a través del internet.

Segmento “Adultos Mayores” quienes están comprendidos entre las edades de 40 a 46 años. En su mayoría son del género masculino y de procedencia ecuatoriana el 87% de ellos.

Gustan de la comida típica y cebiches el 33%, y perciben ingresos mayores a los \$1200 dólares. Van acompañados de su familia el 70,83% y consideran la calidad en la comida así como un servicio rápido y oportuno al momento de elegir un restaurante.

Gastan de \$10 a \$20 dólares un 83,33% y les gusta informarse a través de periódicos el 48,39% y en menor porcentaje a través de revistas.

Segmento “Mayores”, el 79% de género masculino, de procedencia ecuatoriana en su mayoría, gustan de cebiches y otros mariscos que se venden en el restaurante.

Este segmento percibe ingresos que pasan los \$1200 dólares el 73%. Acuden por lo menos una vez a la semana al restaurante el 80% y en menor proporción de 2 a 4 veces por semana.

Sus acompañantes suelen ser en su mayoría los amigos el 50%, y en menor porcentaje sus compañeros de trabajo. Es importante la calidad de la comida para el 22% de ellos al igual que los precios, variedad de menú y la ubicación del restaurante cuando se trata de elegir un restaurante.

Acostumbran a gastar entre \$10 y \$20 dólares el 64,55%, y los medios informativos que prefieren para enterarse de restaurantes son el internet el 57%.

c. Definición de los Mercados Meta

Tabla 4.42
Definición Segmentos Meta

ORD	SEGMENTO	Tamaño Muestra	%	Tamaño Universo	Calificación
1	Adolescentes	0	0	0	0,00
2	Jóvenes	24	11,06%	55	1,09
3	Jóvenes adultos	34	15,67%	78	1,55
4	Adultos	23	10,60%	53	1,05
5	Adultos mayores	26	11,98%	60	1,18
6	Mayores	110	50,69%	253	5,00
TOTAL		217		499	
Elaborado Por: Jorge A. Méndez					
Fuente: Ing. Raúl Salazar					

Tabla 4.43**Pareto para Definición de Segmentos Meta**

Ord.	Segmento	Frecuencia	F.	%	%
1	Mayores	253	253	50,70	50,70
2	Jóvenes Adultos	78	331	15,63	66,33
3	Adultos mayores	60	391	12,02	78,36
4	Jóvenes	55	446	11,02	89,38
5	Adultos	53	499	10,62	100,00
6	Adolescentes	0	499	0,00	100,00

Elaborado Por: Jorge A. Méndez

Fuente: Ing. Raúl Salazar

Acorde a la información presentada en las tablas 4.42, y 4.43 respectivamente, los mercados meta a los cuales debe enfocar sus esfuerzos el restaurante son:

- Mayores
- Jóvenes adultos

Puesto que estos dos segmentos se presentan atractivos y que frecuentan el restaurante en mayor proporción que el resto. El segmento mayores constituido por personas que a lo largo del tiempo del restaurante se han mantenido son aun las bases para pensar en una fidelización hacia ellos, por otra parte el de Jóvenes adultos es un segmento que se encuentra en crecimiento, donde se pueden aprovechar las herramientas de la tecnología para una mejor captación de clientes.

Esto no significa que el resto de segmentos no son importantes para el restaurante, pero las estrategias para captarlos y la intensidad que se emplee variaría.

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

En el presente capítulo se procederá a desarrollar una propuesta estratégica para el restaurante Su Cebiche, a fin de definir los posibles planes de acción que orienten a buscar cambios dentro del establecimiento.

El mismo que permitirá un crecimiento y estabilidad a largo plazo, así como también presentar una mejor imagen para su selecta clientela.

5.1 Administración Estratégica

Proceso que se sigue para asegurar que una organización posea una estrategia organizacional y se beneficie de su uso, promulgando la elaboración de planes estratégicos y la actuación organizacional conforme a ellos, (Nosnik y Rebeil: 2006).

La administración estratégica es el proceso de manejo del cambio a través del mejor aprovechamiento de los recursos existentes y consiste en establecer una misión clara que incluya la definición de la forma en que la empresa se ve en el futuro.

Cuya misión permite el establecer metas a corto plazo y objetivos a mediano y largo plazo. Con estas metas y objetivos planteados, se promueve la creación de estrategias o formas de actuar para alcanzar los anteriormente mencionados. Las estrategias requieren de un marco de disciplina que se establece por medio de normativas, políticas, y procedimientos adecuados y de la asignación de recursos necesarios dentro de las prioridades existentes.

Las estrategias requieren de una interacción y de una dirección clara a través de un liderazgo que permita establecer una cultura clara en el establecimiento. Esta filosofía

debe centrarse en una filosofía de respeto, aprecio, seriedad ante los comensales del restaurante y esto solo se consigue a través de un concepto de calidad definida por el cliente y establecida como norma principal de acción. Todas estas acciones requieren de un sistema de control interno y externo de manera que la información adquirida, después de ser analizada e interpretada, permita la toma responsable de decisiones para que la empresa pueda alcanzar y evolucionar sus objetivos.

5.2 Direccionamiento Estratégico

El direccionamiento estratégico se fundamenta en obtener una perspectiva común que permita unificar criterios y prosperar, aprovechando las oportunidades futuras tomando en cuenta el razonamiento y la experiencia; todo ello para establecer una dirección para el desarrollo y crecimiento estratégico de una empresa.

5.2.1 Misión

Definición:

“Declaración que expresa el objetivo principal de la empresa dentro de la sociedad y su razón de ser”.¹⁶

Misión Restaurante Su Cebiche

Lograr la satisfacción total de nuestros selectos invitados, brindando productos y servicios extraordinarios, mediante la cuidadosa selección, elaboración y venta de mariscos, comida nacional e internacional excepcionales, dentro de un ambiente acogedor, y un personal con amplia experiencia.

5.2.2 Visión

Definición:

Declaración que expresa lo que la empresa quiere hacer o convertirse en un plazo establecido¹⁷.

¹⁶ Apuntes Desarrollo de Emprendedores, 5to Semestre, UTE

¹⁷ Apuntes Desarrollo de Emprendedores, 5to Semestre, UTE

Componentes:

- a) Plazo en el título
- b) Desde el punto de vista competitivo expresar lo que se espera llegar a ser
- c) Qué hacer cuando se llegue a la visión; productos y servicios que se harán y para quien se harán.
- d) Contribución de la empresa a los clientes, personal de la empresa y al país.

Características:

- Llevar el plazo en años en el título.
- Redactada en tiempo futuro.
- Concreta y bien redactada.
- Relativamente corta.
- Causar impacto.

Visión 2014 Restaurante Su Cebiche

Liderar el mercado, siendo uno de los restaurantes más reconocidos en la ciudad de Quito, llevando a la mesa productos y servicios extraordinarios, por medio de un personal altamente calificado que dirija todos sus esfuerzos para llevar a todos sus invitados a disfrutar de un ambiente cálido y a vivir una experiencia única.

5.2.3 Valores

El valor fundamental de este negocio es la SATISFACCION TOTAL DEL CLIENTE al que se lo reconoce como el factor de éxito más importante, para lo cual fomentaremos en la organización:

- La eficiencia
- La honestidad
- La calidad del productos y del servicio
- La seriedad

- La puntualidad
- La responsabilidad
- El respeto
- La iniciativa
- La perseverancia
- La cortesía

5.3 Objetivos Estratégicos

Definición:

Se refiere a un resultado que se desea o necesita lograr dentro de un periodo de tiempo específico. A pesar de que el objetivo debe lograrse en el futuro, se determina un lapso específico para su realización. Representan un compromiso administrativo para lograr efectos y resultados específicos.

Características:

- *Conveniente:* su logro debe apoyar los propósitos y misiones básicas de la empresa además de seguir su misma dirección y tener un carácter de productivo en la consecución de un propósito.
- *Mesurable:* establecer en términos concretos lo que se espera que ocurra y cuando. Estos pueden cuantificarse en términos de calidad, cantidad, tiempo, costo, índice, porcentaje, tasa o en pasos específicos a seguirse.
- *Factible:* estos deben ser reales, posibles de lograr, debe establecerse en base a lo que se considera ira a ocurrir en el mercado así también en los factores internos; reflejando de manera realista dichas potencialidades.
- *Aceptable:* que sean aceptados por las personas que integran el establecimiento.

- *Flexible*: que exista siempre la posibilidad de modificarlos cuando sean necesarios, y siendo lo suficientemente firme para asegurar una dirección.
- *Motivador*: que esté al alcance del establecimiento, a fin de que aumenten la productividad.
- *Comprensible*: utilizando palabras sencillas, entendibles para todas aquellas personas involucradas en su logro.
- *Obligación*: generar una responsabilidad para hacer lo necesario y razonable para lograrlos.
- *Participación*: que promueva la integración de las personas que forman parte del establecimiento, generando motivación e involucramiento para la consecución de resultados.

5.3.1 Método GAP para fijar Objetivos

El método GAP representa la diferencia entre la tendencia de la empresa y los resultados deseados. Es uno de los métodos más utilizados para establecer objetivos dentro de las organizaciones. Para lo que requiere la participación de todo el equipo gerencial y las personas responsables de la planificación de la organización. Se divide en siete etapas de las cuales la primera, segunda, tercera, cuarta, sexta y séptima se realizan en grupo y la quinta es individual.

- a) La primera etapa se basa en la pregunta ¿Dónde estamos?, para ello es necesario conocer la situación actual de la empresa basándose en los datos históricos.
- b) La segunda etapa responde a la pregunta ¿Dónde vamos según los números?, donde se debe visualizar la tendencia futura según los números y la tendencia histórica.

- c) La tercera etapa responde a la pregunta ¿Dónde vamos de seguir todo igual?, donde se debe estimar donde se ubicara la empresa si se continua con la tendencia actual.
- d) La cuarta etapa se responde a la pregunta ¿A dónde quisiéramos llegar?, aquí se debe imaginar cual es el objetivo que se desea, al igual que debe ser un reto significativo pero realizable.
- e) La quinta etapa debe tratar de responder a la pregunta ¿Qué debemos hacer?, individualmente se analizan que estrategias serán adecuadas para poder cubrir el GAP, mismas que se deben reflejar en planes de acción, en los que se debe especificar acciones a emprender, personas responsables y plazos con fechas. De cada plan de generaran objetivos operativos que detallaran plazos, personas y costos necesarios para alcanzarlos.
- f) En la sexta etapa se ve que más se puede hacer para determinar entre todos los integrantes de la organización si puede mejorarse algo más del resultado obtenido.
- g) En la séptima etapa se establece el objetivo a alcanzar en aquel punto que no signifique lo máximo a lo que se pueda llegar ya que deben existir planes de reserva para sustituir a los que vayan faltando.

Tabla 5.44

Objetivos de Ventas

Objetivos de Ventas: Incrementar las ventas

Ord.	Paso	Análisis de la Empresa	Análisis del Mercado
1	Dónde estamos?	El restaurante "Su Cebiche" ofrece servicios de alimentación especializados en mariscos. Sus ingresos por motivos de ventas llegan a los \$15.000 mensuales, que apenas alcanza para pagar costos y gastos mensuales de la empresa.	La demanda de comida actual en el país satisface las expectativas de restaurantes que se han mantenido a lo largo del tiempo, y que han continuado mejorando las tendencias alimentarias, las barreras de ingreso cada vez son más grandes para los pequeños comedores.
2	A dónde queremos ir de continuar con la tendencia ?	Disminución de la participación que actualmente se tiene en mercado, obteniendo ingresos únicamente para su subsistencia	La demanda actual de restaurantes en la ciudad de Quito es alta, especialmente los fines de semana, aun mas para los restaurantes que se han mantenido a lo largo del tiempo y que ya tienen su imagen.
3	A donde quisiéramos llegar? Cuanto soñaríamos vender?	En el periodo comprendido entre Enero del 2012 y Enero del 2013, incrementar las ventas en un 20% de las ventas actuales, siendo optimistas y recuperando la imagen que tenía el establecimiento hace 10 años.	
4	A donde deberíamos llegar con nuestras capacidades y recursos?	recibir un flujo constante de clientes que permitan no solamente el sostenimiento de la actividad del restaurante, pero también obtener lucro.	
5	Objetivo	Incrementar el ingreso por ventas de productos y servicios en un 15% del total de las ventas actuales para el año 2012.	
6	Que debemos hacer para lograr el objetivo?	<ul style="list-style-type: none"> - Definir un plan de mejoramiento continuo para el restaurante. - Establecer planes estratégicos de marketing de fidelización de clientes. - Mejorar la imagen del restaurante por medio de una inversión en la estructura física y decorativa del restaurante. 	
7	Que más podríamos hacer?	Evaluar el impacto financiero de la implementación de los planes	

Elaborado Por: Jorge A. Méndez

Fuente: Orientación de Tesis Taller UTE 2011. Ing. Raúl Salazar

Tabla 5.45
Objetivos de Productividad

Objetivos de Productividad: Mejorar la Rotación Actual del Restaurante

Ord.	Paso	Análisis de la Empresa	Análisis del Mercado
	Dónde estamos?	Actualmente el restaurante tiene una capacidad instalada de 66 puestos, pero su rotación es regularmente baja, de martes a jueves mantiene una rotación promedio de 0,9 y de viernes a lunes un promedio de 1,3.	La demanda actual de comida en el sector donde atiende el restaurante es alta, al igual que el número de competidores que siempre tratan de captar la mayor parte del mercado.
2	A dónde queremos ir de continuar con la tendencia ?	Mantener los niveles de rotación actuales y limitar al mínimo las ventas, teniendo como resultado un número elevado de mesas y sillas sin ser vendidas.	Crecimiento de la competencia que lidera el sector, posicionando sus marcas, captando mayor número de clientes, y a la vez limitando al restaurante "Su Cebiche" a encontrar estrategias que ayuden a mejorar sus ventas.
3	A donde quisiéramos llegar? Cuanto soñaríamos vender?	Mantener una rotación permanente de 1,5 de martes a jueves, pasando a 2,5 entre viernes a lunes.	
4	A donde deberíamos llegar con nuestras capacidades y recursos?	Tener ventas mensuales que superen los \$25,000 dólares, igualando las ventas de los restaurantes que lideran la zona.	
5	Objetivo	Alcanzar una rotación de 1,3 de martes a jueves y de 2,2 de viernes a lunes.	
6	Que debemos hacer para lograr el objetivo?	mejorar la capacidad administrativa a fin de poder vender los puestos vacíos del restaurante, acompañado de estrategias eficientes que permitan una mejor captación de clientes.	
7	Que más podríamos hacer?	Evaluar la oferta de la competencia y las tendencias actuales y requerimientos del mercado y compararla con la implementada en el restaurante "Su Cebiche".	

Elaborado Por: Jorge A. Méndez

Fuente: Orientación de Tesis Taller UTE 2011. Ing. Raúl Salazar

Tabla 5.46

Objetivos de Innovación y Fidelización

Objetivo de Innovación: Creación de una Página de Interacción en Redes Sociales

Ord.	Paso	Análisis de la Empresa	Análisis del Mercado
1	Dónde estamos?	Actualmente el restaurante "Su Cebiche" ofrece sus productos y servicios al cliente directamente sin una publicación de los mismos lo que limita la captación de nuevos clientes.	La competencia lleva más de 1 año innovando sus servicios y abarcando el uso de la tecnología a fin de fidelizar, informar, e interactuar con sus clientes a fin de conocer las preferencias de los mismos.
2	A dónde queremos ir de continuar con la tendencia ?	De continuar con el poco aprovechamiento de la tecnología en el restaurante, las ventas continuarán bajando al igual que el número de clientes.	La tendencia del mercado será, la de seguir utilizando los servicios de redes sociales y páginas web, lo que los mantendrá en constante crecimiento.
3	A donde quisiéramos llegar? Cuanto soñaríamos vender?	A corto plazo crear una página en facebook siendo esta actualmente la más popular a nivel mundial, la misma que permitirá dar a conocer, lo que el restaurante está haciendo por sus clientes, nuevos productos, promociones y una constante interacción con los mismos.	
4	A donde deberíamos llegar con nuestras capacidades y recursos?	satisfacer las necesidades de un mayor número de usuarios de los productos y servicios que vende el restaurante.	
5	Objetivo	Mantener, o mejorar la calidad del servicio mediante el diseño de una Pagina web en redes sociales para conocer el grado de satisfacción, gustos Y comportamiento de los clientes al igual que la publicación de nuevos productos.	
6	Que debemos hacer para lograr el objetivo?	En primera instancia crear la página, comenzar a publicarla en las facturas del establecimiento, hacer una publicidad que les permita a los clientes comenzar a interactuar con el restaurante vía Facebook.	
7	Que más podríamos hacer?	Añadir promociones cada semana para un determinado número de clientes, por medio de preguntas y respuestas acerca del establecimiento Ofrecer gratuidades a clientes que ayuden con ideas innovadoras	

Elaborado Por: Jorge A. Méndez

Fuente: Orientación de Tesis Taller UTE 2011. Ing. Raúl Salazar

Tabla 5.47**Objetivos de Recursos Humanos****Objetivos Recursos Humanos: Brindar un Programa de Capacitación al Personal**

Ord.	Paso	Análisis de la Empresa	Análisis del Mercado
1	Dónde estamos?	El restaurante "Su Cebiche" cuenta con 10 empleados en su nómina quienes en su mayoría cuentan con niveles de educación primaria y escasamente han participado en programas de capacitación.	Se observa un mayor número de profesionales en el área hotelera y gastronómica quienes son contratados por la mayoría de todas las categorías.
2	A dónde queremos ir de continuar con la tendencia ?	falta de conocimientos específicos en servicio a los clientes, lo que limitan un mejor desempeño a nivel personal y una limitada satisfacción al cliente.	la tendencia del mercado será el continuar utilizando los servicios profesionales de las personas que se han preparado en áreas específicas hoteleras y de restauración.
3	A donde quisiéramos llegar? Cuanto soñaríamos vender?	Implementar programas de capacitación de 40 horas/hombre, en habilidades gerenciales, liderazgo en servicio al cliente, administración de talentos e integración humana.	
4	A donde deberíamos llegar con nuestras Capacidades y recursos?	personal mejor capacitado para desempeñarse con profesionalismo en las diferentes áreas del restaurante.	
5	Objetivo	ejecutar un programa de capacitación de 15 horas/hombre, en liderazgo en servicio al cliente.	
6	Que debemos hacer para lograr el objetivo?	contratar los servicios de profesionales especializados en el área a capacitar y evaluar el desempeño de los empleados para medir el costo - beneficio de la inversión.	
7	Que más podríamos hacer?	incentivar al personal a la capacitación personal.	

Elaborado Por: Jorge A. Méndez

Fuente: Orientación de Tesis Taller UTE 2011. Ing. Raúl Salazar

Tabla 5.48

Objetivos de Mejoramiento de Imagen

Objetivo de Mejoramiento de Imagen: Mejoramiento del local interna/externa

Ord.	Paso	Análisis de la Empresa	Análisis del Mercado
1	Dónde estamos?	Actualmente el restaurante "Su Cebiche", cuenta con una estructura física básica, aunque su equipamiento es muy completo, la decoración interna no acompaña la temática del restaurante, de la misma manera los exteriores dan una apariencia de descuido y una Imagen un comedor corriente. Actualmente la percepción del cliente es entre Buena y Regular en cuanto a la imagen del local.	La competencia se ha esforzado por cuidar la imagen física de sus instalaciones, ya que la zona es muy conocida por el alto número de turistas que lo visitan día a día.
2	A dónde queremos ir de continuar con la tendencia ?	continuar en el descuido y no atendiendo las peticiones de los clientes que son la razón de ser del negocio. Dando una imagen visual poco atractiva para el mercado.	mantenerse a la vanguardia tanto en el mantenimiento físico como en las decoraciones que acompañan al servicio que brindan.
3	A donde quisiéramos llegar? Cuanto soñaríamos vender?	Llegar a tener un establecimiento que a más de brindar un excelente lo acompañe una imagen física acogedora, y ambiente cálido donde los clientes se sientan cómodos y acogidos, mejorando la temática	
4	A donde deberíamos llegar con nuestras Capacidades y recursos?	Un cliente que hable bien del restaurante y pueda regresar en compañía de familia, amigos, compañeros, etc., sabiendo que disfruta de una excelente comida y en un ambiente cómodo y seguro.	
5	Objetivo	Aumentar la percepción del cliente en cuanto a la imagen del restaurante. Llegando a estándares de imagen con calificación muy buena en encuestas	
6	Que debemos hacer para lograr el objetivo?	Invertir en un mejoramiento de imagen exterior, convirtiendo al restaurante en un lugar acogedor, mejor distribuido, seguro, y distinto a los demás restaurantes.	
7	Que más podríamos hacer?	acompañar de una música acorde a la temática del restaurante.	

Elaborado Por: Jorge A. Méndez

Fuente: Orientación de Tesis Taller UTE 2011. Ing. Raúl Salazar

5.4 Método Balanced Scorecard

Balanced Scorecard es una metodología desarrollada por los académicos Norton y Kaplan que consiste en organizar, difundir y controlar la ejecución de la estrategia de las organizaciones.

La metodología sugiere la clasificación de sus objetivos en 4 perspectivas de igual importancia:

- ❖ Perspectiva Financiera
- ❖ Perspectiva del Cliente
- ❖ Perspectiva de Procesos
- ❖ Perspectiva de Aprendizaje e Innovación

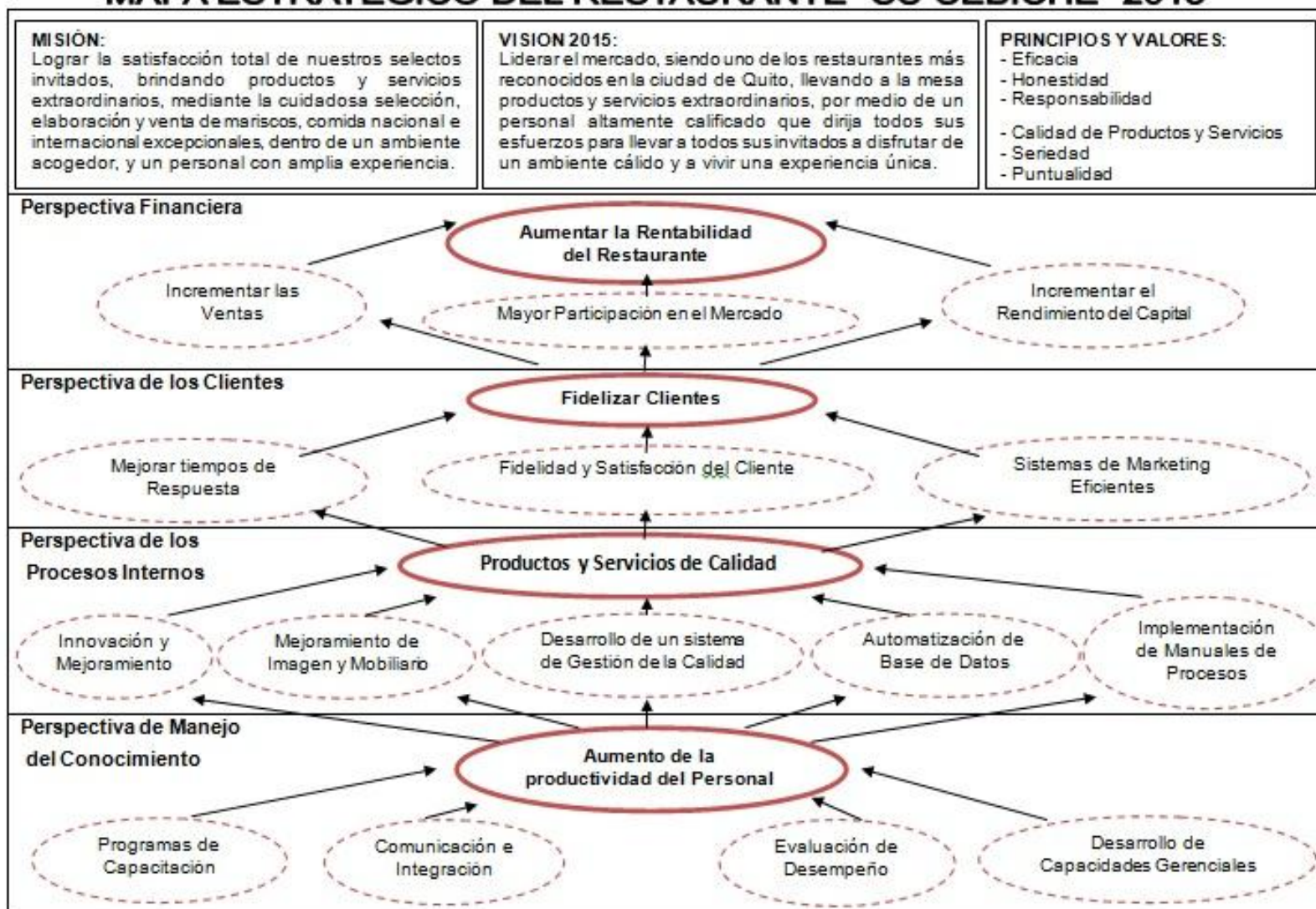
Cada una de estas perspectivas tendrá los objetivos necesarios que al ejecutarlos llevaran al establecimiento a alcanzar su visión empresarial y los resultados esperados por la gerencia o administración.

5.4.1 Mapa estratégico

Herramienta que sirve como guía dentro de una organización en momentos de incertidumbre, se construye en función de lo que la organización piensa hoy con respecto al futuro. Esta representación gráfica de la estrategia de una organización permite ir aprendiendo sobre los cambios a medida que se generan, especialmente en situaciones donde existen certezas.

Figura #41

MAPA ESTRATEGICO DEL RESTAURANTE "SU CEBICHE" 2015



5.5 Despliegue de estrategias

Patrón fundamental de objetivos, despliegue de recursos e interacciones presentes planeados de una organización con los mercados, rivales y demás factores del ambiente.

Componentes de la estrategia:

- Alcance: amplitud de su dominio estratégico: número y tipo de ramos, línea de productos y segmentos de mercado en los que compite.
- Metas y Objetivos: detallar los ámbitos deseados de logro en una o más dimensiones de desempeño, en periodos específicos para cada negocio, mercado de producto y la empresa como un todo.
- Despliegue de recursos: decidir en qué forma se van a obtener y asignar los recursos en los negocios, mercados de productos, departamentos funcionales y actividad de cada negocio o mercado de producto.
- Identificación de una ventaja competitiva sostenible: especificación de como competirá la organización en cada negocio y mercado de producto de su dominio.
- Sinergia: se presenta cuando los negocios, mercados de productos, despliegues de recursos y aptitudes se complementan y refuerzan recíprocamente, habilitando el desempeño total de los negocios.

5.5.1 Matriz de Estrategias FODA

Matriz mediante la cual al combinar cada uno de los factores FODA con los restantes, dan un lugar a la formulación de estrategias.

Tabla 5.49
Matriz de Iniciativas Estratégicas

		Análisis Externo	
		Oportunidades	Amenazas
Análisis Interno	Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias DO
	Debilidades	Estrategias FA	Estrategias DA

Elaborado por: Jorge A. Méndez

Fuente: Orientación de Tesis Taller

UTE 2011. Ing. Raúl Salazar

Estrategias FO: estrategias ofensivas que buscan como utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

Estrategias DA: estrategias de vulnerabilidad que buscan como contrarrestar las amenazas del entorno superando nuestras debilidades.

Estrategias DO: estrategias defensivas que buscan como superar las debilidades para aprovechar las oportunidades.

Estrategias FA: estrategias adaptativas que buscan como utilizar las fortalezas para contrarrestar las amenazas.

Tabla 5.50
Matriz de Estrategias FODA

EXTERNAS	FACTORES EXTERNOS	
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
INTERNAS	O.1. Disminución tasas de interés O.2. Incremento del pib sectorial O.3. Políticas del gobierno actual O.4. Tecnología informática para restaurantes O.5. Comunicación, internet y redes sociales O.6. Estabilidad política e imagen internacional	A.1 Crecimiento índice de inflación A.2 Situación social general A.3 Canasta básica general A.3. índice de empleo, subempleo y desempleo A.4. Índice de prosperidad
FORTALEZAS	* ESTRATEGIAS F.O.	* ESTRATEGIAS F.A.
F.1. Constitución legal bajo personería jurídica F.2. Procesos contables, control y auditoria adecuada F.3. Equipamiento tecnológico informático especializado F.4. Servicios generales efectivos F.5. Aspectos de producción de alimentos aceptables F.6. Aspectos de servicios al comensal aceptables F.7. Ubicación del Restaurante	a) Optimización de recursos para alcanzar objetivos metas y competitividad. b) Motivación y capacitación del personal constante a fin que todos conozcan y participen en el alcance de metas c) Aprovechar prestamos de inversión a bajo interés para la reinversión de áreas vulnerables del restaurante d) determinar estrategias de marketing mix para servicios e) establecer diferenciales de productos y servicios. f) Establecer un sistema integral de gestión de calidad	a) crear subsistemas de evaluación de desempeño para el personal del restaurante. b) personalizar el servicio al cliente, mediante encuestas, y bases de datos C) crear un sistema de base de datos para una amplia y mejor selección de proveedores.
DEBILIDADES	* ESTRATEGIAS D.O	* ESTRATEGIAS D.A.
D.1. Inexistencia de organigramas y manuales de puesto D.2. Carencia de subsistemas para selección de RRHH D.3. Rotación del restaurante parcialmente ociosa D.4. Carencia de manual de procesos y procedimientos D.5. Infraestructura inti. /ext. del local poco atractiva D.6 Aspectos de competencia directiva critica D.7. Falta de parqueaderos D.8. Estado del mobiliario decadente D.9. Competencia administrativa del restaurante deficiente D.10. Demora en servicio por falta de coordinación	a) Aprovechar sistemas tecnológicos y capacidad del personal para optimizar los servicios al cliente. b) Creación de manuales de procesos y procedimientos c) Creación de organigramas y manuales de puestos	a) Establecer prioridades de inversión de infraestructura b) Crear subsistemas adecuados para una adecuada selección de los RRHH. c) Optimizar procesos de coordinación entre tiempos de cocina - servicio d) Estandarizar procesos y procedimientos e) Comprometer a la gerencia con el personal a fin de alcanzar los objetivos propuestos f) determinar un adecuado direccionamiento estratégico g) Inculcar al personal una cultura de atención al C.
Elaborado por: Jorge A. Méndez Fuente: Orientación de Tesis Taller UTE 2011. Ing. Raúl Salazar		

Tabla 5.51
Despliegue de Estrategias, Objetivos y Proyectos

Tipo de Estrategia	Estrategia	Objetivos	Proyecto	Plazo			
				Inmediato	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
F.O.	Planificación Estratégica	a) Optimización de recursos para alcanzar objetivos, metas y competitividad	Evitar desperdicios, incrementar las ventas, vendiendo puestos vacíos.		X		
	Gestión de la Calidad	b) Motivar y capacitar al personal para alcanzar las metas de la gerencia	hacer que el personal se sienta comprometido a fin de mejorar la calidad en servicio.	X			
	Planificación Estratégica	c) Aprovechar prestamos de inversión a bajo interés para la reinversión de áreas vulnerables del restaurante	gestionar proyectos de inversión en el local a fin de brindar un mejor servicio y diferenciación al cliente		X		
	Planificación estratégica	e) Establecer diferenciales en productos y servicios	Crear estrategias de fidelización por medio de diferenciales		X		
	Gestión de la Calidad	f) Establecer un sistema integral de gestión de la calidad	promover una cultura de servicio en los empleados	X			
F.A.	Gestión de la Calidad	a) Crear subsistemas de evaluación del desempeño para el personal del restaurante	optimizar tiempos en el servicio, y evitar molestos tiempos de espera largos		X		
	Planificación estratégica	b) Personalizar el servicio, aplicando encuestas que permitan conocer el comportamiento de los clientes	Aplicar encuestas, crear bases de datos	X			
	Planificación estratégica	c) Crear bases de datos para proveedores	integrar mayor número de proveedores a fin de buscar mejores precios en productos	X			

Despliegue de Estrategias, Objetivos y Proyectos (continuación)

Tipo de Estrategia	Estrategia	Objetivos	Proyecto	Plazo			
				Inmediato	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
D.O.	Gestión de la Calidad	a) Aprovechar los sistemas tecnológicos y capacidades del personal para optimizar los servicios	disminuir tiempos de servicio, buscar mejores coordinaciones entre cocina y servicio		X		
	Planificación estratégica	b) Implementación de una estandarización de procesos y manual de procedimientos.	buscar la estandarización en los procesos.		X		
	Planificación estratégica	b) Implementación de una estructura organizacional Y manual de puestos.	implementar organigramas funcionales y estructurales		X		
D.A.	Planificación estratégica	a) Establecer prioridades de inversión en infraestructura	Fachada Exterior, interior, mobiliario, mantelería.		X		
	Planificación estratégica	b) Creación de subsistemas adecuados para una efectiva selección de los RRHH.	Mejorar el manejo de selección e inducción del personal.		X		
	Gestión de la Calidad	c) Optimizar la comunicación y coordinación entre los tiempos de elaboración de alimentos y el servicio.	disminuir tiempos largos tiempos de espera en el servicio.		X		
	Planificación estratégica	d) Crear nexos de comunicación entre la gerencia y el personal operativo a fin de alcanzar los objetivos propuestos	mejorar la comunicación entre mandos directivos y operativos de la empresa.		X		
	Planificación estratégica	e) Determinar un adecuado direccionamiento estratégico	Buscar una visión singular del restaurante y no grupal.		X		
	Gestión de la Calidad	f) Lograr un personal con vocación de excelencia de servicio al cliente.	motivaciones y capacitaciones constantes.		X		
Elaborado por: Jorge A. Méndez							
Fuente: Orientación de Tesis Taller UTE 2011. Ing. Raúl Salazar							

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO INTEGRAL PARA EL RESTAURANTE

6.1 Matriz de Problemas Externos e Internos

Tabla 6.52
b Matriz de Problemas Externos e Internos

ORD	LISTADO DE PROBLEMAS
A	Carencia de organigramas estructurales
B	Carencia de manual de funciones
C	Infraestructura poco atractiva
D	Decoración poco atractiva
E	Carencia de parqueaderos
F	Demora en el servicio
G	Competencia directiva critica
H	competencia administrativa deficiente
I	Estado del mobiliario decadente
J	Deficiente manejo de RRHH
K	Estrategias de marketing poco efectivas
L	Perdidas constantes a causa de ventas
M	Ruido Excesivo

Elaborado Por: Jorge A. Méndez

6.2 Matriz de Priorización de Problemas

Tabla 6.52
Priorización de Problemas del Restaurante “Su Cebiche”

LISTADO DE PROBLEMAS		Costo	Tiempo Solución	Prioridad	Factibilidad Operativa	TOTAL
		40%	10%	30%	20%	
A	Carencia de organigramas estructurales	7 2,8	9 0,9	10 3,0	7 1,4	8,1
B	Carencia de manual de funciones	6 2,4	8 0,8	8 2,4	5 1,0	6,6
C	Infraestructura poco atractiva	7 2,8	6 0,6	7 2,1	5 1,0	6,5
D	Decoración poco atractiva	7 2,8	6 0,6	7 2,1	5 1,0	6,5
E	Carencia de parqueaderos	8 3,2	4 0,4	5 1,5	3 0,6	5,7
F	Demora en el servicio	7 2,8	7 0,7	7 2,1	7 1,4	7,0
G	Competencia directiva critica	9 3,6	7 0,7	8 2,4	6 1,2	7,9
H	competencia administrativa deficiente	8 3,2	7 0,7	8 2,4	7 1,4	7,7
I	Estado del mobiliario decadente	4 1,6	3 0,3	4 1,2	5 1,0	4,1
J	Deficiente manejo de RRHH	8 3,2	7 0,7	7 2,1	6 1,2	7,2
K	No existe un plan de marketing	4 1,6	3 0,3	4 1,2	5 1,0	4,1
L	Perdidas constantes a causa de ventas	7 2,8	7 0,7	6 1,8	6 1,2	6,5
M	Ruido Excesivo	3 1,2	5 0,5	5 1,5	5 1,0	4,2

Elaborado por: Jorge A. Méndez
Fuente: Orientación de Tesis Taller UTE 2011. Ing. Raúl Salazar

6.3 Determinación de problemas por áreas

6.3.1 Área administrativa

- ❖ El restaurante “Su Cebiche” no cuenta con un plan estratégico general de la cadena de restaurantes del Grupo Barlovento, lo que dificulta una no muy clara misión, visión, políticas, objetivos y valores y estrategias.
- ❖ En los últimos 6 meses el restaurante ha sufrido cambios repentinos e improvisados de administradores, disminuyendo la competencia administrativa y desestabilizando al restaurante en más de 3 ocasiones.
- ❖ El grupo de accionistas o personas que toman decisiones importantes dentro de la empresa, han mostrado poco interés por el desarrollo específico del restaurante “Su Cebiche”.
- ❖ La infraestructura externa es poco atractiva, a causa de una reinversión del local.
- ❖ La decoración interna es poco atractiva para los clientes y una distribución de espacios inadecuada.
- ❖ Mal estado del mobiliario a causa de una falta de reinversión o renovación del mismo.
- ❖ Constantes pérdidas a causa de las bajas ventas del restaurante.
- ❖ Carencia de parqueaderos para clientes a causa de la ubicación e infraestructura física del local limitada.
- ❖ Ruido excesivo a causa de la ubicación del establecimiento, ya que transitan muchos buses.
- ❖ Precios poco accesibles, a causa de la relación costo – cantidad.

6.3.2 Área de recursos humanos

- ❖ Los empleados no saben cuáles son exactamente sus funciones, pues no existe un manual de funciones de personal.

- ❖ No existen establecidos organigramas de personal.
- ❖ No se realizan procesos de inducción a los empleados al momento de ser contratados.
- ❖ No se realizan programas de capacitación de personal
- ❖ El personal del área administrativa es improvisado

6.3.3 Área de marketing

- ❖ No existe un plan de marketing específico para el restaurante “su Cebiche”.

6.3.4 Área de procesos

- ❖ No existen procesos definidos
- ❖ Existe demora en el servicio

6.4 Desarrollo de las estrategias propuestas

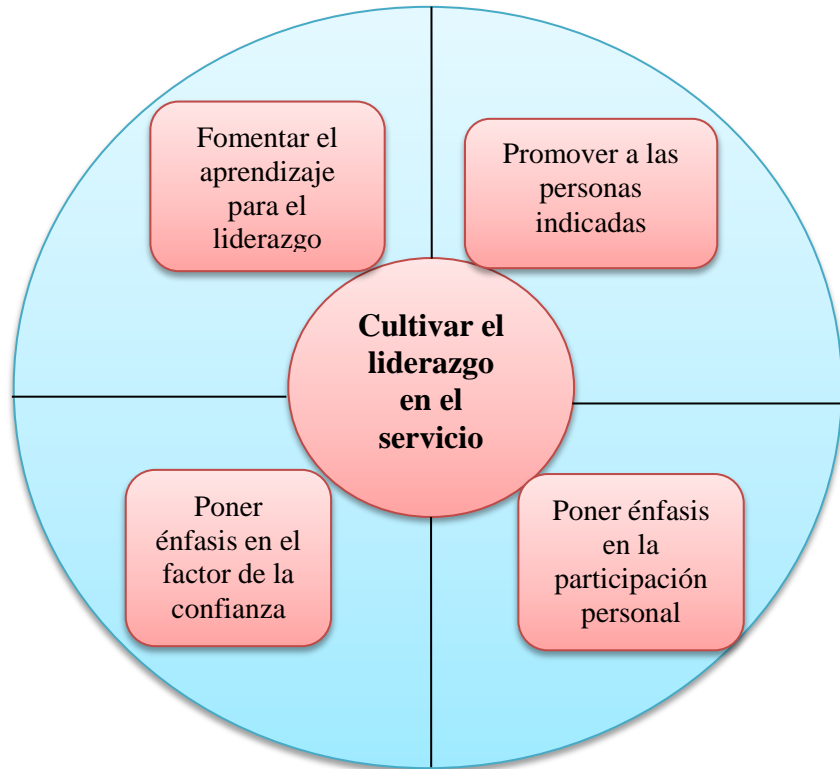
6.4.1 Estrategias para el área administrativa

a) Estrategias de liderazgo en servicio:

Esta estrategia se centra en la capacitación al nivel directivo para fomentar la participación con los empleados del restaurante, cabe decir que el problema más grande que enfrenta el restaurante “Su Cebiche” durante los últimos 5 años es que la directiva o dueños del establecimiento han dejado a un lado el mejoramiento continuo del restaurante, inversión y estrategias de marketing, esto debido a la falta de comunicación, mercado poco atractivo para el negocio y también a que sus preocupaciones están centradas en su mayoría al resto de cadenas de restaurantes del Grupo Barlovento al igual que los eventos de catering tan grandes que este atiende.

Es por esta razón que es necesario pensar en un plan de mejoramiento continuo impulsado por la gerencia del establecimiento, lo que implica mucho esfuerzo y unidad al momento de tomar decisiones.

❖ 4 formas de cultivar el servicio.¹⁸



Promover a las personas indicadas:

Con esta técnica lo que se pretende en el restaurante "Su Cebiche", es la de buscar el personal idóneo dentro de la empresa para ascender de cargos o llenar vacantes con mayor responsabilidad. Para lo cual es necesario pensar en los siguientes aspectos:

Conocer bien a los empleados, conocer sus habilidades, virtudes, talentos, al igual que sus problemas laborales a lo largo del tiempo de trabajo que han prestado a la empresa.

¹⁸ Leonard, Berry, Un buen servicio ya no basta, 1995, Editorial Norma S.A., Pg. 20

- ❖ Pruebas psicológicas para determinar la capacidad de logro (personal de servicio, limpieza, cocineros y ayudantes de cocina).

La capacidad de logro es la medida en que una persona está dispuesta a perseguir un objetivo.

- ❖ Pruebas psicológicas de autoeficacia (administrador, chef).

La autoeficacia hace referencia a la sensación que uno tiene de su propia capacidad, sensibilidad, prudencia y eficacia.

- ❖ *Pruebas de autodisciplina y servicio a los demás* (personal de servicio, administrador).

La autodisciplina es la capacidad que tiene una persona para organizarse a sí misma.

- ❖ Promover al personal a participar de actividades voluntarias fuera del trabajo (recreativas, motivacionales, trabajo en equipo, etc.), y evaluar su desempeño.

Poner énfasis en la participación del personal:

Es importante promover la participación del personal mediante estrategias de integración, con lo cual se sientan parte de la empresa, tomando en cuenta los siguientes aspectos:

Establecer un buzón de quejas y sugerencias.

- ❖ Mediante este proceso los trabajadores podrán dar a conocer sus quejas y sugerencias para que sean tomadas en cuenta por los directivos, de igual manera esto mejor el ambiente laboral e integra un equipo de trabajo más sólido y motivado.

Establecer encuestas cortas en relación a la calidad del producto y servicio del restaurante.

- ❖ Por medio de esto, el cliente ayudara al establecimiento a calificar los productos y servicios, al igual que para el establecimiento es importante ir generando una base de datos con esta información para el análisis futuro de posibles cambios en pos de mejorar.

Programa de sugerencias de buenas ideas por los empleados.

- ❖ Promueve la capacidad de generar ideas para los empleados, quienes se sentirán cada vez más comprometidos e integrados con el restaurante, ayudando con sus ideas a mejorar el servicio.

Es importante mencionar que la mayor parte de este proceso lo lleva a cabo el departamento de Recursos Humanos juntamente con la gerencia.

Poner énfasis en el factor confianza:

La confianza es un factor clave al momento de cultivar el liderazgo en el grupo de trabajo, ya que esta inspira una sensación de pertenencia en la empresa. Por esta razón es necesario tomar acción de los siguientes aspectos:

- ❖ Brindar seguridad laboral a sus empleados

- ❖ Dar a conocer a todos los empleados lo que hace la empresa por el bienestar de los mismos, tales como:
 - ◆ Cuantas aportaciones al IESS tienen los empleados y hacer saber de qué beneficios goza y como la empresa facilita el gozo de esos beneficios.
 - ◆ Si la empresa puede o no realizar prestamos internos y que políticas usa para los mismos.
 - ◆ Afiliaciones a seguros de vida, dentales, etc.
 - ◆ Dar a conocer a los empleados lo que vendió la empresa mes a mes y que conozcan que participación tuvo cada empleado en el alcance de esas metas.

Es importante decir que el promover la confianza dentro del establecimiento es en parte evitar pérdidas por motivo de desperdicios, robos de mercadería, equipos, dinero, etc. De la misma manera se da apertura a un mejor desenvolvimiento por parte de los empleados a trabajar de una manera libre y sin temor a ser vigilados todo el tiempo.

En otras palabras es promover una cultura de confianza direccionada a la honestidad de los integrantes del restaurante. “Nosotros administramos nuestra empresa para el 98% de nuestro personal que es honesto, no para el 2% que no lo es”, (L. Millemann: 1996).

Fomentar el aprendizaje para el liderazgo:

Las destrezas y conocimientos se pueden aprender en pos de buscar un liderazgo en servicio, es por esta razón que el restaurante “Su Cebiche” debe invertir en aprendizaje para sus empleados.

- ❖ Promover la capacitación y aprendizaje del personal administrativo (administrador, Chef).
 - ◆ Nuevas tendencias de la cocina.
 - ◆ Nuevas tendencias administrativas.

 - ◆ Excelencia en servicio para restaurantes.

 - ◆ Fidelización de clientes.

 - ◆ etc.

En resumen, todas las prácticas antes mencionadas son factores de liderazgo claves para determinar y promover un extraordinario servicio en el restaurante, permitiendo corregir los problemas de los directivos para con el restaurante, al igual que la improvisación del personal administrativo.

b) Estrategia para mejoramiento de imagen y decoración del restaurante

Pensando siempre en el cliente y el valor que representa para el establecimiento es necesario atender la petición de mejorar la fachada exterior y la decoración interna del local. Siendo conscientes que estos gastos por remodelación y cambio decorativos representan un alto costo, para la empresa, también es necesario reconocer que estas mejoras le dan al restaurante una mejor imagen, que a su vez se transformarán mejores ingresos.

Cambio de la decoración interna:

Actualmente el restaurante presenta una decoración interna poco atractiva para los clientes, muy básica para un restaurante de especialidades en comida del mar, puesto que su temática no acompañan al producto que se ofrece.

Ventajas de cambiar el mobiliario:

- ❖ Mejorar la decoración interna del restaurante
- ❖ Mesas más funcionales y cómodas
- ❖ Eliminación de manteles y costos por lavado
- ❖ Mejor uniformidad en mesas

Desventajas de cambiar el mobiliario:

- ❖ Altos costos de inversión
- ❖ Implementación de individuales

Mejoramiento de fachada exterior

La fachada actual del establecimiento no ha tenido un mejoramiento a lo largo de los últimos 10 años, por lo que su aspecto es desfavorable al momento de pasar por el frente del restaurante.

Ventajas del mejoramiento:

- ❖ Darle una imagen renovada y más atractiva al restaurante
- ❖ Proteger las mesas y área de mesas exteriores del clima

- ❖ Disminuir el nivel de ruido al interior del local
- ❖ Ampliación del espacio actual

Desventajas del mejoramiento:

- ❖ Alto costo de inversión.
- ❖ Costos adicionales de limpieza y mantenimiento

6.4.2 Estrategias para el área de recursos humanos

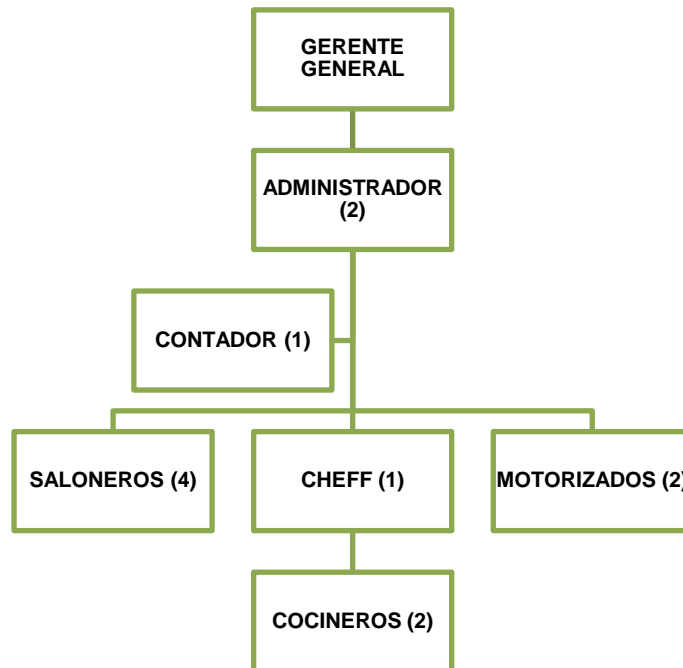
Debido a que el restaurante “Su Cebiche” no cuenta con un organigrama tanto estructural como funcional, se propone lo siguiente:

a) **ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO**¹⁹



¹⁹ JORDI, Bachs, Servicio de atención al cliente en restauración, 2008, Editorial Síntesis

b) ORGANIGRAMA POSICIONAL PROPUESTO



c) Cálculo de personal requerido (área de servicio)²⁰

Para calcular el número de meseros necesarios para poder brindar un buen servicio lo más recomendable es seguir los pasos que se muestran a continuación, el resultado que se obtenga será una guía para la contratación de personal, pero cabe mencionar que las necesidades se ajustan a cada tipo de restaurante.

²⁰ Apuntes Bares y Restaurante, 3er Semestre, UTE

1. Establecer el número de puestos o número de mesas.

- ❖ Número de puestos: 66
- ❖ Número de Mesas: 19

Tabla 6.53
Detalle del número de puestos y mesas

	Tipos de mesa y Cantidad			TOTAL
	6	4	2	
número de mesas	1	12	6	19
número de puestos	6	48	12	66

Elaborado por: Jorge A. Méndez

2. Establecer el estándar de acuerdo al punto en donde este catalogado el restaurante.

El Restaurante “Su Cebiche” es un restaurante de especialidad en cebiches, mariscos y otros platos entre comida típica y comida internacional, en el cual el estándar corresponde a:

- ❖ 1 Mesero por cada 24 puestos

3. Calculo del número de personal por turno.

Fórmula: personal por turno = número de mesas o
puestos/ estándar.

Aplicación: Meseros por turno = $66/16 = 4,13$ meseros
por turno.

4. Establecer el número de turnos

Horario de atención: lun – dom (9am – 5pm) (8 horas)

Fórmula: Número de turnos = horas de atención / 8

Aplicación: Número de turnos = $8/8$

Número de turnos = **1**

5. Calculo de Personal Requerido:

Fórmula: personal diario = personal * turno * número turnos

Aplicación: Personal diario = $2.75 * 1$

Personal diario = **3.75**

6. Reemplazo Semanal y Anual:

Fórmula: para reemplazo semanal se multiplica por $2/5$ y para el reemplazo anual se multiplica por $1/24$. Después se suma cada resultado al del inicial.

Aplicación:

Semanal: $3.75 * 1/6 = 0,53$

$3.16 + 0.53 = 3,68$

$$\text{Anual:} \quad 3.68 * 1/24 = 0.15$$

$$3.68 + 0.15 = 3.83$$

Número de Meseros total: 4

d) Clasificador de Puestos

Tabla 6.54			
Clasificador de Puestos			
Ord.	Área	Código	Puesto
1.0	Gerencia General	1.01	Gerente General
2.0	Administrativa	2.01	Administrador
		2.02	Cajero
3.0	Restaurante	3.01	Salonero
4.0	Cocina	4.01	Chef
		4.02	Cocinero
		4.03	Ayudante de Cocina
Elaborado Por: Jorge A. Méndez			
Fuente: Orientación de Tesis Taller UTE 2011. Ing. Raúl Salazar			

e) **Descripción de funciones y requerimientos mínimos para cada puesto de trabajo**

1. IDENTIFICACIÓN:		COD 1.01
Nombre del Puesto:	GERENTE GENERAL	
Área:	Administrativa	
Jefatura Inmediata:	-----	
2. PROPÓSITO GENERAL:		
Asegurar el correcto funcionamiento del restaurante de acuerdo a los estándares de servicio y calidad		
3. DESCRIPCIÓN DE TAREAS:		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Planificar con los respectivos departamentos las actividades a cumplir a corto, mediano y largo plazo. ❖ Controlar el presupuesto proyectado, con fines de mantener la productividad en la empresa. ❖ Representar a la empresa en todas las áreas. ❖ Estructurar los objetivos para satisfacer el mercado y sus empleados. ❖ Desarrollar proyectos de mejoramiento continuo, calidad total y otros en la empresa ❖ Revisar constantemente costos, balances generales y utilidades ❖ Establecer políticas internas para el restaurante ❖ Evaluar el desempeño del restaurante 		
4. REQUISITOS MÍNIMOS:		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Edad: 28 años en adelante ❖ Estudios: Ingeniería en gestión hotelera o gastronomía ❖ Experiencia: mínimo 3 años como gerente, en lugares afines ❖ Horario: disponibilidad para trabajar fines de semana ❖ Manejo de Word, Excel, power point, Outlook y redes sociales ❖ Ingles 100% oral 		

1. IDENTIFICACIÓN:		COD 2.01
Nombre del Puesto:	ADMINISTRADOR	
Área:	Administrativa	
Jefatura Inmediata:	Gerencia General	
2. PROPÓSITO GENERAL:		
<p>Administrar la operación diaria del restaurante a su cargo, liderando a sus colaboradores para alcanzar los objetivos propuestos, mediante la aplicación de procesos, y políticas del restaurante.</p>		
3. DESCRIPCIÓN DE TAREAS:		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Supervisar y controlar las áreas de cocina, servicio y limpieza. ❖ Capacitar al personal a su cargo ❖ Revisar inventarios conjuntamente con el personal de cada área ❖ Controlar horarios de cada empleado y su desempeño ❖ Crear base de datos para clientes y proveedores ❖ Asistir al gerente general ❖ Recibir quejas de los clientes y buscar soluciones inmediatas ❖ Hacer la lista de compras, receptar y controlar la mercadería ❖ Aplicar estrategias de mejoramiento continuo en cada área ❖ Promover optimo ambiente laboral en el restaurante ❖ Cobrar y facturar a los clientes ❖ Emitir reportes al departamento de contabilidad 		
4. REQUISITOS MÍNIMOS:		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Edad: 25 años en adelante ❖ Estudios: Ingeniería en gestión hotelera o gastronomía ❖ Experiencia: mínimo 1 años como administrador, en lugares afines ❖ Horario: disponibilidad para rotar turnos, trabajar fines de semana y feriados. ❖ Manejo de Word, Excel, power point, Outlook y redes sociales, y ❖ Ingles 70% oral 		

1. IDENTIFICACIÓN:**COD 3.01**

Nombre del Puesto: SALONERO
 Área: Operacional
 Jefatura Inmediata: Administrador

2. PROPÓSITO GENERAL:

Atender a los clientes del restaurante, desde su entrada hasta su salida aplicando su experiencia y practicando los momentos de la verdad día a día

3. DESCRIPCIÓN DE TAREAS:

- ❖ Recibir al cliente con cortesía
- ❖ Conocer la carta y sus ingredientes
- ❖ Proponer alternativas a los clientes
- ❖ Prestar un servicio de calidad y oportuno
- ❖ Preparar menaje del salón
- ❖ Tomar pedidos, pasar pedidos
- ❖ Hacer la limpieza del salón
- ❖ Revisar las condiciones del menaje y reportar al administrador
- ❖ Solicitar la cuenta al cajero o administrador
- ❖ Entregar la cuenta al cliente
- ❖ Asistir al cliente cuando sale del restaurante
- ❖ Montaje y desmontaje de mesas
- ❖ Revisar objetos olvidados y reportarlos

4. REQUISITOS MÍNIMOS:

- ❖ Edad: 19 años en adelante
- ❖ Conocimientos en hotelería o gastronomía
- ❖ Experiencia: mínimo 1 años en cargos similares
- ❖ Horario: disponibilidad para rotar turnos, trabajar fines de semana y feriados.
- ❖ Buena presentación
- ❖ Responsable y excelente actitud en el trabajo
- ❖ Inglés básico

1. IDENTIFICACIÓN:**COD 4.01**

Nombre del Puesto: CHEF
 Área: Administrativa/ Operativo
 Jefatura Inmediata: Administrador

2. PROPÓSITO GENERAL:

Responsable ante el gerente de alimentos y bebidas del adecuado funcionamiento de las cocinas, de la preparación de alimentos dentro de las normas de calidad

3. DESCRIPCIÓN DE TAREAS:

- ❖ Supervisar el trabajo del personal a su cargo
- ❖ Evaluar al personal a su cargo
- ❖ Asignar tareas al personal a su cargo
- ❖ Levantar diariamente un inventario de los artículos de consumo inmediato
- ❖ Mantener constante comunicación con el administrador
- ❖ Colaborar en el establecimiento de stocks máximos y mínimos en bodega y congelados.
- ❖ Elaborar presupuestos de gastos de la cocina
- ❖ Supervisar que la entrega de alimento a los meseros se lleve a cabo según las políticas de control establecidas.
- ❖ Supervisar la calidad y limpieza de los alimentos al igual que su manipulación.

4. REQUISITOS MÍNIMOS:

- ❖ Edad: 27 años en adelante
- ❖ Título en gastronomía, alta cocina nacional e internacional
- ❖ Experiencia: mínimo 3 años en cargos similares
- ❖ Horario: disponibilidad para rotar turnos, trabajar fines de semana y feriados.
- ❖ Manejo de Word, Excel, Power Point, outlook
- ❖ Responsable y excelente actitud en el trabajo
- ❖ Ingles Avanzado

1. IDENTIFICACIÓN:**COD 4.02**

Nombre del Puesto: COCINERO
 Área: Producción
 Jefatura Inmediata: Chef

2. PROPÓSITO GENERAL:

Responsable ante el chef de la preparación de alimentos en la cocina.

3. DESCRIPCIÓN DE TAREAS:

- ❖ Conocer los tiempos de cocimiento de los alimentos
- ❖ Conocer las recetas estándar del restaurante
- ❖ Conocer técnicas para evaluar por medio de olor, color, sabor los alimentos en mal estado
- ❖ Conocer los tipos de cortes para carnes y pescados
- ❖ Conocer y aplicar técnicas para almacenar alimentos
- ❖ Evitar al máximo los desperdicios de alimentos
- ❖ Aplicar técnicas para rotación de inventarios
- ❖ Cuidar los equipos e utensilios de cocina a su cargo
- ❖ Verificar que sus ayudantes tengan listo las mices en place
- ❖ Supervisar constantemente el trabajo de sus ayudantes

4. REQUISITOS MÍNIMOS:

- ❖ Edad: 22 años en adelante
- ❖ Estudios en gastronomía, alta cocina nacional e internacional
- ❖ Experiencia: mínimo 1 años en cargos similares
- ❖ Horario: disponibilidad para rotar turnos, trabajar fines de semana y feriados.
- ❖ Responsable y excelente actitud de trabajo en equipo

1. IDENTIFICACIÓN:**COD 4.04**

Nombre del Puesto: AYUDANTE DE COCINA
 Área: Producción
 Jefatura Inmediata: Chef

2. PROPÓSITO GENERAL:

Asesorar al cocinero en la elaboración de alimentos

3. DESCRIPCIÓN DE TAREAS:

- ❖ Preparar guarniciones
- ❖ Ayudar en la preparación de todos los alimentos
- ❖ Elaborar salsas y mayonesas
- ❖ Cortar, picar, filetear, etc. Los alimentos
- ❖ Elaborar porciones de alimentos
- ❖ Limpiar, lavar, secar verduras.
- ❖ Conocer las recetas estándar
- ❖ Conocer y aplicar técnicas para el almacenamiento de alimentos
- ❖ Revisar diariamente y reportar la existencia de alimentos
- ❖ Sustituir al cocinero en sus días de descanso o permisos
- ❖ Limpieza del área de cocina
- ❖ Limpieza de utensilios, equipos y maquinarias del restaurante

4. REQUISITOS MÍNIMOS:

- ❖ Edad: 18 años en adelante
- ❖ Estudios mínimos: Bachiller
- ❖ Conocimientos: en preparación y manipulación de alimentos
- ❖ Experiencia: mínimo 1 años en cargos similares
- ❖ Horario: disponibilidad para rotar turnos, trabajar fines de semana y feriados.
- ❖ Responsable y excelente actitud de trabajo en equipo

f) Proceso de inducción de personal:

La inducción o bienvenida, consiste en diseñar e implementar uno de los procesos que normalmente se ignora en la mayoría de las empresas, en otras palabras familiarizar al nuevo empleado con la empresa, su cultura, sus principales directivos, su historia, filosofía, etc.

Este proceso se efectúa antes de iniciar el trabajo para el cual ha sido contratado, evitando así, los tiempos y costos que se pierden tratando de ejercer las funciones.

Lo complejo de este servicio puede ir desde una simple política o argumento, entrevistas claves, entrega de información puntual, etc. Hasta un programa audiovisual donde se pueda captar de mejor manera y rápida el proceso de inducción.

La capacitación es uno de los métodos más efectivos que existen para alcanzar y hacer alcanzar a otros altos niveles de motivación y productividad.

No todas las personas tienen una misma aptitud de adaptarse a una empresa, unos lo hacen con mayor facilidad que otros, es por eso que la inducción y capacitación inicial es importante para dejar marcadas las normas y políticas de la empresa y el compromiso social que esta tiene.

La inducción así mismo puede ayudar a reforzar campos en los cuales el nuevo empleado no tiene o tiene muy poco conocimiento. De tal manera que es importante someter al individuo a pruebas de conocimiento previo a la selección del mismo.

- **Etapas de la inducción**

Primera etapa: Se proporciona información general acerca de la compañía. El Departamento de Recursos Humanos suele presentar temas que se relacionan con los empleados, como una visión panorámica de la compañía, se hace un repaso de las políticas y procedimientos, se habla de sueldos, horarios, beneficios, entre otros.

Segunda etapa: en esta etapa el responsable es el supervisor inmediato del empleado. En algunos casos, el supervisor puede delegar esta tarea a algún empleado de antigüedad quien lo ayudará. El supervisor debe explicar con claridad las expectativas en el desempeño esperadas y las reglas específicas de trabajo.

Tercera etapa: implica la evaluación y seguimiento, que están a cargo del departamento de recursos humanos junto con el supervisor inmediato. Durante la primera y segunda semana el supervisor trabaja con el empleado para aclarar inquietudes que puedan surgir en el proceso.

g) Proceso de capacitación:

La necesidad de capacitación surge de los rápidos cambios ambientales, el mejorar la calidad de los productos y servicios e incrementar la productividad para que la organización siga siendo competitiva.

La capacitación mejora con frecuencia las cualidades de los trabajadores e incrementa su motivación y expectativas, esto a su vez, conduce a una mayor productividad y al mismo tiempo a un incremento en la rentabilidad del negocio.

Al introducir un programa de capacitación, principalmente se deben evaluar las necesidades de los empleados y de la organización.



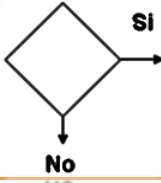


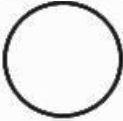


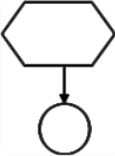
Algunas de las fuentes para determinar las necesidades de capacitación son las siguientes: El análisis, descripción y evaluación de puestos, Evaluación del nivel de desempeño de los empleados, Rotación de puestos, Promociones y ascensos de personal, Información estadística derivada de encuestas, cuestionarios entrevistas, Quejas, Evaluación de cursos realizados, crecimiento de la organización entre otros.

Las necesidades de capacitación se pueden clasificar de la siguiente forma: las que tiene un individuo, un grupo, las que requieren una solución inmediata, una solución futura, las que la empresa puede resolver por sí misma, las que el individuo puede resolver por sí mismo, las que piden actividades informales de entrenamiento, las que requieren actividades formales de entrenamiento, las que un individuo puede resolver en grupo, las que precisan instrucción fuera del trabajo.

h) Propuesta de Racionalización de Procesos

La racionalización de procesos tiene el fin de ahorrar tiempo dentro de la organización, y a su vez estructurar las funciones de los operadores.

Tabla 6.55
Simbología

Nombre	Símbolo	Función
Inicio / Terminación		Expresa Inicio o Fin de un Programa.
Proceso		Expresa operación de asignación.
Decisión		Expresa condiciones y alternativas de una decisión lógica.
Entrada / Salida		Representa cualquier tipo de fuente de entrada y salida
Entrada/ Lectura		Entrada o Lectura de datos
Conector		Conector dentro de página.
Documento		Representa resultado mediante un reporte impreso
Conector externo		Conector fuera de página.
Bucle		Expresa operación cíclica repetitiva.

Elaborado por: Jorge A. Méndez

i) Cuadro de mapa de procesos para el restaurante “Su Cebiche”

Tabla 6.56
Matriz Resumen Mapa de Procesos

ORD	COD	TIPO DE PROCESO	PROCESO	SUB PROCESO	MISIÓN
1	OP01	Gerencial	Contratación de Personal	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Publicación del requerimiento ➤ Recepción de currículos ➤ Selección del mejor perfil ➤ Entrevista ➤ Contratación 	Siempre buscar los perfiles que mejor se ajusten a la necesidad del restaurante
2	OP02	Administrativo	Selección de Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Análisis de los requerimientos ➤ Pedido de cotizaciones ➤ Análisis ➤ Selección ➤ Negociación 	Buscar los mejores proveedores en base a precio, producto y forma de pago.
3	OP03	Habilitante	Requisición y Compra	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Verificar control de máx. y min. ➤ Realizar solicitud de compra ➤ Llegada de la materia prima ➤ Verificación de las especificaciones ➤ Registrar compra en el control de inventario 	Controlar el ingreso de la materia prima
4	OP04	Habilitante	Recepción, almacenamiento y control de Inventario	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Registrar inventario en kardex ➤ Verificar existencias ➤ Clasificar mercadería ➤ Almacenar mercadería en su lugar ➤ Organizar primeras entradas y salidas FIFO 	Llevar correctamente el almacenamiento de los productos
5	OP05	Operativo	Servicio al Cliente	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Saludar al cliente ➤ Ayudar a decidir la ubicación al cliente ➤ Selección de alimentos y bebidas. ➤ Pedir cuenta ➤ Pagar cuenta 	Brindar un servicio de excelencia y rápido
6	OP06	Habilitante	Producción de Alimentos y Bebidas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Toma y entrega de comanda ➤ Elaboración de platos calientes ➤ Elaboración de platos fríos ➤ Elaboración de Bebidas ➤ Mesero Saca el pedido al cliente 	Controlar los tiempos de cocina y servicio al cliente.

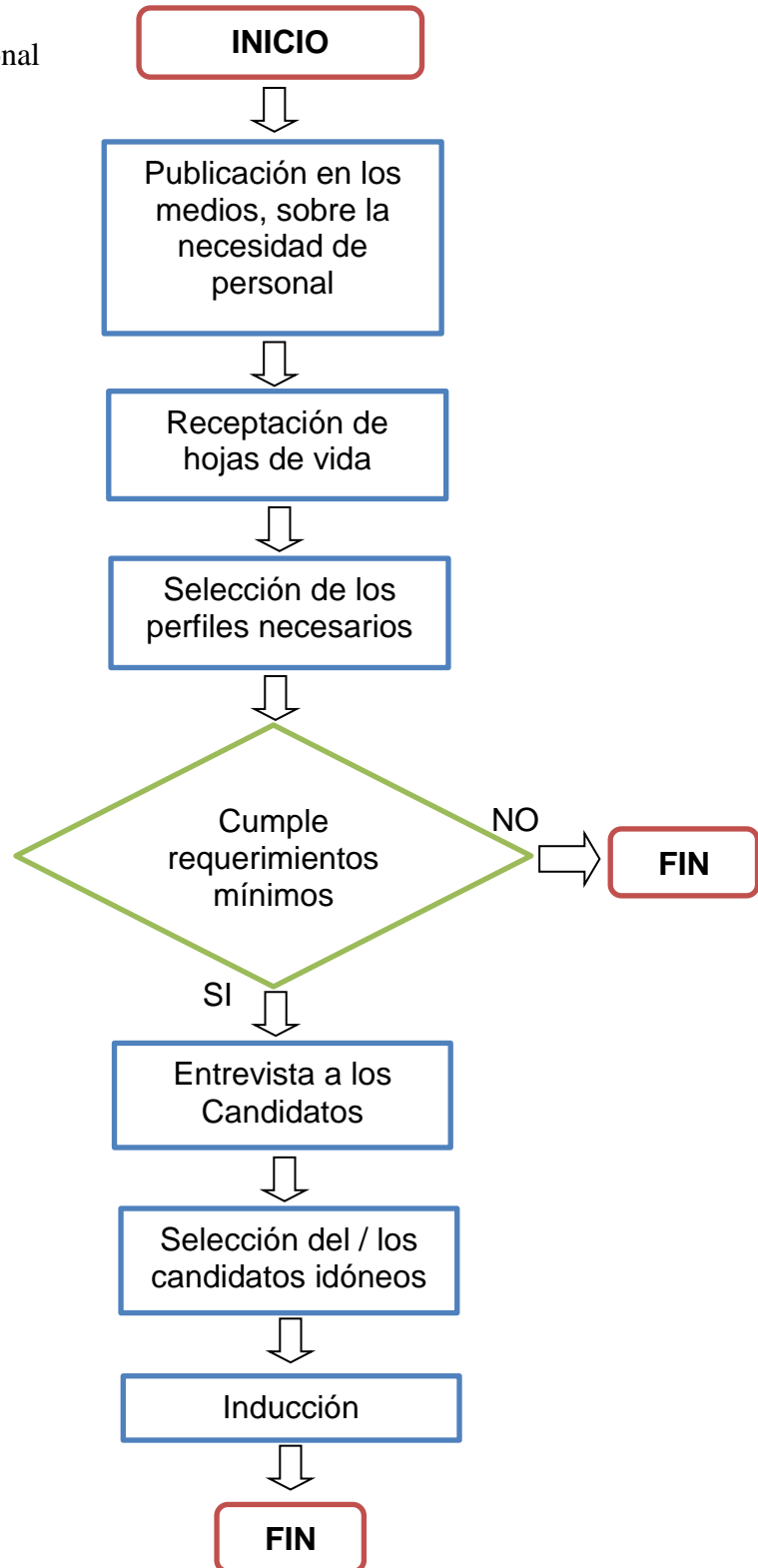
Elaborado por: Jorge A. Méndez

j) Manuales de procesos propuestos

OP01

Proceso: Contratación de Personal

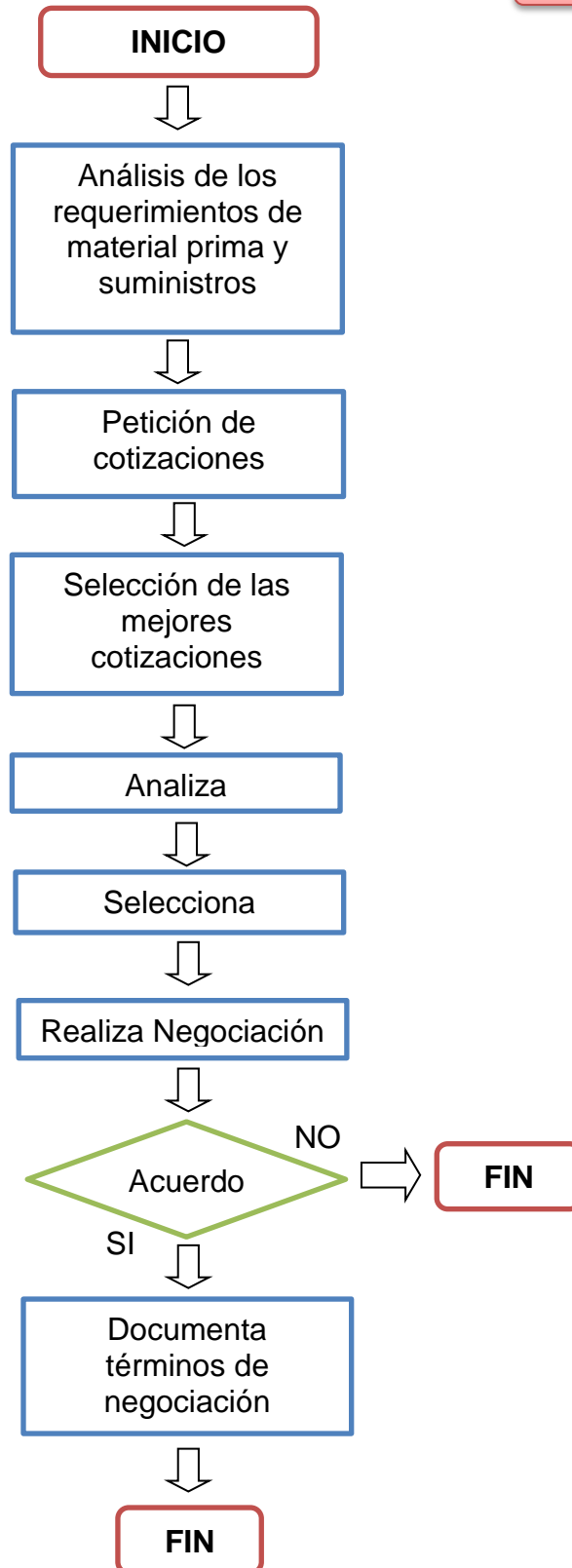
Responsable: Administrador



Proceso: Selección de Proveedores

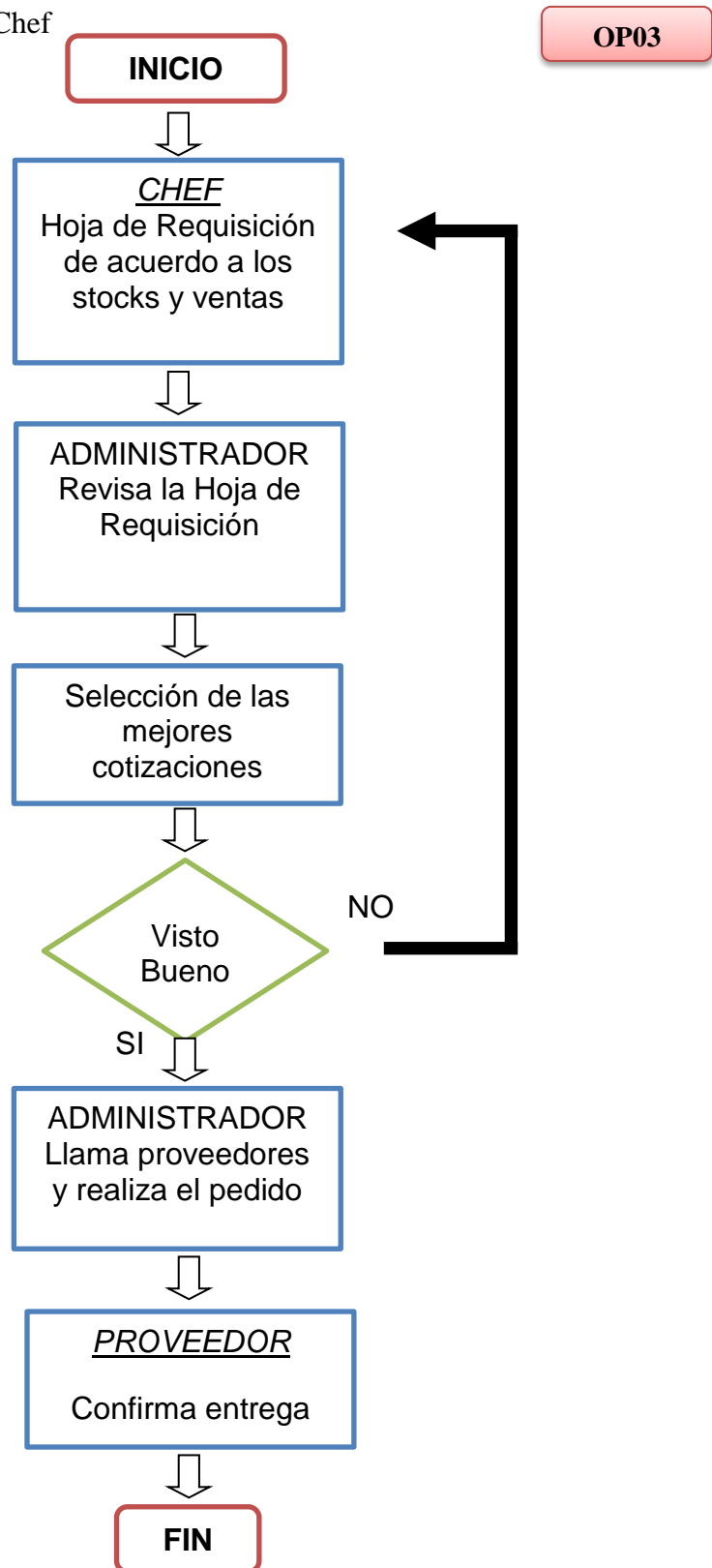
OP02

Responsable: Administrador



Proceso: Compra de Materia Prima

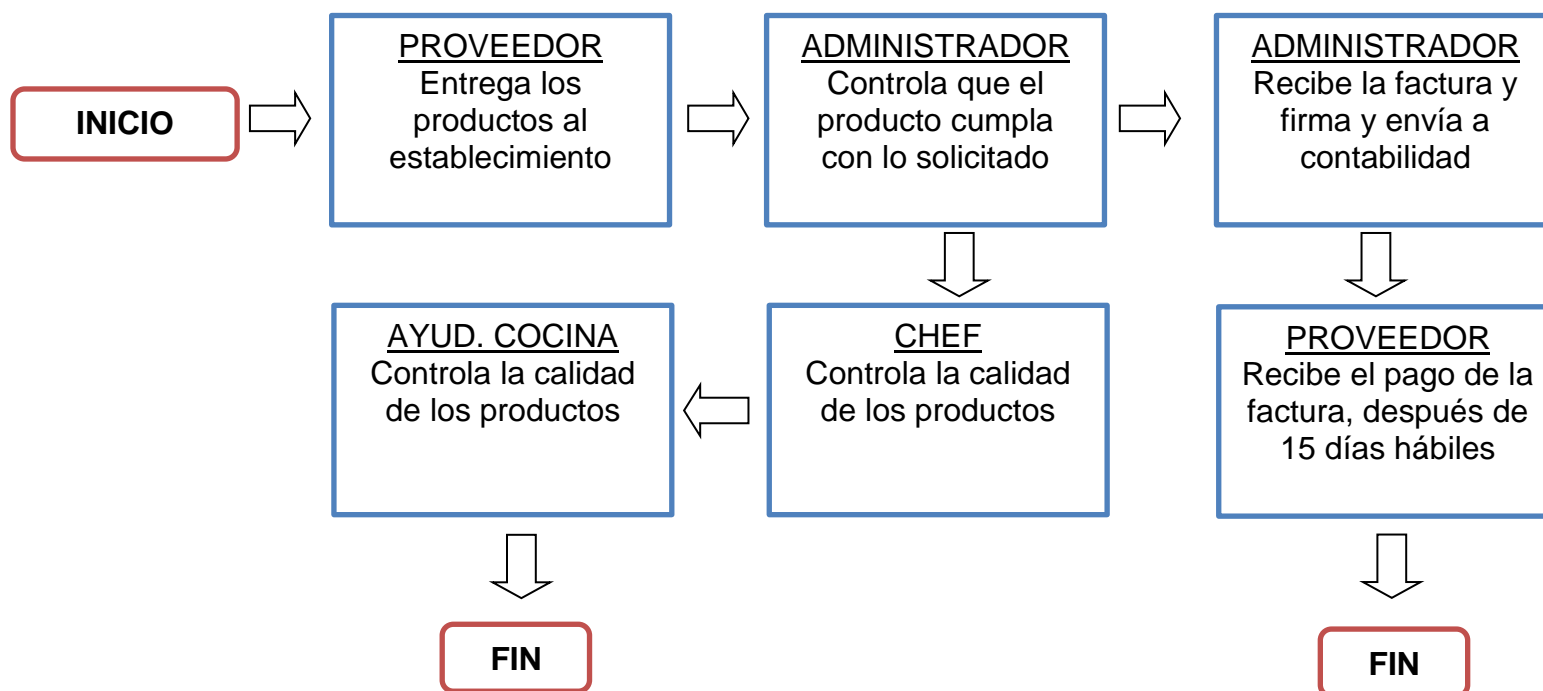
Responsable: Administrador / Chef



Proceso: Recepción de Mercadería

Responsable de Supervisión: Administrador

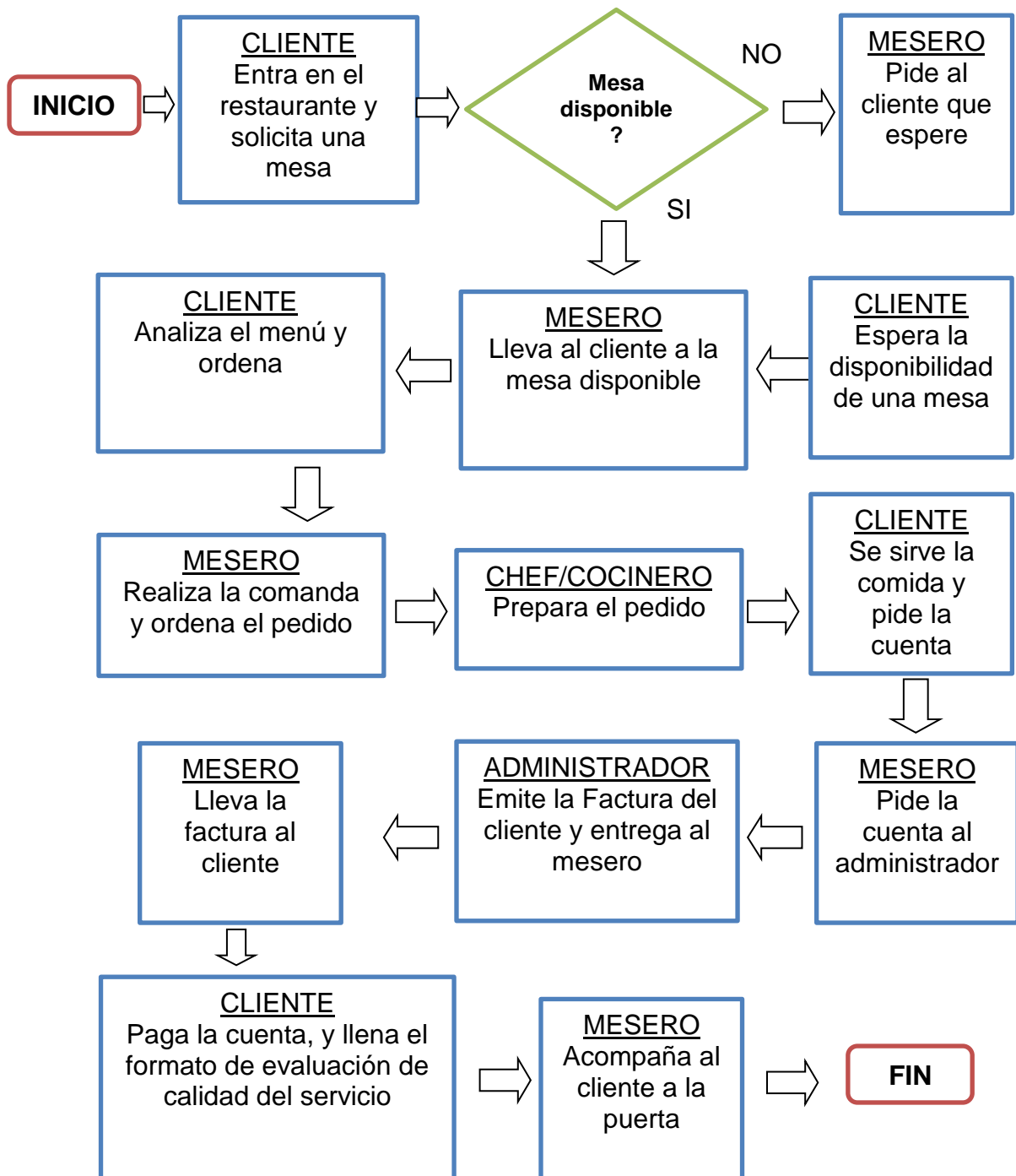
OP04



Proceso: Atención y Servicio al Cliente

Responsable de Supervisión: Administrador

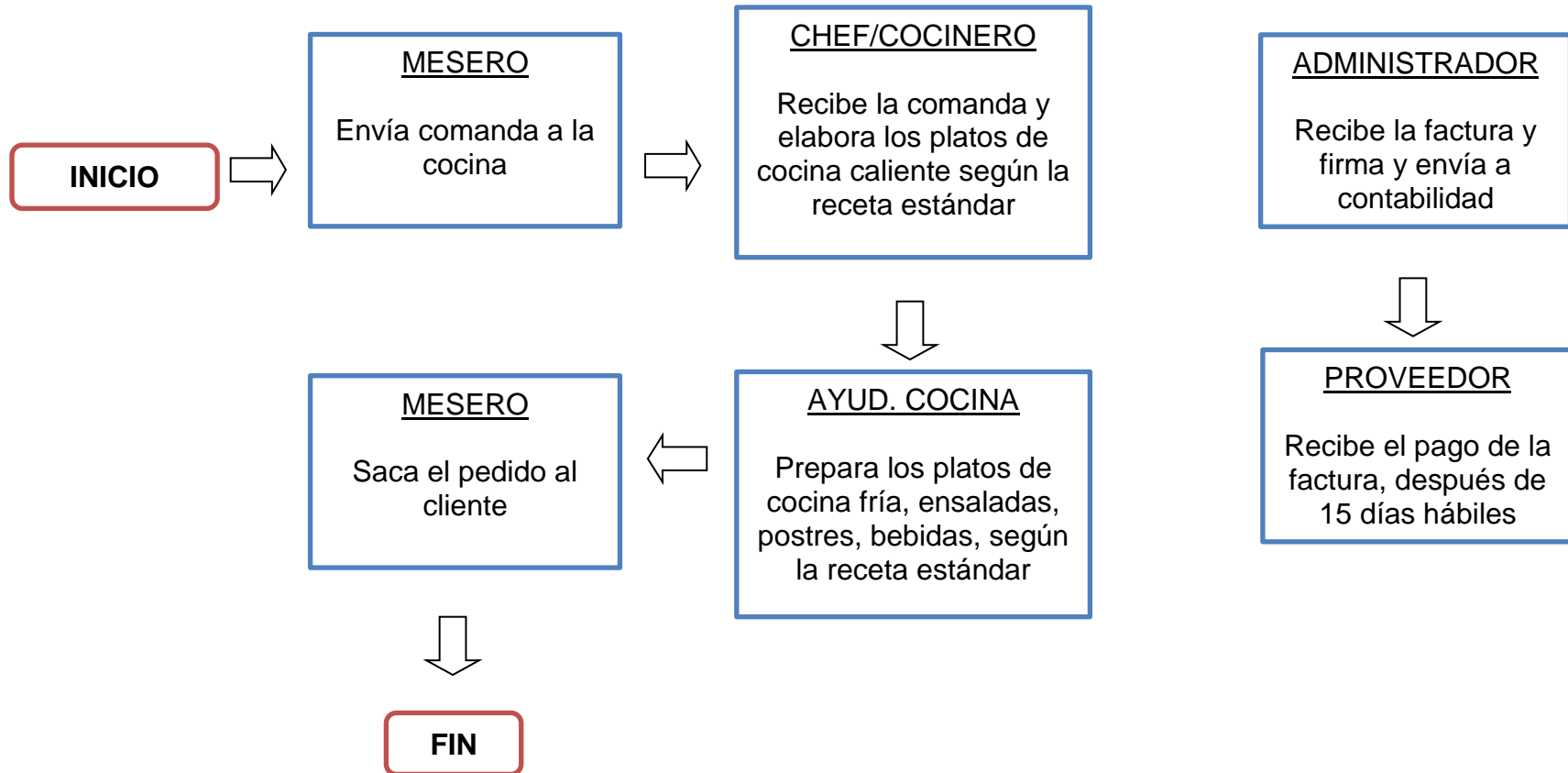
OP05



Proceso: Producción de Alimentos

Responsable de Supervisión: Chef

OP06



6.5 Matriz Resumen de Soluciones a los Problemas

Tabla 6.57
Matriz Resumen de Soluciones a los Problemas

Lista de Problemas	Detalle	Estrategia	Acciones
Área Administrativa			
Área Administrativa	Competencia directiva critica	Creación de un plan estratégico en función únicamente del restaurante. Comprometer y capacitar a los directivos en cuanto al manejo del restaurante.	Dar a conocer al personal acerca de la misión, visión y valores y comprometerlos. involucrar a los mandos directivos a generar una mejor comunicación para con sus empleados del local.
	Competencia administrativa deficiente	Capacitar, motivar, al personal que administra el restaurante.	Proveer de recursos necesarios a los administradores.
	Infraestructura poco atractiva	Mejorar la fachada del local	invertir en cambiar la fachada
	demasiadas perdidas	Buscar estrategias que promuevan el incremento de las ventas	revisar la carta y cambiar los productos perros.
	Decoración poco atractiva	mejorar la decoración del local	invertir en cambiar la decoración
	carencia de parqueaderos	buscar convenios con empresas del sector para brindar un servicio de parqueadero por horas.	Buscar un convenio con el hotel Rio Amazonas por su cercanía con el restaurante
	ruido excesivo	buscar alternativas que disminuyan o disimulen el ruido exterior	Mejorar la música ambiente del restaurante.
	Área de Recursos Humanos	precios poco accesibles	mejorar aspectos de costo - cantidad de productos
Carencia de organigramas estructurales		Creación de organigramas estructurales y posicionales	Dar a conocer al personal acerca de los organigramas
Deficiente manejo de políticas de RRHH		Implementar subsistemas para los procesos de RRHH.	dar seguimiento a los procesos de RRHH
carencia de manual de funciones		Crear manual de Funciones	dar a conocer a los empleados
Área de Marketing	No existe un plan de marketing	Evaluar la implementación de un Plan de Marketing	implementar si es necesario
Área de Procesos	No existen procesos definidos	estandarizar procesos	Dar a conocer al personal
	Existe demora en el servicio	Buscar una mejora en tiempos de servicio.	almacenar alimentos pre cocidos para mejorar tiempos de servicio

Elaborado por: Jorge A. Méndez

5.3 Plan operativo

Tabla 6.58
Plan Operativo

Estrategias de Mejoramiento y Actividades	Propósito	Responsable (rol Funcional)	Plazo		Recursos	Costo		Acumulado
			Duración (semanas)	Inicio (Fecha)		Parcial	Anexo #	
Reforzar liderazgo en el servicio: - Capacitación empleados - Capacitación a directivos	mejorar el servicio al cliente	Administrador	4	05-mar-12	- Capacitador - Papelería - Coffee Break	\$ 487,00	1	\$ 487,00
Cambio de Decoración Interna	Mejorar la decoración del restaurante	Gerente	1	20-mar-12	- mesas - pintura - cuadros	\$ 3.498,00	2	\$ 3.985,00
Mejoramiento fachada exterior	Mejoramiento de fachada exterior del restaurante	Gerente	2	15-mar-13	- vitrales - hierro - otros	\$ 4.490,00	3	\$ 8.475,00
Implementación de Organigramas, manual de procesos, procedimientos calculo de personal requerido	estandarización de Procesos	RRHH	1	05-mar-12	- Papelería	\$ 7,20	4	\$ 8.482,20
Implementación de un sitio web en Redes Sociales + internet WIFI	Estrategia de Producto	Administrador	1	05-mar-12	- Internet	\$ 2.508,00	5	\$ 10.990,20
Elaborado Por: Jorge A. Méndez								
Fuente: Orientación de Tesis Taller UTE 2011. Ing. Raúl Salazar								

5.4 Propuesta de Seguridad Industrial

En la actualidad los servicios que integran la industria hotelera así como otros nuevos servicios que se van agregando al sector, requieren de mayor atención cuando se habla de seguridad, higiene y salud.

De esta manera un programa o plan de seguridad industrial adecuado a cada necesidad permiten tener un mínimo de riesgos o peligros en una determinada situación.

El siguiente es una propuesta para mejorar la seguridad industrial, higiene y salud dentro del restaurante “Su Cebiche”.

Clasificación de las señales de seguridad que deben usarse en el restaurante

- **Señales de prohibición:** Son de forma circular y el color base será el rojo. En un círculo central, sobre fondo blanco negro, el símbolo de lo que se prohíbe.

Figura 6.42



Fuente: http://doc.coordinadora.org/wiki/index.php?title=Manual_de_Preveni%C3%B3n-Operativa_Roll-On/I-7

- **Señales de obligación:** Son de forma circular con fondo azul oscuro y reborde blanco. Sobre el fondo azul, en blanco, el símbolo de la obligación a cumplir.

Figura 6.43



Fuente: [http://doc.coordinadora.org/wiki/index.php?title=Manual de Preveni%C3%B3n-Operativa Roll-On/I-7](http://doc.coordinadora.org/wiki/index.php?title=Manual_de_Preveni%C3%B3n-Operativa_Roll-On/I-7)

- **Señales de información:** son de forma cuadrada o rectangular. El color del fondo será verde llevando de forma especial un reborde blanco a todo lo largo del perímetro. El símbolo se inscribe en blanco y colocado en el centro de la señal. Las flechas indicadoras se pondrán siempre en la dirección correcta, para lo cual podrá preverse el que sean desmontables para su colocación en varias posiciones.

Figura 6.44



Fuente: http://doc.coordinadora.org/wiki/index.php?title=Manual_de_Preveni%C3%B3n-Operativa_Roll-On/I-7

Señales de lucha contra incendios: son de forma cuadrada o rectangular. El color del fondo será rojo. El símbolo se inscribe en blanco y colocado en el centro de la señal. Las flechas indicadoras se pondrán siempre en la dirección correcta.

Figura 6.45



Fuente: http://doc.coordinadora.org/wiki/index.php?title=Manual_de_Preveni%C3%B3n-Operativa_Roll-On/I-7

➤ **Seguridad, Salud e Higiene Laboral:** para evitar accidentes, contaminación cruzada de alimentos, y una adecuada limpieza, es necesario que se tome en cuenta las siguientes recomendaciones:

- ❖ Establecer una planificación de la prevención en seguridad.
- ❖ Identificar los riesgos.
- ❖ Eliminar todos los riesgos posibles.
- ❖ Evaluar los riesgos inevitables y mitigarlos.

Tabla 6.59
Cuadro Resumen de Seguridad e Higiene Laboral

ÁREAS	POSIBLES ACCIDENTES	SE RECOMIENDA:
Cocina	<ul style="list-style-type: none"> - Quemaduras (Por el mal uso de utensilios o por pequeñas explosiones dentro de la cocina). - Cortaduras por algún objeto. 	<ul style="list-style-type: none"> •Uso de mandil, guantes y cubre boca. •Usar zapatos cerrados y con suela de caucho •llevar uñas cortas •Conocer el manejo de maquinas y equipos •Es recomendable el uso de gas industrial •Las llamas deben estar reguladas para evitar el desperdicio de combustible •Uso de detectores gas y humo para evitar incendios
Restaurante	<ul style="list-style-type: none"> - Caídas - Cortaduras por algún objeto - Quemaduras con alimentos calientes 	<ul style="list-style-type: none"> •Usar el uniforme limpio, planchado y en buen estado. •Uso de zapatos cómodos y cerrado •El restaurante debe contar con las señalizaciones de salida •Con extintores •Botiquín <p>Las mesas no deben estar juntas deben mantener distancia.</p>
Bodega	<ul style="list-style-type: none"> - Fracturas - Caídas 	<ul style="list-style-type: none"> *Los muebles deben ser de un buen material y estables para evitar que estos se caigan por el peso •Evitar tener los quintales en el piso •Debe usar guantes •Ropa adecuada para alzar peso

Elaborado por: Jorge A. Méndez

5.5 Análisis para Mitigación de Impacto Ambiental

5.5.1 Marco Ambiental

Artículo 6.- La Guía de Prácticas Ambientales para el sector de la hotelería es la siguiente:

a) Gestión de Residuos:

- ❖ Los residuos de alimentos, aceites y grasas usadas no serán vertidos a la red pública de alcantarillado. Estos residuos deberán ser entregados a los gestores autorizados por la DMA⁴, para lo cual previamente se los deberá filtrar y almacenar temporalmente en recipientes tapados.
- ❖ Los detergentes y desinfectantes deben ser identificados y guardados de acuerdo a las recomendaciones del fabricante y fuera del área de procesamiento de los alimentos.
- ❖ Los recipientes de residuos serán exclusivos para tal fin, estarán identificados y preferentemente con fundas plásticas en su interior. Deberán ser vaciados regularmente de acuerdo a los días y horarios establecidos para la recolección municipal o su delegado.
- ❖ Los residuos orgánicos obtenidos se recogerán en recipientes plásticos tapados y en buen estado, fuera de áreas de preparación de alimentos y atención al cliente.
- ❖ Los residuos inorgánicos (envases y embalajes) se clasificarán en la fuente de acuerdo al tipo de material (cartón, vidrio, papel) para una disposición que priorice el reciclaje y reutilización, salvo el caso de envases de productos químicos de desinfección y limpieza que serán entregados al gestor autorizado.

⁴ Dirección Metropolitana Ambiental

- ❖ El almacenamiento de los residuos se realizará en áreas ventiladas y techadas, manteniendo condiciones higiénicas que eviten la generación de vectores (insectos, roedores) y olores.
 - ❖ No se descuidará la limpieza al exterior de especialmente marisquerías y asaderos.
 - ❖ Los contaminantes removidos de la limpieza y mantenimiento de trampas de grasa no deberán desecharse al alcantarillado ni a la vía pública, deberán ser entregados a los gestores ambientales autorizados por la DMA.
 - ❖ En la entrega-recepción de los contaminantes provenientes de trampas de grasa se deberán emplear registros que indiquen la cantidad del residuo, fecha de entrega al gestor ambiental autorizado y firmas de responsabilidad. Esta información deberá ser facilitada al momento del control de la gestión.
 - ❖ Se deberá cuidar la fachada y limpieza del establecimiento, en caso de encontrarse sucio se atenderá a una multa de un salario básico unificado.
 - ❖ No se deberá sacudir alfombras manteles o otros elementos desde balcones y ventana del edificio y mucho menos arrojar basura a la calle, en caso de cometer esta infracción se deberá pagar 0.1 salario mínimo unificado.
 - ❖ Colocar los desperdicios en el área de al frente correspondiente al establecimiento, o en lugar apropiado y accesible para su recolección por parte del personal de limpieza. Se deberá sacar la basura en el horario correspondiente a la zona y en una forma adecuada, en caso no hacerlo se deberá pagar 0.5 SMU.
 - ❖ Debe de disponer de un número adecuado de basureros visibles para el uso de sus clientes, visitantes y transeúntes.
 - ❖ Mantener el área circundante en un radio de 10 metros totalmente limpia.
- b) *Emisiones a la atmósfera y ruido:*
- ❖ Los establecimientos que cuenten con equipos de sonido, amplificación, parlantes, altavoces, generadores, baterías de ventilación, extractores, etc.,

deberán estar aislados acústicamente, con el objeto de controlar que las emisiones de ruido hacia el exterior del sitio, no rebasen los límites máximos permitidos de acuerdo a los horarios y a la zonificación que corresponda.

- ❖ Se deberá contar con campanas de extracción y/o filtros de condensación de grasa, filtros de carbón activado u otros, con las especificaciones técnicas necesarias que garanticen el control de emisiones gaseosas.
- ❖ Las fuentes de combustión (generadores, calderos) deberán tener registros de horas de funcionamiento y del mantenimiento periódico.
- ❖ En el caso de que el establecimiento cuente con grupos electrógenos cuyo uso sea más de 60 horas por semestre y su potencia supere los 37 Kw, deberán presentar las caracterizaciones físico-químicas de sus emisiones gaseosas en el mes de noviembre de cada año. En caso de desacatar estas ordenanzas de mutara con el 0.2 a 1 remuneración básica unificada dependiendo de la infracción.

c) Aguas residuales no domésticas:

- ❖ Todos los establecimientos que utilicen aceite para freír, grasa, manteca, mantequillas, margarinas, carnes, entre otros para la preparación de alimentos, y que laven con agua los utensilios de cocina, deben instalar y dar mantenimiento a trampas de grasa.
- ❖ Este dispositivo para retención de aceite y grasa estará localizado en los conductos de desagüe de las cocinas, antes del punto de descarga al alcantarillado.
- ❖ La grasa, aceite y sólidos removidos deberán envasarse en contenedores herméticos y resistentes a impactos, localizados en áreas donde no existan sumideros, canaletas, ni exista el riesgo de derrames hacia los sistemas de alcantarillado.
- ❖ En caso de incumplir estas ordenanzas será el establecimiento multado con 4 remuneraciones básicas unificadas.

5.5.2 Del control de las guías de prácticas ambientales

Artículo 11.- El control de las actividades que generan impactos ambientales no significativos, sujeto al cumplimiento de Guías de Prácticas Ambientales (GPA)⁵ sectorial y general, se realizará mediante inspecciones en el establecimiento sujeto de control, la aplicación de la presente Resolución así como lo determinado en la Acta de Compromiso de Cumplimiento suscrita con el representante del establecimiento.

⁵ Guía Práctica Ambiental

CAPÍTULO VII

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

En este capítulo se procederá a realizar una evaluación financiera de los beneficios que obtendrá el restaurante mediante las herramientas de aplicación que este estudio propone.

7.1 Importancia de una Evaluación de Beneficios a Obtenerse

Una vez hecha las propuestas de mejoramiento integral para el restaurante “Su Cebiche”, es de gran importancia hacer la evaluación de beneficios a fin de conocer la viabilidad, de la implementación del estudio y la conveniencia o no del mismo.

7.2 Metodología para la Evaluación de Beneficios

Valor Actual Neto (VAN), nos permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, que se originan por una inversión. Este método nos ayudara a conocer la viabilidad del proyecto y el costo de oportunidad del mismo.

Tasa Interna de Retorno (TIR), es la tasa que iguala al valor en tiempo presente neto a cero, está expresada en porcentaje y ayuda a diagnosticar la rentabilidad en la inversión para un determinado proyecto.

7.3 Evaluación de Beneficios

Con el propósito de conocer los beneficios que se generaran con la aplicación de este estudio, se procederá a realizar un análisis respectivo de los flujos de caja y estados de resultados que se han generado en el presente año, aplicando el proyecto para el siguiente año y analizarlos en los siguientes escenarios:

- Escenario Pesimista
- Escenario Esperado

- Escenario Optimista

7.3.1 Objetivos de Ventas

Después de analizar los decrementos que se han generado desde el año 2007 al 2011, se presenta la siguiente tabla:

Tabla 7.60
Incremento / Decremento en Ventas 2007 - 2011

Año	2007	2008	2009	2010	2011
Ventas	\$ 205.379,73	\$ 206.348,50	\$ 203.442,19	\$ 199.567,10	\$ 195.858,47
Incremento / Decremento	3%	0,47%	-0,94%	-2,83%	-4,64%

Elaborado Por: Jorge A. Méndez

❖ Ventas esperadas sin la aplicación del proyecto

Con el propósito de conocer el porcentaje de incremento en ventas esperadas para el año 2012, se aplicara el “Método de Referencia de Mínimos Cuadrados”, el mismo que nos da la oportunidad de utilizar datos generados en años anteriores y proyectarlos para años futuros.

Tabla 7.61
Proyección de Ventas

Año	Sec. Lógica (x)	Ventas (y)	X ²	xy	y'	(y' - \bar{y}) ²	(y - \bar{y}) ²
2007	1	\$ 205.379,73	1	\$ 205.379,73	\$ 207.283,98	\$ 26.675.020,02	\$ 10.631.081,27
2008	2	\$ 206.348,50	4	\$ 412.697,01	\$ 204.701,59	\$ 6.668.755,00	\$ 17.887.031,02
2009	3	\$ 203.442,19	9	\$ 610.326,56	\$ 202.119,20	\$ 0,00	\$ 1.750.300,58
2010	4	\$ 199.567,10	16	\$ 798.268,39	\$ 199.536,80	\$ 6.668.755,00	\$ 6.513.214,47
2011	5	\$ 195.858,47	25	\$ 979.292,34	\$ 196.954,41	\$ 26.675.020,02	\$ 39.196.731,99
Total	15	\$ 1.010.595,99	55	\$ 3.005.964,03		6,6688E+07	\$ 75.978.359,32

Elaborado Por: Jorge A. Méndez

Fuente: Materia 8vo Semestre "Proyectos Hoteleros"

$$y' = a + bx$$

$$r^2 = \frac{\sum (y' - \tilde{y})^2}{\sum (y - \tilde{y})^2}$$

$$a = \frac{(\sum x^2 \sum y) - (\sum xy \sum x)}{N \sum x^2 - \sum x \sum x}$$

$$b = \frac{N \sum xy - \sum x \sum y}{N \sum x^2 - \sum x \sum y}$$

Resultados Obtenidos:

a =	\$ 209.866,38
b =	\$ (2.582,39)
x =	6
y' =	\$ 194.372,02
\tilde{y} =	\$ 202.119,20
r² =	87,77%

Elaborado por: Jorge A. Méndez

Después de analizar los datos obtenidos, se demuestra que las ventas para el año 2012 se proyectarán en \$194.372,02 con una certeza del 87,77% que suceda. Este dato en relación al año 2011 nos indica que habría un decremento del 0,76%, de continuar con esta tendencia, lo que significa niveles de ingresos por ventas mensuales cada vez más bajos.

❖ Ventas esperadas con la aplicación del proyecto

El fin que se persigue en todo proyecto es la de mejorar y conseguir incrementos que se relacionan directa o indirectamente con las ventas.

Para el restaurante “Su Cebiche” se proyecta a alcanzar un incremento de ventas gradualmente hacia el año 2012 del 10% en comparación a las del 2011, es decir que para el año 2012 se esperarían ventas que superen los \$213.809,22.

❖ **Ventas Esperadas en los Diferentes Escenarios**

Es necesario tomar en cuenta los siguientes escenarios para una adecuada toma de decisiones una vez que ya se han conocido las ventas proyectadas:

Tabla 7.62
Escenarios de Ventas

Datos	Escenario Pesimista	Escenario Esperado	Escenario Optimista
Proyectado	-5%	-1,4%	2,2%
Planteado	5%	10%	15%

Elaborado Por: Jorge A. Méndez

A fin de establecer los porcentajes para los escenarios optimista y pesimista, se ha tomado en cuenta datos del establecimiento de los años anteriores referente a las ventas de los 5 últimos años, donde se muestran decrementos graduales en las ventas del restaurante durante esos periodos, que oscilan entre un -3% y un -5%.

7.3.2 Flujos de Caja

Instrumento financiero que permite evaluar la habilidad de la empresa para generar efectivo y equivalentes de efectivo, así como también indica las partidas en que fueron utilizados dichos flujos de efectivo, clasificadas en actividades operativas, de inversión y de financiamiento.

Tabla 7.63
Formulación de Escenarios

Meses	VENTAS 2012					
	Sin Proyecto			Con Proyecto		
	Escenario Pesimista	Escenario Esperado	Escenario Optimista	Escenario Pesimista	Escenario Esperado	Escenario Optimista
	(-5%)	(-1,4%)	2,2%	5%	10%	15%
Enero	\$ 14.580,97	\$ 15.135,38	\$ 15.686,06	\$ 16.115,81	\$ 16.883,23	\$ 17.650,65
Febrero	\$ 14.580,97	\$ 15.135,38	\$ 15.686,06	\$ 16.115,81	\$ 16.883,23	\$ 17.650,65
Marzo	\$ 14.930,91	\$ 15.498,63	\$ 16.062,52	\$ 16.502,59	\$ 17.288,43	\$ 18.074,26
Abril	\$ 15.747,45	\$ 16.346,21	\$ 16.940,94	\$ 17.405,07	\$ 16.907,79	\$ 19.062,70
Mayo	\$ 14.814,27	\$ 15.377,55	\$ 15.937,03	\$ 16.373,66	\$ 17.153,36	\$ 17.933,06
Junio	\$ 14.697,62	\$ 15.256,46	\$ 15.811,54	\$ 16.244,74	\$ 17.018,30	\$ 17.791,85
Julio	\$ 14.231,03	\$ 14.772,13	\$ 15.309,59	\$ 15.729,03	\$ 16.478,03	\$ 17.227,03
Agosto	\$ 14.231,03	\$ 14.772,13	\$ 15.309,59	\$ 15.729,03	\$ 16.478,03	\$ 17.227,03
Septiembre	\$ 14.231,03	\$ 14.772,13	\$ 15.309,59	\$ 15.729,03	\$ 16.478,03	\$ 17.227,03
Octubre	\$ 14.231,03	\$ 14.772,13	\$ 15.309,59	\$ 15.729,03	\$ 16.478,03	\$ 17.227,03
Noviembre	\$ 15.047,56	\$ 15.619,71	\$ 16.188,01	\$ 16.631,52	\$ 17.423,49	\$ 18.215,47
Diciembre	\$ 23.329,55	\$ 24.216,61	\$ 25.097,69	\$ 25.785,30	\$ 27.013,17	\$ 28.241,04
Total	\$ 184.653,42	\$ 191.674,46	\$ 198.648,20	\$ 204.090,62	\$ 212.483,12	\$ 223.527,82
Elaborado por: Jorge A. Méndez						

Tabla 7.64

Flujo de caja mensual año 2011

Sin Proyecto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Saldo Inicial	\$ -	\$ 481,28	\$ 962,55	\$ 1.620,08	\$ 2.688,86	\$ 3.287,64	\$ 3.827,66	\$ 4.132,69	\$ 4.437,71	\$ 4.957,76	\$ 5.477,81	\$ 6.421,46	\$ 38.295,50
Ventas	\$ 15.299,63	\$ 15.299,63	\$ 15.666,82	\$ 16.523,60	\$ 15.544,42	\$ 15.422,02	\$ 14.932,43	\$ 14.932,43	\$ 15.380,41	\$ 15.380,41	\$ 16.262,89	\$ 25.213,78	\$ 195.858,47
(-) Costo de Ventas	\$ 7.955,81	\$ 7.955,81	\$ 8.146,74	\$ 8.592,27	\$ 8.083,10	\$ 8.019,45	\$ 7.764,87	\$ 7.764,87	\$ 7.997,81	\$ 7.997,81	\$ 8.456,70	\$ 13.111,17	\$ 101.846,40
Utilidad Bruta en Ventas	\$ 7.343,82	\$ 7.343,82	\$ 7.520,07	\$ 7.931,33	\$ 7.461,32	\$ 7.402,57	\$ 7.167,57	\$ 7.167,57	\$ 7.382,60	\$ 7.382,60	\$ 7.806,19	\$ 12.102,62	\$ 94.012,06
Gastos de Administracion	\$ 6.862,54	\$ 6.862,54	\$ 6.862,54	\$ 6.862,54	\$ 6.862,54	\$ 6.862,54	\$ 6.862,54	\$ 6.862,54	\$ 6.862,54	\$ 6.862,54	\$ 6.862,54	\$ 7.126,54	\$ 82.614,54
- Sueldos	\$ 6.562,54	\$ 6.562,54	\$ 6.562,54	\$ 6.562,54	\$ 6.562,54	\$ 6.562,54	\$ 6.562,54	\$ 6.562,54	\$ 6.562,54	\$ 6.562,54	\$ 6.562,54	\$ 6.562,54	\$ 78.750,54
(-) Gastos de Ventas	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 3.600,00
(-) Gastos de Marketing													\$ -
Gastos de Personal Extra												\$ 264,00	\$ 264,00
Flujo Operacional	\$ 481,28	\$ 481,28	\$ 657,53	\$ 1.068,78	\$ 598,78	\$ 540,03	\$ 305,02	\$ 305,02	\$ 520,05	\$ 520,05	\$ 943,64	\$ 4.976,07	\$ 11.397,53
Inversiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo Neto Generado	\$ 481,28	\$ 481,28	\$ 657,53	\$ 1.068,78	\$ 598,78	\$ 540,03	\$ 305,02	\$ 305,02	\$ 520,05	\$ 520,05	\$ 943,64	\$ 4.976,07	\$ 11.397,53
Saldos Acumulados	\$ 481,28	\$ 962,55	\$ 1.620,08	\$ 2.688,86	\$ 3.287,64	\$ 3.827,66	\$ 4.132,69	\$ 4.437,71	\$ 4.957,76	\$ 5.477,81	\$ 6.421,46	\$ 11.397,53	

Elaborado Por: Jorge A. Méndez

Tabla 7.65

Flujo de caja mensual sin la aplicación del proyecto escenario esperado 2012

Sin Proyecto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Saldo Inicial	\$ -	\$ 372,44	\$ 774,88	\$ 1.351,67	\$ 2.305,31	\$ 2.823,99	\$ 3.284,55	\$ 3.482,63	\$ 3.710,70	\$ 3.938,78	\$ 4.136,86	\$ 4.771,78	\$ 30.953,59
Ventas	\$ 15.135,38	\$ 15.135,38	\$ 15.498,63	\$ 16.346,21	\$ 15.377,55	\$ 15.256,46	\$ 14.772,13	\$ 14.772,13	\$ 14.772,13	\$ 14.772,13	\$ 15.619,71	\$ 24.216,61	\$ 191.674,46
(-) Costo de Ventas	\$ 7.870,40	\$ 7.870,40	\$ 8.059,29	\$ 8.500,03	\$ 7.996,32	\$ 7.933,36	\$ 7.681,51	\$ 7.681,51	\$ 7.681,51	\$ 7.681,51	\$ 8.122,25	\$ 12.592,64	\$ 99.670,72
Utilidad Bruta en Ventas	\$ 7.264,98	\$ 7.264,98	\$ 7.439,34	\$ 7.846,18	\$ 7.381,22	\$ 7.323,10	\$ 7.090,62	\$ 7.090,62	\$ 7.090,62	\$ 7.090,62	\$ 7.497,46	\$ 11.623,97	\$ 92.003,74
Gastos de Administracion	\$ 6.892,54	\$ 6.862,54	\$ 6.862,54	\$ 6.892,54	\$ 6.862,54	\$ 6.862,54	\$ 6.892,54	\$ 6.862,54	\$ 6.862,54	\$ 6.892,54	\$ 6.862,54	\$ 7.154,54	\$ 82.762,54
- Sueldos	\$ 6.562,54	\$ 6.562,54	\$ 6.562,54	\$ 6.562,54	\$ 6.562,54	\$ 6.562,54	\$ 6.562,54	\$ 6.562,54	\$ 6.562,54	\$ 6.562,54	\$ 6.562,54	\$ 6.562,54	\$ 78.750,54
(-) Gastos de Ventas	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 3.600,00
(-) Gastos de Marketing	\$ 30,00	\$ -	\$ -	\$ 30,00	\$ -	\$ -	\$ 30,00	\$ -	\$ -	\$ 30,00	\$ -	\$ -	\$ 120,00
Gastos de Personal Extra	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 292,00	\$ 292,00
Flujo Operacional	\$ 372,44	\$ 402,44	\$ 576,80	\$ 953,64	\$ 518,68	\$ 460,56	\$ 198,08	\$ 228,08	\$ 228,08	\$ 198,08	\$ 634,92	\$ 4.469,43	\$ 9.241,21
Inversiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo Neto Generado	\$ 372,44	\$ 402,44	\$ 576,80	\$ 953,64	\$ 518,68	\$ 460,56	\$ 198,08	\$ 228,08	\$ 228,08	\$ 198,08	\$ 634,92	\$ 4.469,43	\$ 9.241,21
Saldos Acumulados	\$ 372,44	\$ 774,88	\$ 1.351,67	\$ 2.305,31	\$ 2.823,99	\$ 3.284,55	\$ 3.482,63	\$ 3.710,70	\$ 3.938,78	\$ 4.136,86	\$ 4.771,78	\$ 9.241,21	

Elaborado Por: Jorge A. Méndez

Tabla 7.66

Flujo de caja mensual sin la aplicación del proyecto escenario esperado 2013

Sin Proyecto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Saldo Inicial	\$ -	\$ 376,80	\$ 783,61	\$ 1.364,87	\$ 2.323,22	\$ 2.846,34	\$ 3.311,29	\$ 3.513,63	\$ 3.745,97	\$ 3.978,31	\$ 4.180,65	\$ 4.820,07	\$ 31.244,77
Ventas	\$ 15.144,47	\$ 15.144,47	\$ 15.507,94	\$ 16.356,03	\$ 15.386,79	\$ 15.265,63	\$ 14.781,01	\$ 14.781,01	\$ 14.781,01	\$ 14.781,01	\$ 15.629,10	\$ 24.231,16	\$ 191.789,62
(-) Costo de Ventas	\$ 7.875,13	\$ 7.875,13	\$ 8.064,13	\$ 8.505,14	\$ 8.001,13	\$ 7.938,13	\$ 7.686,12	\$ 7.686,12	\$ 7.686,12	\$ 7.686,12	\$ 8.127,13	\$ 12.600,20	\$ 99.730,60
Utilidad Bruta en Ventas	\$ 7.269,35	\$ 7.269,35	\$ 7.443,81	\$ 7.850,90	\$ 7.385,66	\$ 7.327,50	\$ 7.094,88	\$ 7.094,88	\$ 7.094,88	\$ 7.094,88	\$ 7.501,97	\$ 11.630,96	\$ 92.059,02
Gastos de Administracion	\$ 6.892,54	\$ 6.862,54	\$ 6.862,54	\$ 6.892,54	\$ 6.862,54	\$ 6.862,54	\$ 6.892,54	\$ 6.862,54	\$ 6.862,54	\$ 6.892,54	\$ 6.862,54	\$ 7.154,54	\$ 82.762,54
- Sueldos	\$ 6.562,54	\$ 6.562,54	\$ 6.562,54	\$ 6.562,54	\$ 6.562,54	\$ 6.562,54	\$ 6.562,54	\$ 6.562,54	\$ 6.562,54	\$ 6.562,54	\$ 6.562,54	\$ 6.562,54	\$ 78.750,54
(-) Gastos de Ventas	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 3.600,00
(-) Gastos de Marketing	\$ 30,00	\$ -	\$ -	\$ 30,00	\$ -	\$ -	\$ 30,00	\$ -	\$ -	\$ 30,00	\$ -	\$ -	\$ 120,00
Gastos de Personal Extra	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 292,00	\$ 292,00
Flujo Operacional	\$ 376,80	\$ 406,80	\$ 581,27	\$ 958,35	\$ 523,11	\$ 464,96	\$ 202,34	\$ 232,34	\$ 232,34	\$ 202,34	\$ 639,42	\$ 4.476,41	\$ 9.296,48
Inversiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo Neto Generado	\$ 376,80	\$ 406,80	\$ 581,27	\$ 958,35	\$ 523,11	\$ 464,96	\$ 202,34	\$ 232,34	\$ 232,34	\$ 202,34	\$ 639,42	\$ 4.476,41	\$ 9.296,48
Saldos Acumulados	\$ 376,80	\$ 783,61	\$ 1.364,87	\$ 2.323,22	\$ 2.846,34	\$ 3.311,29	\$ 3.513,63	\$ 3.745,97	\$ 3.978,31	\$ 4.180,65	\$ 4.820,07	\$ 9.296,48	

Elaborado Por: Jorge A. Méndez

Tabla 7.67

Flujo de caja mensual sin la aplicación del proyecto escenario esperado 2014

Sin Proyecto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Saldo Inicial	\$ -	\$ 278,92	\$ 587,85	\$ 1.068,89	\$ 1.921,53	\$ 2.345,19	\$ 2.711,49	\$ 2.818,30	\$ 2.955,10	\$ 3.091,91	\$ 3.198,72	\$ 3.737,13	\$ 24.715,02
Ventas	\$ 14.940,56	\$ 14.940,56	\$ 15.299,13	\$ 16.135,80	\$ 15.179,61	\$ 15.060,08	\$ 14.581,98	\$ 14.581,98	\$ 14.581,98	\$ 14.581,98	\$ 15.418,66	\$ 23.904,89	\$ 189.207,23
(-) Costo de Ventas	\$ 7.769,09	\$ 7.769,09	\$ 7.955,55	\$ 8.390,62	\$ 7.893,40	\$ 7.831,24	\$ 7.582,63	\$ 7.582,63	\$ 7.582,63	\$ 7.582,63	\$ 8.017,70	\$ 12.430,54	\$ 98.387,76
Utilidad Bruta en Ventas	\$ 7.171,47	\$ 7.171,47	\$ 7.343,58	\$ 7.745,19	\$ 7.286,21	\$ 7.228,84	\$ 6.999,35	\$ 6.999,35	\$ 6.999,35	\$ 6.999,35	\$ 7.400,95	\$ 11.474,35	\$ 90.819,47
Gastos de Administracion	\$ 6.892,54	\$ 6.862,54	\$ 6.862,54	\$ 6.892,54	\$ 6.862,54	\$ 6.862,54	\$ 6.892,54	\$ 6.862,54	\$ 6.862,54	\$ 6.892,54	\$ 6.862,54	\$ 7.154,54	\$ 82.762,54
- Sueldos	\$ 6.562,54	\$ 6.562,54	\$ 6.562,54	\$ 6.562,54	\$ 6.562,54	\$ 6.562,54	\$ 6.562,54	\$ 6.562,54	\$ 6.562,54	\$ 6.562,54	\$ 6.562,54	\$ 6.562,54	\$ 78.750,54
(-) Gastos de Ventas	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 3.600,00
(-) Gastos de Marketing	\$ 30,00	\$ -	\$ -	\$ 30,00	\$ -	\$ -	\$ 30,00	\$ -	\$ -	\$ 30,00	\$ -	\$ -	\$ 120,00
Gastos de Personal Extra	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 292,00	\$ 292,00
Flujo Operacional	\$ 278,92	\$ 308,92	\$ 481,04	\$ 852,64	\$ 423,67	\$ 366,30	\$ 106,81	\$ 136,81	\$ 136,81	\$ 106,81	\$ 538,41	\$ 4.319,80	\$ 8.056,93
Inversiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo Neto Generado	\$ 278,92	\$ 308,92	\$ 481,04	\$ 852,64	\$ 423,67	\$ 366,30	\$ 106,81	\$ 136,81	\$ 136,81	\$ 106,81	\$ 538,41	\$ 4.319,80	\$ 8.056,93
Saldos Acumulados	\$ 278,92	\$ 587,85	\$ 1.068,89	\$ 1.921,53	\$ 2.345,19	\$ 2.711,49	\$ 2.818,30	\$ 2.955,10	\$ 3.091,91	\$ 3.198,72	\$ 3.737,13	\$ 8.056,93	

Elaborado Por: Jorge A. Méndez

Tabla 7.68

Flujo de caja mensual con la aplicación del proyecto escenario esperado 2012

Con Proyecto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Saldo Inicial	\$ -	\$ 344,44	\$ 718,88	\$ (2.849,53)	\$ (1.779,33)	\$ (561,26)	\$ 591,97	\$ 1.163,88	\$ 1.765,79	\$ 2.367,71	\$ 2.939,62	\$ 3.995,35	\$ 8.697,51
Ventas	\$ 15.135,38	\$ 15.135,38	\$ 15.498,63	\$ 16.907,79	\$ 17.153,36	\$ 17.018,30	\$ 16.478,03	\$ 16.478,03	\$ 16.478,03	\$ 16.478,03	\$ 17.423,49	\$ 27.013,17	\$ 207.197,62
(-) Costo de Ventas	\$ 7.870,40	\$ 7.870,40	\$ 8.059,29	\$ 8.792,05	\$ 8.919,75	\$ 8.849,51	\$ 8.568,58	\$ 8.568,58	\$ 8.568,58	\$ 8.568,58	\$ 9.060,22	\$ 14.046,85	\$ 107.742,76
Utilidad Bruta en Ventas	\$ 7.264,98	\$ 7.264,98	\$ 7.439,34	\$ 8.115,74	\$ 8.233,61	\$ 8.168,78	\$ 7.909,46	\$ 7.909,46	\$ 7.909,46	\$ 7.909,46	\$ 8.363,28	\$ 12.966,32	\$ 99.454,86
Gastos de Administracion	\$ 6.920,54	\$ 6.890,54	\$ 11.007,74	\$ 7.045,54	\$ 7.015,54	\$ 7.015,54	\$ 7.337,54	\$ 7.307,54	\$ 7.307,54	\$ 7.337,54	\$ 7.307,54	\$ 7.599,54	\$ 90.092,74
Sueldos	\$ 6.562,54	\$ 6.562,54	\$ 6.562,54	\$ 6.562,54	\$ 6.562,54	\$ 6.562,54	\$ 6.854,54	\$ 6.854,54	\$ 6.854,54	\$ 6.854,54	\$ 6.854,54	\$ 6.854,54	\$ 80.502,54
Gastos de Ventas	\$ 328,00	\$ 328,00	\$ 328,00	\$ 328,00	\$ 328,00	\$ 328,00	\$ 328,00	\$ 328,00	\$ 328,00	\$ 328,00	\$ 328,00	\$ 328,00	\$ 3.936,00
Gasto plan de capacitacion			\$ 494,20										\$ 494,20
Gasto Plan de mejoramiento			\$ 3.498,00										\$ 3.498,00
Gastos de Marketing	\$ 30,00	\$ -	\$ 125,00	\$ 155,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 155,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 155,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 1.370,00
Gastos de Personal Extra	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 292,00	\$ 292,00
Flujo Operacional	\$ 344,44	\$ 374,44	\$ (3.568,40)	\$ 1.070,19	\$ 1.218,07	\$ 1.153,24	\$ 571,91	\$ 601,91	\$ 601,91	\$ 571,91	\$ 1.055,73	\$ 5.366,78	\$ 9.362,12
Inversiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo Neto Generado	\$ 344,44	\$ 374,44	\$ (3.568,40)	\$ 1.070,19	\$ 1.218,07	\$ 1.153,24	\$ 571,91	\$ 601,91	\$ 601,91	\$ 571,91	\$ 1.055,73	\$ 5.366,78	\$ 9.362,12
Saldos Acumulados	\$ 344,44	\$ 718,88	\$ (2.849,53)	\$ (1.779,33)	\$ (561,26)	\$ 591,97	\$ 1.163,88	\$ 1.765,79	\$ 2.367,71	\$ 2.939,62	\$ 3.995,35	\$ 9.362,12	

Elaborado Por: Jorge A. Méndez

Tabla 7.69

Flujo de caja mensual con la aplicación del proyecto escenario esperado 2013

Con Proyecto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Saldo Inicial	\$ -	\$ 1.009,52	\$ 2.049,05	\$ (1.076,10)	\$ 70,57	\$ 1.368,64	\$ 2.599,94	\$ 3.534,14	\$ 4.498,33	\$ 5.462,53	\$ 6.396,72	\$ 7.828,35	\$ 33.741,70
Ventas	\$ 17.389,73	\$ 17.389,73	\$ 17.807,08	\$ 17.415,02	\$ 17.667,96	\$ 17.528,84	\$ 16.972,37	\$ 16.972,37	\$ 16.972,37	\$ 16.972,37	\$ 17.946,20	\$ 27.823,56	\$ 218.857,61
(-) Costo de Ventas	\$ 9.042,66	\$ 9.042,66	\$ 9.259,68	\$ 9.055,81	\$ 9.187,34	\$ 9.115,00	\$ 8.825,63	\$ 8.825,63	\$ 8.825,63	\$ 8.825,63	\$ 9.332,02	\$ 14.468,25	\$ 113.805,96
Utilidad Bruta en Ventas	\$ 8.347,07	\$ 8.347,07	\$ 8.547,40	\$ 8.359,21	\$ 8.480,62	\$ 8.413,85	\$ 8.146,74	\$ 8.146,74	\$ 8.146,74	\$ 8.146,74	\$ 8.614,17	\$ 13.355,31	\$ 105.051,65
Gastos de Administracion	\$ 7.337,54	\$ 7.307,54	\$ 11.672,54	\$ 7.212,54	\$ 7.182,54	\$ 7.182,54	\$ 7.212,54	\$ 7.182,54	\$ 7.182,54	\$ 7.212,54	\$ 7.182,54	\$ 7.474,54	\$ 91.342,54
Sueldos	\$ 6.854,54	\$ 6.854,54	\$ 6.854,54	\$ 6.854,54	\$ 6.854,54	\$ 6.854,54	\$ 6.854,54	\$ 6.854,54	\$ 6.854,54	\$ 6.854,54	\$ 6.854,54	\$ 6.854,54	\$ 82.254,54
Gastos de Ventas	\$ 328,00	\$ 328,00	\$ 328,00	\$ 328,00	\$ 328,00	\$ 328,00	\$ 328,00	\$ 328,00	\$ 328,00	\$ 328,00	\$ 328,00	\$ 328,00	\$ 3.936,00
Gastos de Marketing	\$ 155,00	\$ 125,00	\$ -	\$ 30,00	\$ -	\$ -	\$ 30,00	\$ -	\$ -	\$ 30,00	\$ -	\$ -	\$ 370,00
Gastos de Personal Extra	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 292,00	\$ 292,00
Gastos Plan de Mejoramiento			\$ 4.490,00										\$ 4.490,00
Flujo Operacional	\$ 1.009,52	\$ 1.039,52	\$ (3.125,15)	\$ 1.146,67	\$ 1.298,08	\$ 1.231,30	\$ 934,19	\$ 964,19	\$ 964,19	\$ 934,19	\$ 1.431,63	\$ 5.880,77	\$ 13.709,12
Inversiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo Neto Generado	\$ 1.009,52	\$ 1.039,52	\$ (3.125,15)	\$ 1.146,67	\$ 1.298,08	\$ 1.231,30	\$ 934,19	\$ 964,19	\$ 964,19	\$ 934,19	\$ 1.431,63	\$ 5.880,77	\$ 13.709,12
Saldos Acumulados	\$ 1.009,52	\$ 2.049,05	\$ (1.076,10)	\$ 70,57	\$ 1.368,64	\$ 2.599,94	\$ 3.534,14	\$ 4.498,33	\$ 5.462,53	\$ 6.396,72	\$ 7.828,35	\$ 13.709,12	

Elaborado Por: Jorge A. Méndez

Tabla 7.70

Flujo de caja mensual con la aplicación del proyecto escenario esperado 2014

Con Proyecto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Saldo Inicial	\$ -	\$ 1.296,60	\$ 2.623,21	\$ 4.154,03	\$ 5.463,01	\$ 6.925,76	\$ 8.320,43	\$ 9.412,82	\$ 10.535,20	\$ 11.657,58	\$ 12.749,97	\$ 14.348,86	\$ 87.487,47
Ventas	\$ 17.727,39	\$ 17.727,39	\$ 18.152,85	\$ 17.753,18	\$ 18.011,03	\$ 17.869,21	\$ 17.301,93	\$ 17.301,93	\$ 17.301,93	\$ 17.301,93	\$ 18.294,67	\$ 28.363,83	\$ 223.107,27
(-) Costo de Ventas	\$ 9.218,24	\$ 9.218,24	\$ 9.439,48	\$ 9.231,65	\$ 9.365,74	\$ 9.291,99	\$ 8.997,01	\$ 8.997,01	\$ 8.997,01	\$ 8.997,01	\$ 9.513,23	\$ 14.749,19	\$ 116.015,78
Utilidad Bruta en Ventas	\$ 8.509,15	\$ 8.509,15	\$ 8.713,37	\$ 8.521,52	\$ 8.645,29	\$ 8.577,22	\$ 8.304,93	\$ 8.304,93	\$ 8.304,93	\$ 8.304,93	\$ 8.781,44	\$ 13.614,64	\$ 107.091,49
Gastos de Administracion	\$ 7.212,54	\$ 7.182,54	\$ 7.182,54	\$ 7.212,54	\$ 7.182,54	\$ 7.182,54	\$ 7.212,54	\$ 7.182,54	\$ 7.182,54	\$ 7.212,54	\$ 7.182,54	\$ 7.474,54	\$ 86.602,54
Sueldos	\$ 6.854,54	\$ 6.854,54	\$ 6.854,54	\$ 6.854,54	\$ 6.854,54	\$ 6.854,54	\$ 6.854,54	\$ 6.854,54	\$ 6.854,54	\$ 6.854,54	\$ 6.854,54	\$ 6.854,54	\$ 82.254,54
Gastos de Ventas	\$ 328,00	\$ 328,00	\$ 328,00	\$ 328,00	\$ 328,00	\$ 328,00	\$ 328,00	\$ 328,00	\$ 328,00	\$ 328,00	\$ 328,00	\$ 328,00	\$ 3.936,00
Gastos de Marketing	\$ 30,00	\$ -	\$ -	\$ 30,00	\$ -	\$ -	\$ 30,00	\$ -	\$ -	\$ 30,00	\$ -	\$ -	\$ 120,00
Gastos de Personal Extra	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 292,00	\$ 292,00
Flujo Operacional	\$ 1.296,60	\$ 1.326,60	\$ 1.530,82	\$ 1.308,98	\$ 1.462,75	\$ 1.394,68	\$ 1.092,38	\$ 1.122,38	\$ 1.122,38	\$ 1.092,38	\$ 1.598,90	\$ 6.140,09	\$ 20.488,96
Inversiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo Neto Generado	\$ 1.296,60	\$ 1.326,60	\$ 1.530,82	\$ 1.308,98	\$ 1.462,75	\$ 1.394,68	\$ 1.092,38	\$ 1.122,38	\$ 1.122,38	\$ 1.092,38	\$ 1.598,90	\$ 6.140,09	\$ 20.488,96
Saldos Acumulados	\$ 1.296,60	\$ 2.623,21	\$ 4.154,03	\$ 5.463,01	\$ 6.925,76	\$ 8.320,43	\$ 9.412,82	\$ 10.535,20	\$ 11.657,58	\$ 12.749,97	\$ 14.348,86	\$ 20.488,96	

Elaborado Por: Jorge A. Méndez

7.3.3 Análisis de los Flujos de Caja

En la Tabla 7.64, se muestran los flujos de caja mensual al cierre del año 2011, teniendo un flujo neto generado de \$11.397,53, pero que para el tipo de negocio no representa un valor muy atractivo. Puesto que para los próximos años seguirán decreciendo esos flujo como se muestran en las tablas 7.65, 7.66, y 7.67.

Aplicando el proyecto, los flujos netos generados serian de \$9.362,12 para el año 2012 como se muestra en la tabla 7.68, puesto que se aplica la primera parte del plan operativo afectando en sus gastos de administración restando al flujo neto.

Para el 2013 este flujo alcanzaría los \$13.709,12 como se muestra en la tabla 7.69, siendo este un valor más atractivo para la gerencia, aun cuando se gastado en la segunda parte del plan operativo.

Mientras que para el año 2014, se puede observar el incremento generado al haber aplicado el proyecto, teniendo un flujo neto generado de \$20.488,96 como se muestra en la tabla 7.70, siendo este valor el proyectado a alcanzar.

7.3.4 Estado de Resultados

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

El estado financiero para el restaurante “Su Cebiche” ayudara a visualizar de mejor manera los resultados obtenidos al término de la aplicación del proyecto y toda su efectividad expresado en términos financieros.

Tabla 7.71

Estados de Resultados Esperado para el año 2012

Estados de Resultados 2012	Sin Proyecto	Con Proyecto
Ventas	\$ 191.674,46	\$ 207.197,62
Costo de Ventas	\$ 99.670,72	\$ 107.742,76
Utilidad Bruta	\$ 92.003,74	\$ 99.454,86
Gastos Administrativos	\$ 78.750,54	\$ 80.502,54
Gastos de Ventas	\$ 3.600,00	\$ 3.936,00
Gastos de Marketing	\$ 120,00	\$ 1.370,00
Gastos Sueldo extra	\$ 292,00	\$ 292,00
Gastos plan de capacitación		\$ 494,20
Gasto plan de mejoramiento		\$ 3.498,00
Gasto Depreciaciones		\$ 574,30
Utilidad Operacional	\$ 9.241,21	\$ 8.787,82
Participación a trabajadores 15%	\$ 1.386,18	\$ 1.318,17
Utilidad antes del I.R.	\$ 7.855,03	\$ 7.469,65
Impuesto a la Renta 25%	\$ 1.963,76	\$ 1.867,41
Utilidad del Ejercicio	\$ 5.891,27	\$ 5.602,24
Reserva legal 5%	\$ 294,56	\$ 280,11
Utilidad neta	\$ 5.596,71	\$ 5.322,13

Elaborado por: Jorge A. Méndez

Tabla 7.72

Estados de Resultados Esperado para el año 2013

Estados de Resultados 2012	Sin Proyecto	Con Proyecto
Ventas	\$ 191.789,62	\$ 218.857,61
Costo de Ventas	\$ 99.730,60	\$ 113.805,96
Utilidad Bruta	\$ 92.059,02	\$ 105.051,65
Gastos Administrativos	\$ 78.750,54	\$ 82.254,54
Gastos de Ventas	\$ 3.600,00	\$ 3.936,00
Gastos de Marketing	\$ 120,00	\$ 370,00
Gastos Sueldo extra	\$ 292,00	\$ 292,00
Gasto plan de mejoramiento	\$ -	\$ 4.490,00
Gasto Depreciaciones		\$ 574,30
Utilidad Operacional	\$ 9.296,48	\$ 13.134,82
Participación a trabajadores 15%	\$ 1.394,47	\$ 1.970,22
Utilidad antes del I.R.	\$ 7.902,01	\$ 11.164,60
Impuesto a la Renta 25%	\$ 1.975,50	\$ 2.791,15
Utilidad del Ejercicio	\$ 5.926,51	\$ 8.373,45
Reserva legal 5%	\$ 296,33	\$ 418,67
Utilidad neta	\$ 5.630,18	\$ 7.954,77

Elaborado por: Jorge A. Méndez

Tabla 7.73

Estados de Resultados Esperado para el año 2014

Estados de Resultados 2012	Sin Proyecto	Con Proyecto
Ventas	\$ 189.207,23	\$ 223.107,27
Costo de Ventas	\$ 98.387,76	\$ 116.015,78
Utilidad Bruta	\$ 90.819,47	\$ 107.091,49
Gastos Administrativos	\$ 78.750,54	\$ 82.254,54
Gastos de Ventas	\$ 3.600,00	\$ 3.936,00
Gastos de Marketing	\$ 120,00	\$ 120,00
Gastos Sueldo extra	\$ 292,00	\$ 292,00
Gasto Depreciaciones		\$ 574,30
Utilidad Operacional	\$ 8.056,93	\$ 19.914,66
Participación a trabajadores 15%	\$ 1.208,54	\$ 2.987,20
Utilidad antes del I.R.	\$ 6.848,39	\$ 16.927,46
Impuesto a la Renta 25%	\$ 1.712,10	\$ 4.231,86
Utilidad del Ejercicio	\$ 5.136,30	\$ 12.695,59
Reserva legal 5%	\$ 256,81	\$ 634,78
Utilidad neta	\$ 4.879,48	\$ 12.060,81

Elaborado por: Jorge A. Méndez

7.3.5 Análisis del Estado de Resultados

Para un análisis efectivo, se procederá a comparar los resultados de valores importantes como flujo de caja, ventas brutas y utilidad neta.

Tabla 7.74
Cuadro Resumen Año 2012

2012	Sin Proyecto	Con Proyecto	Diferencia	Variación
Saldo Flujo de Caja	\$ 9.241,21	\$ 9.362,12	\$ 120,92	1%
Ventas Brutas	\$ 191.674,46	\$ 207.197,62	\$ 15.523,16	8%
Utilidad Neta	\$ 5.596,71	\$ 5.322,13	\$ (274,58)	-5%

Elaborado por: Jorge A. Méndez

Tabla 7.75
Cuadro Resumen Año 2013

2013	Sin Proyecto	Con Proyecto	Diferencia	Variación
Saldo Flujo de Caja	\$ 9.296,48	\$ 13.709,12	\$ 4.412,64	47%
Ventas Brutas	\$ 191.789,62	\$ 218.857,61	\$ 27.067,99	14%
Utilidad Neta	\$ 5.630,18	\$ 7.954,77	\$ 2.324,59	41%

Elaborado por: Jorge A. Méndez

Tabla 7.76
Cuadro Resumen Año 2014

2014	Sin Proyecto	Con Proyecto	Diferencia	Variación
Saldo Flujo de Caja	\$ 8.056,93	\$ 20.488,96	\$ 12.432,02	154%
Ventas Brutas	\$ 189.207,23	\$ 223.107,27	\$ 33.900,04	18%
Utilidad Neta	\$ 4.879,48	\$ 12.060,81	\$ 7.181,33	147%

Elaborado por: Jorge A. Méndez

Como se puede observar en las tablas descritas anteriormente, existen variaciones muy importantes, que determinan beneficios tanto en los saldos de flujo de caja, ventas brutas y utilidad neta, en esta última para el año 2012 existen una disminución del 5%, debido a la implementación del plan operativo de mejoramiento para el restaurante, pero en los años 2013 y 2014 se evidencia un incremento en su utilidad neta de 41% y 147% respectivamente.

7.3.6 Valor Actual Neto

Este índice financiero permite, traer a valor presente los flujos de caja futuros que va a generar el proyecto, descontados a una tasa de descuento, y descontando la inversión inicial.

Para el presente proyecto se ha calculado un Valor Actual Neto de \$14.347,51, lo que indica que el proyecto es viable y que la inversión estaría totalmente cubierta, produciendo a la vez un incremento en la rentabilidad del negocio.

7.3.7 Tasa Interna de Retorno

La TIR es la tasa que iguala el valor actual neto a cero, también es conocida como la tasa de rentabilidad producto de la reinversión de los flujos netos de efectivo dentro de la operación propia del negocio.

Cuando la evaluación de los proyectos de inversión se hace con base en la Tasa Interna de Retorno, toma como referencia la tasa de descuento, si la TIR es mayor que la tasa mínima de rentabilidad (TMAR), el proyecto se debe aceptar, pues estima un rendimiento mayor al mínimo requerido.

Para este caso la TIR es de: **47,72%**, porcentaje muy atractivo para la gerencia, reiterando una vez más el incremento que se produce al aplicar el proyecto de una manera efectiva.

7.3.8 Tasa Mínima de Rentabilidad

La TMAR es la tasa que representa una medida de rentabilidad, la mínima que se le exigirá al proyecto de tal manera que permita cubrir la totalidad de la inversión inicial, los egresos de operación, los intereses que deberán pagarse por aquella parte de la inversión financiada con capital ajeno a los inversionistas del proyecto, los impuestos y la rentabilidad que el inversionista exige a su propio capital invertido.

$$\text{TMAR} = \text{Tasa Pasiva Referencial} + \text{Tasa de Inflación} \\ + \text{Tasa del Riesgo País}$$

$$\text{TMAR} = 4,60\% + 3,88\% + 8\%$$

$$\text{TMAR} = \mathbf{16,48\%}$$

Esta tasa es variable y su cálculo depende del inversionista, para el restaurante “Su Cebiche”, esta tasa es la mínima que podría aceptar a cambio de la inversión a realizar.

7.3.9 Relación Beneficio / Costo

La relación costo – beneficio se basa en el principio de obtener los mayores y mejores resultados, tanto por eficiencia técnica como por motivación. Representa la capacidad de rendimiento de la inversión.

Al aplicar el índice de relación beneficio – costo, se determinaría lo siguiente:

$$\frac{\text{Beneficio}}{\text{Costo}} = \frac{\$16.965,57}{\$10.990,20} = \mathbf{1.5}$$

Que por cada \$1.00 invertido en el proyecto, se obtendrá una utilidad neta de \$0.48ctvs. Líquidos para la empresa. Siendo este un valor atractivo para el restaurante “Su Cebiche”

7.3.10 Período de Recuperación

Se define como el número esperado de años y meses que tardará en recuperar la inversión inicial, a través de los flujos de caja generados por el proyecto.

Para este caso la recuperación de la inversión se efectuara en un periodo de:

$$PR = 2 \text{ años y } 27 \text{ días}$$

Para la gerencia del restaurante “Su Cebiche”, el periodo de recuperación es atractivo y manejable, ya que las inversiones de infraestructura que mejorarían la imagen del establecimiento se conservarían aun cuando el plan operativo termine a los 3 años.

7.3.11 Punto de Equilibrio

El análisis del punto de equilibrio permite calcular el valor en ventas donde el negocio cubre la totalidad de sus gastos, es decir donde el negocio no pierde ni gana.

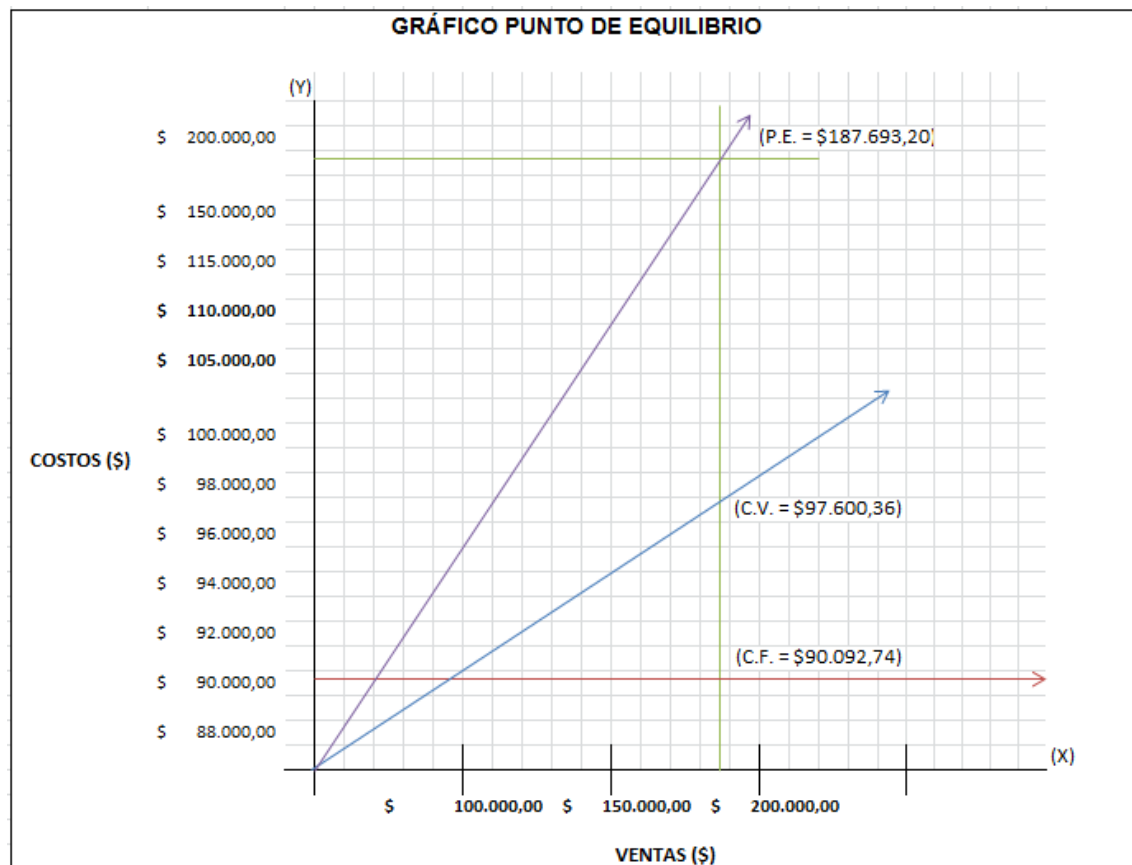
Tabla 7.77
Punto de equilibrio año 2012

Costos Fijos	\$ 90.092,74
Costos Variables	\$ 107.742,76
Total Ventas	\$ 207.197,62
P.E.	\$ 187.693,20

Elaborado por: Jorge A. Méndez

Este punto de equilibrio para el restaurante es bastante viable obtener, puesto que en años pasados ese era su margen de ventas anuales. Si bien es cierto el pasar de los años han hecho que incrementen los costos y disminuyan tanto las ventas como la producción, la eficacia de la aplicación del proyecto y sus estrategias harían volver al restaurante a esos márgenes de ventas y a aun otros más ambiciosos.

7.3.12 Gráfico Punto de Equilibrio



Como se observa en el gráfico del punto de equilibrio, es necesario realizar ventas brutas por un valor de \$187.693,20 para que así los costos variables y Costos fijos sean igualados y no representen ni pérdida ni ganancia para el establecimiento. Una vez superado este valor de punto de equilibrio el resto significa utilidad.

Tabla 7.78
Resumen de Resultados

Método	Valor
Tasa Mínima de Retorno	16,48%
Tasa Interna de Retorno	47,72%
Valor Actual Neto	\$ 14.347,51
Periodo de Recuperación	2 años, 1 mes
Relación Costo - Beneficio	1,5%
Elaborado por Jorge A. Méndez	

Utilizando los métodos para evaluar el retorno de la inversión y considerando que la tasa mínima de rendimiento aceptada por el restaurante es de 16,48% anual, se deduce que la aplicación de la Propuesta Estratégica es viable por todo lo analizado anteriormente.

CAPÍTULO VIII

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 Conclusiones y Recomendaciones Propuestas

C1: La zona actual donde se encuentra ubicado el restaurante, en las calles Juan León Mera y Calama, es una zona de alto flujo comercial y turístico, razón por la cual los restaurantes que compiten entre sí han hecho esfuerzos por cuidar la imagen de sus restaurantes y mejorar sus servicios.

R1: Se recomienda al cuerpo directivo del restaurante “Su Cebiche”, hacer una inversión de mejoramiento de fachada exterior, que brinde una imagen más atractiva para competir en el sector.

C2: Dentro del restaurante se encontró personal de servicio y administración empírico, los mismos que no demuestran profesionalismo y conocimientos en el área que atienden.

R2: Para este caso se recomienda que la gerencia del restaurante invierta en un plan de capacitación, que permita promover un servicio de calidad, basado en procesos estándares, y una administración que tome las riendas en buscar soluciones inmediatas a problemas con clientes del restaurante.

C3: La gerencia del establecimiento, no está familiarizada directamente con los problemas actuales del restaurante, por lo que la falta de toma de decisiones importantes ha afectado el rendimiento y la producción en ventas del mismo.

R3: Se recomienda que la gerencia empiece a mejorar la comunicación y tome acción sobre los problemas actuales del establecimiento, por lo que es necesario pensar en una capacitación que permita mejorar la relación laboral entre la gerencia y la parte operativa del restaurante.

C4: El mobiliario y decoración interna del restaurante resultan en una mala imagen para los clientes del restaurante a más de ser poco funcionales las mesas y sillas, su estado es decadente.

R4: Por esta razón se recomienda hacer una inversión para mejorar la decoración interior y su mobiliario, a fin de mejorar la calidad del restaurante que acompañan al excelente producto que aquí se vende.

C5: La clientela en su mayoría del segmento Adultos Mayores, que visitan con frecuencia el restaurante, representan un potencial mercado para el establecimiento, pero es necesario pensar a corto plazo atraer al segmento de adultos y jóvenes adultos.

R5: Para esto se recomienda que el restaurante empiece a interactuar de una manera directa con sus clientes, por medio de las ahora tan comunes redes sociales, a fin de conocer nuevos clientes, sus comportamientos, gustos, y también promocionar nuevos productos, servicios, ubicación, entre otras cosas.

C6: La carencia de parqueadero para clientes, resultan en incomodidad para los comensales, quienes tienen que buscar parqueaderos en las cuadras aledañas al restaurante, y muchas veces los clientes optan por escoger otros restaurantes que si dispongan de este importante servicio.

R6: Es necesario que la gerencia piense en una estrategia de convenios de parqueaderos en lugares cercanos al restaurante, o asumir el costo de un taxi para clientes frecuentes, a fin de brindar una mayor comodidad y complementar el servicio dentro del establecimiento.

BIBLIOGRAFÍA

1. ALCALDE, Pablo, (2008), Calidad, Editorial Paraninfo, edición primera, Madrid-España.
2. BAEZ, Casilla Sixto, (1982), Descripción de puestos en hoteles, restaurantes y bares, edición continental SA.
3. BARRIE, G. Dale, JAMES, J. Plunkett, (1992), Quality Costing, Chapman & Hall, London, U.K.
4. BERRY, Leonard, (1995), Un Buen Servicio ya no Basta, New York, Editorial Norma S.A.
5. BERRY, Thomas, (1992), Como Gerenciar la Transformación Hacia la Calidad Total, editorial kimpres, Edición primera, , Bogotá –Colombia.
6. BIOSCA, Domenec, (1997), 100 Detalles que hay que cuidar en un Hotel, un restaurante, un bar, Edición Limusa.
7. CRUZ ROS, Sonia; González Cruz, Tomás Félix; Camisón Zornoza, César, (2006), Gestión de Calidad, Estrategia y Competitividad, Pearson Alambra, Valencia.
8. DEMING, W. Edward; (1989), Calidad, Productividad y Competitividad, Díaz de Santos S.A., Madrid.
9. FERNÁNDEZ, D., (2005), Servicios Turísticos Restaurantes, Málaga, Ediciones Daly S.L.
10. JORDI, Bachs, ROSER, Vives, (2008), Servicio de Atención al Cliente en Restauración, Madrid, Editorial Síntesis S.A.
11. KOTLER, P., Lane, K. (2006). Dirección de Marketing. México. 12ma. Ed. Pearson Prentice Hall.
12. LAMB, Ch., Hair, J., McDaniel, C. (2006). Marketing, México. 8va. Ed. Thompson.
13. QUIJANO Portilla, Víctor Manuel, (2003), Calidad en el Servicio, Avante, México D.F.
14. REYES, P. Agustín, (1991), Administración del personal, Relaciones humanas, edición Limusa.

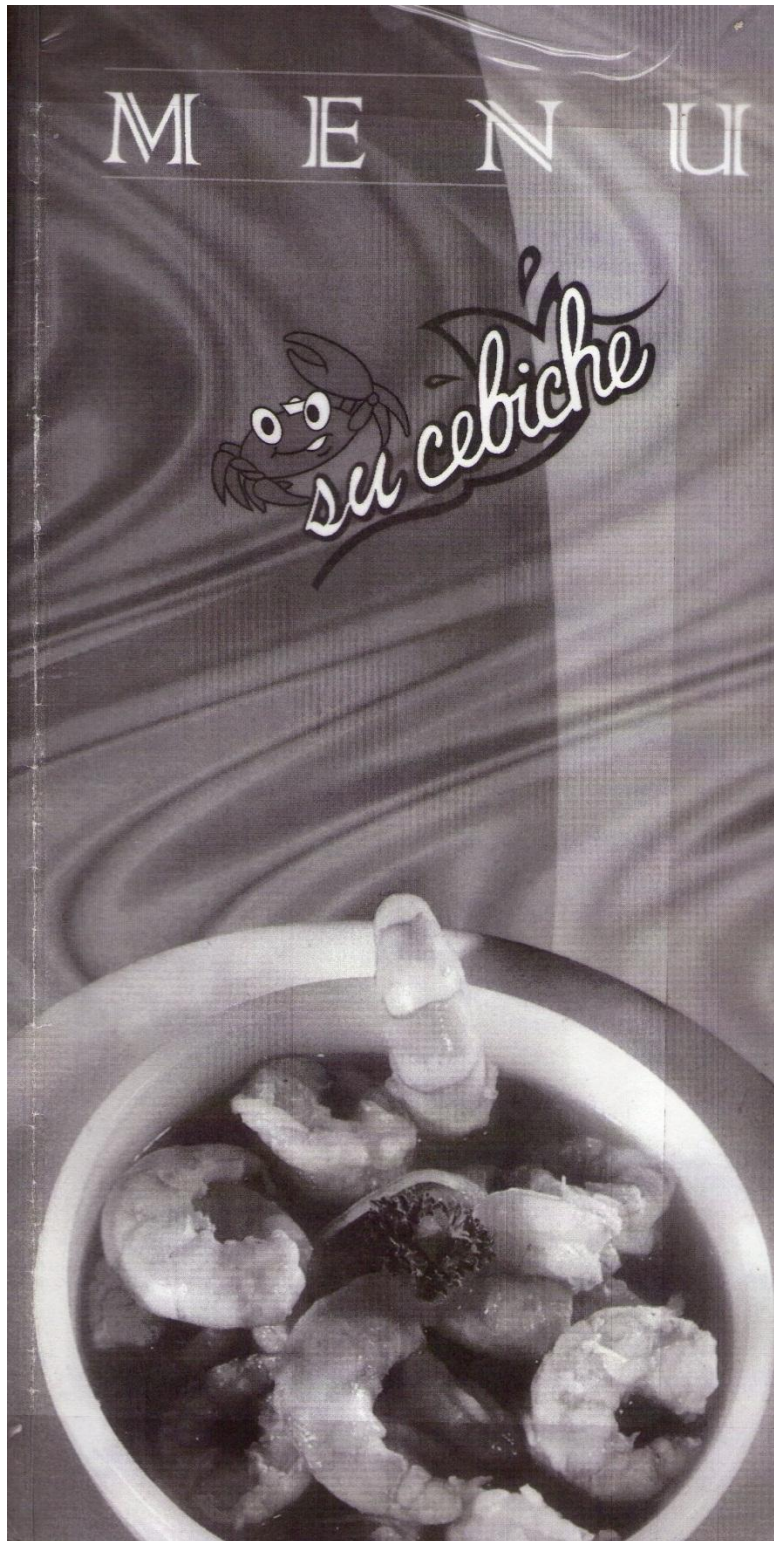
15. ROSA, Jaime, (1994), Como Aplicar Calidad Paso a Paso, editorial Eviduum, edición primera, Bogotá –Colombia.
16. SALMASI, Luigi, (1979), Administración Hotelera, edición Index-buffetti, España.
17. STANTON, (1998), William, Fundamentos de Marketing, 11 edición, Editorial Mc. Graw Hill.

LINKOGRAFÍA

1. Banco Central del Ecuador (2011). *Producto interno bruto por industria*. Consultado en 12 de febrero del 2011 en: <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000019>
2. Banco Mundial (2011). *Índice de Pobreza del Ecuador*. Consultado en 15 de Marzo del 2011 en: <http://datos.bancomundial.org/pais/ecuador>
3. Cámara Provincial de Turismo de Pichincha (2010). *Perfil del turista de Quito*. Consultado en 15 de Marzo del 2011 en: http://www.captur.com/perfil_turista.html
4. Finanzas Gobierno de Ecuador (2010). *Presupuesto General del Estado*. Consultado en 18 de Marzo del 2011 en: http://finanzas.gob.ec/PRESUPUESTO_2010-2014/PRESUPUESTO%2020102014_archivos/CARPETA_ARCHIVOS/PROG_RESUPUESTARIA_CUATRIMESTRAL_2011_2014.pdf
5. Hiebaum de Bauer, Karin (2004). Plan estratégico – concepto teórico y práctico. Consultado en 30 de mayo del 2011 en: <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/mar/planmktarim.htm>
6. Ministerio de Ambientes (2011). *Situación Ambiental del Ecuador*, consultado en marzo 18 del 2011 en: <http://www.ambiente.gob.ec/>

ANEXOS

CARTA O MENÚ DEL ESTABLECIMIENTO



CARTA O MENÚ DEL ESTABLECIMIENTO

PARA PICAR (TO SHARE)	
Alternativa Típica (Ecuadorian Typical Platter)	\$ 4,64
Empanaditas de morocho (10 unidades) (Small white corn empanadas)	\$ 4,60
Empanadas de verde rellenas de queso (10 unidades) (Small plantain empanadas stuffed with cheese)	\$ 4,60
Patitas de cangrejo (Crab claws)	\$ 6,51
ENTRADAS (APPETIZERS)	
Aguacate relleno de camarón (Avocado stuffed with shrimp)	\$ 5,86
Empanada de morocho (Small white corn empanada)	\$ 1,36
Empanada de verde rellena de cangrejo (Plantain empanada stuffed with crab)	\$ 1,55
Empanada de verde rellena de queso (Plantain empanada stuffed with cheese)	\$ 1,36
Ensalada de cangrejo (Crab meat salad)	\$ 5,67
Mote con chicharrón (Stewed maize with chicharrón)	\$ 2,91
Ostiones al natural (Raw oysters)	\$ 5,20
Tamal de mote (Stewed maize tamal)	\$ 2,73
CEBICHES	
Almeja (Pink clams)	\$ 3,80
Calamar (Squid)	\$ 5,10
Camarón (Shrimp)	\$ 5,67
Cangrejo (Crab Meat)	\$ 5,67
Champiñón (Mushrooms)	\$ 3,80
Concha (Black Clams)	\$ 5,10
Langostino (Prawns)	\$ 14,18
Mejillón (Mussels)	\$ 3,80
Mixto (7 mariscos) (Seafood Mixed Cebiche)	\$ 7,13
Ostión (Oyster)	\$ 5,10
Pescado (Fish)	\$ 5,10
Vuelva la vida (camarón, ostión y aguacate) (Back to life) (shrimp, oyster, avocado)	\$ 6,00
<p>Los cebiches pueden ser al estilo "Montubio" (Picadillo de tomate, pimienta, perejil y ají) (Cebiches are prepared also Montubio style with chopped tomatoes, green peppers, parsley and hot pepper)</p>	

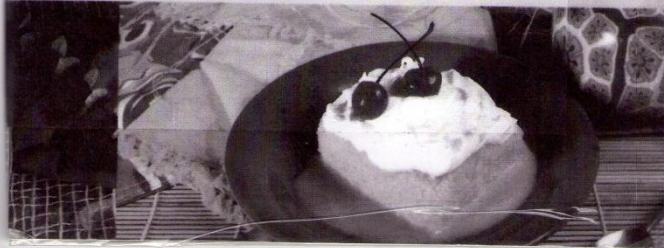


CARTA O MENÚ DEL ESTABLECIMIENTO

SOPAS (SOUPS)	
Caldo de pata (Beef leg soup)	\$ 3,45
Consomé con pechuga de pollo (Chicken)	\$ 4,55
Locro de queso (Ecuadorian potatoes)	\$ 3,18
Sopa de bolas de verde (Plantain balls)	\$ 3,45
Sopa con mariscos (Shellfish soup)	\$ 5,76
CARNES (BEEF STEAKS)	
Churrasco (Beef, fried eggs, rice)	\$ 5,46
Filet Mignon (Filet Mignon)	\$ 6,09
Lomo Apanado (Breaded steak)	\$ 4,50
Lomo Asado (Grilled steak)	\$ 5,72
PLATOS VARIOS (MANY)	
Ajillo de camarón (Garlic shrimps)	\$ 5,86
Ajillo de champiñón (Garlic Mushroom)	\$ 4,83
Ajillo de mariscos (5 mariscos) (Garlic)	\$ 7,27
Ajillo de mejillón (Garlic mussels)	\$ 4,83
Arroz con camarón (Rice with shrimp)	\$ 5,86
Arroz con cangrejo (Rice with crab meat)	\$ 5,76
Arroz con champiñón (Rice with mushrooms)	\$ 4,83
Arroz con concha (Rice with black clam)	\$ 5,25
Arroz con mariscos (5 mariscos) (Seafood)	\$ 6,70
Calamares fritos (Fried squid)	\$ 5,06
Camarones apanados (Breaded shrimp)	\$ 6,00
Camarones apanados al coco (Coconut shrimp)	\$ 6,00
Carapachos rellenos de cangrejo (Stuffed shells)	\$ 5,96
Corvina frita (Fried sea bass)	\$ 6,00
Corvina en salsa de mariscos (Seafood sauce)	\$ 7,59
Encocado de camarón (Shrimp in coconut)	\$ 6,09
Encocado de cangrejo (Crab meat in coconut)	\$ 6,09



CARTA O MENÚ DEL ESTABLECIMIENTO

Encocado de mariscos (5 mariscos) (Seafood in coconut sauce)	\$ 7,46
Langostinos apanados al coco (Coconut breaded prawns)	\$ 15,23
Langostinos a la plancha (Grilled prawns)	\$ 17,54
Pechuga de pollo en salsa de champiñones (Chicken breast in mushrooms sauce)	\$ 4,49
Trucha frita en mantequilla (Butter fried trout)	\$ 5,76
Trucha en salsa de mariscos (Trout with seafood sauce)	\$ 6,94
PLATOS TÍPICOS (TYPICAL CHOICES)	
Fritada con llapingachos (Fried pork with potatoe cakes)	\$ 5,86
Seco de chivo (Lamb stew)	\$ 6,18
Yahuarloco (Typical soup)	\$ 4,36
POSTRE (DESSERT)	
Postre de la casa (Home made dessert)	\$ 2,60
BEBIDAS (BEVERAGES)	
Jugos naturales (Fresh fruit juices)	\$ 1,73
Colas (Soft drinks)	\$ 1,36
Cerveza Club 300 cc (Ecuadorian Beer)	\$ 1,91
Cerveza importada (Imported Beer)	\$ 2,68
Cerveza Pilsener 750 cc (Ecuadorian Beer)	\$ 2,45
<p>* EN ESTOS PRECIOS NO ESTÁ INCLUIDO EL VALOR DEL IVA NI SERVICIO PRICES DO NOT INCLUDE TAX AND SERVICE CHARGE</p>	
CONSULTE NUESTRO MENU PARA NIÑOS ASK FOR OUR CHILDREN'S MENU	
	

FOTOS DEL ESTABLECIMIENTO



FOTOS NUEVA PROPUESTA PARA EL ESTABLECIMIENTO



MODELO DE TEST PSICOLÓGICOS PARA APLICAR

Test Escala de Autoeficacia

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni a favor ni en contra	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	Aporto buenas soluciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Termino las tareas con éxito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	Calcúlo mal las situaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	Saco adelante mis tareas con soltura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	Hablo con conocimiento de causa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	Tengo poco que aportar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	Se como acabar las cosas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	No comprendo las cosas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	Sobresalgo en lo que hago	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	No preveo las consecuencias de las cosas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Elaborado por: Jorge A. Méndez

Fuente: psicologia-online.com

Test de Capacidad de Logro

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni a favor ni en contra	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	Tengo unas expectativas elevadas para mi y los demás	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Voy directo hacia mi objetivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	Hago lo suficiente para salir del paso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	Me sumo en el trabajo con toda mi alma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	Hago más de lo que espera de mi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	Exijo calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	Le dedico poco tiempo y esfuerzo a mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	No me motivo mucho para conseguir el éxito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	Transformo los planes en acciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	Trabajo duro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Elaborado por: Jorge A. Méndez

Fuente: psicologia-online.com

Escala de Autoeficacia

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni a favor ni en contra	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	Retraso la toma de decisiones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Empiezo a trabajar inmediatamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	Comienzo las tareas de inmediato	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	Me cuesta ponerme a trabajar en serio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	Malgasto el tiempo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	Siempre estoy preparado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	Necesito un empujón para empezar algo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	Ayudo a mis compañeros en sus labores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	Ayudo al cliente de inmediato cuando necesita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	Me cuesta atender a clientes problemáticos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	No me gusta cuando los clientes piden cosas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Elaborado por: Jorge A. Méndez

Fuente: psicologia-online.com

Anexo 1 Plan Operativo

DETALLE DE COSTOS

Estrategia: Reforzar Liderazgo del Servicio

Ítem	Concepto	Unidad	Cantidad	Valor U.	Sub. Total
1	Capacitación al Personal	Horas	10	\$ 20,00	\$ 200,00
2	Capacitación a Directivos	Horas	5	\$ 25,00	\$ 125,00
3	Material para cursos	Persona	12	\$ 3,50	\$ 42,00
4	Coffee Break	Persona	12	\$ 10,00	\$ 120,00
TOTAL ACTIVIDAD					\$ 487,00

Elaborado Por: Jorge A. Méndez

Anexo 2 Plan Operativo

DETALLE DE COSTOS

Estrategia: cambio de decoración interna

Ítem	Concepto	Unidad	Cantidad	Valor U.	Sub. Total
1	Pintura Interior	galón	7	\$ 27,00	\$ 189,00
2	Cambio de Cuadros	unidad	8	\$ 45,00	\$ 360,00
3	Renovación de Mesas	unidad	19	\$ 150,00	\$ 2.850,00
4	Implementación de individuales	unidad	66	\$ 1,50	\$ 99,00
TOTAL ACTIVIDAD					\$ 3.498,00

Elaborado Por: Jorge A. Méndez

Jorge Andrés Méndez Álvarez

Anexo 3 Plan Operativo

DETALLE DE COSTOS

Estrategia: Mejoramiento Fachada exterior

Ítem	Concepto	Unidad	Cantidad	Valor U.	Sub. Total
1	Vitrales para exteriores	unidad	1	\$ 1.560,00	\$ 1.560,00
2	Techos Hierro y Lona	Unidad	1	\$ 1.850,00	\$ 1.850,00
3	Trabajos de Albañilería	unidad	4	\$ 120,00	\$ 480,00
4	alarma	unidad	1	\$ 250,00	\$ 250,00
5	Rotulación	unidad	1	\$ 350,00	\$ 350,00
TOTAL ACTIVIDAD					\$ 4.490,00

Elaborado Por: Jorge A. Méndez

Anexo 4 Plan Operativo

DETALLE DE COSTOS

Estrategia: Área de Recursos Humanos

Ítem	Concepto	Unidad	Cantidad	Valor U.	Sub. Total
1	Implementación de Organigramas	papelería	12	\$ 0,10	\$ 1,20
2	Creación de Manuales de puestos	papelería	12	\$ 0,10	\$ 1,20
3	Creación de Manual de procesos	papelería	12	\$ 0,10	\$ 1,20
4	Calculo Personal Requerido	papelería	12	\$ 0,10	\$ 1,20
5	Manuales de Inducción Personal	papelería	12	\$ 0,10	\$ 1,20
6	Proceso de Capacitación	papelería	12	\$ 0,10	\$ 1,20
TOTAL ACTIVIDAD					\$ 7,20

Jorge Andrés Méndez Álvarez

Anexo 5 Operativa

DETALLE DE COSTOS

Estrategia: Facebook e Internet WIFI Clientes

Ítem	Concepto	Unidad	Cantidad	Valor U.	Sub. Total
1	Plan Internet WIFI 1.5MB 3 años	mensual	36	\$ 28,00	\$ 1.008,00
2	Plan Facebook publicidad 500 visitas	mensual	12	\$ 125,00	\$ 1.500,00
TOTAL ACTIVIDAD					\$ 2.508,00

Elaborado Por: Jorge A. Méndez